جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص. ماجستير إدارة الموارد البشرية

عنوان البحث

أثر استراتيجيات تمكين الموظفين على الولاء التنظيمي والإنتاجية: دراسة تطبيقية في قطاع التعليم الخاص في السعودية

إعداد الطالب/عبدالله ابراهيم العطيوي

إشراف/

د.الفيصل عبدالحميد محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة الدراسة

تُعد الموارد البشرية العصب الرئيسي لأي منظمة تسعى للنمو والازدهار، فالموظفون الأكفاء والمتحفزون هم القوة الدافعة وراء تحقيق الأهداف الاستراتيجية. في هذا السياق، برز مفهوم تمكين الموظفين كإحدى الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تعزيز مشاركة العاملين ومنحهم صلاحيات أكبر لاتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات. لا يقتصر أثر التمكين على تحسين بيئة العمل فحسب، بل يمتد ليشمل جوانب حيوية أخرى كزيادة الولاء التنظيمي ورفع مستوى الإنتاجية. فالموظف المُمَكّن يشعر بالتقدير والثقة، مما يعزز انتماءه للمنظمة ويدفعه لتقديم أفضل ما لديه.

يشهد قطاع التعليم الخاص في المملكة العربية السعودية تطورات متسارعة، مدفوعةً بالرؤية الوطنية 2030 التي تضع التعليم في صميم أولوياتها. ومع تزايد المنافسة بين المؤسسات التعليمية الخاصة، أصبح الاحتفاظ بالكفاءات وتطوير أدائها تحديًا محوريًا. هنا يبرز دور استراتيجيات تمكين الموظفين كأداة فعالة لمواجهة هذه التحديات، فمن خلال منح المعلمين والإداريين صلاحيات أوسع في المناهج، أساليب التدريس، واتخاذ القرارات اليومية، يمكن للمؤسسات التعليمية أن تعزز شعورهم بالملكية والمسؤولية، مما ينعكس إيجابًا على جودة التعليم وعلى الأداء العام للمنظمة.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الأثر الذي تُحدثه استراتيجيات تمكين الموظفين على كل من الولاء التنظيمي والإنتاجية في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية. من خلال تحليل معمق للعلاقة بين هذه المتغيرات، تسعى الدراسة إلى تقديم رؤى وتوصيات عملية تسهم في تعزيز البيئة التنظيمية وتحسين مخرجات التعليم، بما يخدم الأهداف التنموية للمملكة ويواكب التطلعات المستقبلية لهذا القطاع الحيوي.

مشكلة الدراسة

تُعاني العديد من المؤسسات التعليمية الخاصة في المملكة العربية السعودية، شأنها شأن العديد من المنظمات في القطاعات الأخرى، من تحديات مستمرة تتعلق بتحفيز موظفيها والاحتفاظ بهم، فضلاً عن السعي الدائم لرفع مستوى الأداء والإنتاجية. وعلى الرغم من الإدراك المتزايد لأهمية تمكين الموظفين كاستراتيجية إدارية حديثة تهدف إلى تعزيز مشاركة العاملين ومنحهم صلاحيات أكبر، إلا أن هناك فجوة واضحة في فهم كيفية تأثير تطبيق هذه الاستراتيجيات على الجوانب المحورية كالولاء التنظيمي والإنتاجية في سياق التعليم الخاص السعودي.

وعليه، تتحدد المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة في:

"ما أثر استراتيجيات تمكين الموظفين المطبقة في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية على الولاء التنظيمي والإنتاجية؟"

ويتفرع من هذه المشكلة الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى تطبيق استراتيجيات تمكين الموظفين في المؤسسات التعليمية الخاصة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الموظفين؟
- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي قطاع التعليم الخاص في المملكة العربية السعودية؟
- ما مستوى الإنتاجية لدى موظفي قطاع التعليم الخاص في المملكة العربية السعودية؟
- ما العلاقة بين استراتيجيات تمكين الموظفين والولاء التنظيمي في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
- ما العلاقة بين استراتيجيات تمكين الموظفين والإنتاجية في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر استراتيجيات تمكين الموظفين على الولاء التنظيمي والإنتاجية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (مثل: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) للعاملين في قطاع التعليم الخاص بالسعودية؟

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية

- إثراء الأدبيات البحثية: تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية والأدبيات الأكاديمية المتعلقة بتمكين الموظفين، والولاء التنظيمي، والإنتاجية، لا سيما في سياق قطاع التعليم الخاص السعودي الذي قد لا يكون قد حظي بدراسات كافية في هذا المجال.
- تأصيل المفاهيم: تقدم الدراسة تحليلاً معمقًا للمفاهيم المرتبطة بتمكين الموظفين وأبعادها، وكيف يمكن أن تتفاعل مع مفاهيم الولاء والإنتاجية، مما يساعد على بناء إطار نظري أكثر شمولية.
- بناء نموذج إطاري: قد تسهم النتائج التي تتوصل إليها الدراسة في بناء نموذج إطاري يوضح العلاقة السببية المحتملة بين التمكين والولاء والإنتاجية، مما يمكن أن يكون مرجعًا للدراسات المستقبلية.
- تحديد الفجوات البحثية: من خلال استعراض الأدبيات السابقة والتوصل إلى النتائج، يمكن للدراسة أن تكشف عن فجوات بحثية جديدة، مما يفتح آفاقًا لدراسات مستقبلية معمقة في مجالات ذات صلة.

الأهمية العملية

- صناع القرار في قطاع التعليم الخاص: توفر الدراسة توصيات عملية ومحددة يمكن للمديرين وصناع القرار في المؤسسات التعليمية الخاصة الاستفادة منها لتصميم وتطبيق استراتيجيات تمكين فعالة تهدف إلى زيادة ولاء موظفيهم وتحسين أدائهم.
- الموارد البشرية: يمكن لأقسام الموارد البشرية في المدارس والجامعات الخاصة استخدام نتائج الدراسة لتطوير سياسات وبرامج تدريبية تهدف إلى تعزيز ثقافة التمكين، وتنمية مهارات الموظفين، مما ينعكس إيجابًا على بيئة العمل وإنتاجية المعلمين والإداريين.
- الموظفون أنفسهم: تسلط الدراسة الضوء على أهمية دور الموظف في تحقيق أهداف المنظمة عند تمكينه، مما قد يزيد من وعي الموظفين بحقوقهم ومسؤولياتهم عند منحهم صلاحيات أكبر.
- تجويد العملية التعليمية: عندما يشعر المعلمون والإداريون بالولاء لمؤسساتهم ويكونون أكثر إنتاجية نتيجة للتمكين، فإن ذلك ينعكس بشكل مباشر على جودة العملية التعليمية ومخرجاتها، مما يفيد الطلاب وأولياء الأمور.
- المساهمة في تحقيق رؤية 2030: من خلال تعزيز الكفاءة والإنتاجية في قطاع التعليم، تسهم الدراسة بشكل غير مباشر في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 التي تركز على بناء رأس مال بشري ذي كفاءة عالية ومؤسسات تعليمية متميزة.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي

- تحديد الأثر الكلي لاستراتيجيات تمكين الموظفين على كل من الولاء التنظيمي والإنتاجية لدى العاملين في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية

- تحديد مستوى تطبيق استراتيجيات تمكين الموظفين في المؤسسات التعليمية الخاصة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الموظفين.
- قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي قطاع التعليم الخاص في المملكة العربية السعودية.
- قياس مستوى الإنتاجية لدى موظفي قطاع التعليم الخاص في المملكة العربية السعودية.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين استراتيجيات تمكين الموظفين والولاء التنظيمي في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين استراتيجيات تمكين الموظفين والإنتاجية في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر استراتيجيات تمكين الموظفين على الولاء التنظيمي والإنتاجية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (مثل: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) للعاملين في قطاع التعليم الخاص بالسعودية.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي

- ما أثر استراتيجيات تمكين الموظفين على الولاء التنظيمي والإنتاجية في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية

- ما مدى تطبيق استراتيجيات تمكين الموظفين في المؤسسات التعليمية الخاصة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الموظفين؟
- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي قطاع التعليم الخاص في المملكة العربية السعودية؟
- ما مستوى الإنتاجية لدى موظفي قطاع التعليم الخاص في المملكة العربية السعودية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات تمكين الموظفين والولاء التنظيمي في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات تمكين الموظفين والإنتاجية في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر استراتيجيات تمكين الموظفين على الولاء التنظيمي والإنتاجية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (مثل: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) للعاملين في قطاع التعليم الخاص بالسعودية؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وإيجابية لأثر استراتيجيات تمكين الموظفين على الولاء التنظيمي والإنتاجية في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وإيجابية بين تطبيق استراتيجيات تمكين الموظفين ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وإيجابية بين تطبيق استراتيجيات تمكين الموظفين ومستوى الإنتاجية لدى العاملين في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر استراتيجيات تمكين الموظفين على الولاء التنظيمي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (مثل: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) للعاملين في قطاع التعليم الخاص بالسعودية.
- الفرضية الفرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر استراتيجيات تمكين الموظفين على الإنتاجية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (مثل: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) للعاملين في قطاع التعليم الخاص بالسعودية.

مصطلحات الدراسة

1. استراتيجيات تمكين الموظفين (Employee Empowerment Strategies)

تُعرف استراتيجيات تمكين الموظفين بأنها مجموعة من الممارسات الإدارية المنظمة والمقصودة التي تهدف إلى منح الموظفين صلاحيات أكبر ومسؤوليات أوسع في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وتزويدهم بالمعلومات، المعرفة، والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية. يشمل ذلك تفويض السلطة، إشراك الموظفين في عمليات التخطيط وصنع القرار، وتوفير الاستقلالية والتحكم في أداء العمل.

2. الولاء التنظيمي (Organizational Commitment)

يُعرف الولاء التنظيمي بأنه الارتباط النفسي والعاطفي للموظف بالمنظمة التي يعمل بها، والذي يدفعه إلى البقاء فيها، الإسهام في تحقيق أهدافها، وتبني قيمها. يتجلى الولاء التنظيمي في ثلاثة أبعاد رئيسية:

- الولاء العاطفي (Affective Commitment): حب الموظف للمنظمة ورغبته في البقاء فيها بسبب القيم المشتركة أو الشعور بالانتماء.
- الولاء الاستمراري (Continuance Commitment): بقاء الموظف في المنظمة نتيجة لإدراكه للتكاليف المرتبطة بتركها (مثل فقدان المزايا، صعوبة إيجاد وظيفة بديلة).
- الولاء المعياري (Normative Commitment): شعور الموظف بالالتزام الأخلاقي بالبقاء في المنظمة نتيجة لشعوره بالدين أو الواجب تجاهها.

3. الإنتاجية (Productivity)

تُعرف الإنتاجية في سياق هذه الدراسة بأنها كفاءة وفعالية الموظفين في إنجاز المهام الموكلة إليهم وتحقيق الأهداف المحددة بأقل قدر ممكن من الموارد والوقت، مع الحفاظ على مستوى عالٍ من الجودة. تشمل الإنتاجية جوانب كمية (مثل عدد المهام المنجزة) وجوانب نوعية (مثل جودة العمل المقدم، الالتزام بالمعايير). في قطاع التعليم، يمكن أن تشمل الإنتاجية أداء المعلم في إيصال المناهج، تفاعل الطلاب، تحقيق الأهداف التعليمية، والمساهمة في الأنشطة المدرسية.

4. قطاع التعليم الخاص في السعودية (Private Education Sector in Saudi Arabia)

يشير إلى جميع المؤسسات التعليمية غير الحكومية (المدارس، المعاهد، ورياض الأطفال) التي تقدم خدمات تعليمية بمراحلها المختلفة داخل المملكة العربية السعودية، وتخضع لإشراف ورقابة وزارة التعليم السعودية، ولكنها تعتمد على التمويل الخاص بشكل أساسي.

متغيرات الدراسة

المتغير المستقل (Independent Variable)

تمكين الموظفين (Employee Empowerment):

يُعد تمكين الموظفين هو المتغير المستقل في هذه الدراسة، حيث يُفترض أنه يؤثر في المتغيرات التابعة. سيتم قياس تمكين الموظفين من خلال استراتيجياته وممارساته المطبقة في المؤسسات التعليمية الخاصة في السعودية، والتي تشمل أبعادًا مثل:

- تفويض السلطة: مدى منح الموظفين صلاحيات اتخاذ القرارات.

- المشاركة في صنع القرار: إشراك الموظفين في عمليات التخطيط والبت في الأمور المتعلقة بالعمل.
- توفير المعلومات: مدى إتاحة المعلومات الضرورية للموظفين لأداء مهامهم بفعالية.
- تنمية المهارات والتدريب: البرامج التدريبية وفرص التطوير المتاحة للموظفين.
- الاستقلالية والتحكم: مدى تحكم الموظفين في كيفية أداء عملهم وجدولتهم.

المتغيرات التابعة (Dependent Variables)

1. الولاء التنظيمي (Organizational Commitment):

هو المتغير التابع الأول في هذه الدراسة، ويُفترض أنه يتأثر بتطبيق استراتيجيات تمكين الموظفين. سيُقاس الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة:

- الولاء العاطفي: الارتباط العاطفي بالمنظمة.
- الولاء الاستمراري: التكاليف المتصورة لترك المنظمة.
- الولاء المعياري: الشعور بالالتزام الأخلاقي تجاه المنظمة.

2. الإنتاجية (Productivity):

وهو المتغير التابع الثاني، ويُفترض أن يتأثر أيضًا بتطبيق استراتيجيات تمكين الموظفين. سيُقاس مستوى الإنتاجية من خلال مؤشرات تعكس أداء الموظفين وفعاليتهم في إنجاز مهامهم، مثل:

- جودة الأداء.
- كمية العمل المنجز.
- الفعالية في تحقيق الأهداف.
- الكفاءة في استخدام الموارد.

الدراسات السابقة

لقي موضوع تمكين العاملين وأثره في الولاء التنظيمي للعاملين اهتمام عدد من الباحثين، وسنقدم عرضًا للدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة، وسيتم عرض ومناقشة النتائج والأدوات والمجتمعات والمعالجات الإحصائية التي استخدمتها الدراسات السابقة. وفيما يلي عرض للدراسات مرتبة من الأحدث إلى الأقدم:

1. دراسة كوكاب (2017) بعنوان: إمكانية تطبيق مفهوم التمكين الإداري في جامعة الزاوية

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق مفهوم التمكين الإداري في الإدارة العامة لجامعة الزاوية، وكذلك التعرف على مدى وجود فروقات في تطبيق مفهوم التمكين الإداري تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية. تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالإدارة العامة لجامعة الزاوية، وأُخذت عينة عشوائية بسيطة حجمها (152) مفردة وبنسبة (60%) من حجم المجتمع الأصلي.

توصلت الدراسة إلى:

- تشجع إدارة الجامعة العمل الجماعي وتهتم ببناء فرق العمل وتدرب على بنائها.
- يتم تحفيز العاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات، كما تمنح الإدارة الموظفين المرونة المناسبة لأداء مهامهم الوظيفية.
- يطلب الرؤساء نصائح الموظفين التابعين لهم ويتابعون بمسؤولية أية توصيات يقترحونها.

2. دراسة عبد العال (2017) بعنوان: أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على شركة الخطوط الجوية الليبية بمدينة طرابلس

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الخطوط الجوية الليبية، وكذلك التعرف على مستوى كل من التمكين الإداري والأداء الوظيفي للعاملين بالشركة. تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بفروع الشركة بطرابلس

وكان حجم عينة الدراسة (112) مفردة. تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال وصف الحالة محل الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى:

- يوجد أثر إيجابي للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة الخطوط الجوية الليبية بطرابلس.
- الشركة لا تطبق أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة وحفز العاملين)، في حين تطبق الأبعاد المتمثلة في (فرق العمل والالتزام).
- مستوى الأداء الوظيفي في الشركة منخفض.

3. دراسة محمدية (2016)، بعنوان: أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، كما سعت الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات بناءً على نتائج الدراسة التي من شأنها دعم السلوك الإبداعي. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى المنهج الإحصائي حيث تم إجراء مسح شامل لجميع العاملين في الهيئة، حيث تم توزيع (65) استبانة كان الصالح منها للتحليل (61) أي بنسبة (93.5%).

وتوصلت الدراسة إلى:

- أن مستوى التمكين الوظيفي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية كان مرتفعاً.
- كان مستوى السلوك الإبداعي في هيئة تنشيط السياحة مرتفعاً.
- يوجد تأثير قوي للتمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين بهيئة تنشيط السياحة الأردنية.

4. دراسة أمين (2016) بعنوان: العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير BCR

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية الولاء بالنسبة للمنظمة بصفة عامة ودوره في التقليل من بعض السلوكيات غير المرغوب فيها، ومعرفة تأثير بعض العوامل الشخصية على الولاء

التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير، وكذلك تحليل العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والولاء التنظيمي ومحاولة معرفة نوع التأثير الذي تمارسه هذه المتغيرات على الولاء التنظيمي. تم أخذ عينة من العاملين في الشركة حسب طبيعة وظيفتهم كان حجمها 37 عاملًا.

توصلت الدراسة إلى:

- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستويات الولاء التنظيمي تعزى إلى أي من المتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الجنس).
- وجود فروق في مستويات الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير الخبرة، فكلما زادت سنوات العمل ارتفع معها مستوى الولاء التنظيمي.
- اعتبار البعد العاطفي للولاء هو البعد السائد لدى موظفي الشركة.

5. دراسة السقاف (2015) بعنوان: أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الولاء التنظيمي لدى منظمات الأعمال اليمنية ومعرفة العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات. تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في الشركة اليمنية للصناعة والتجارة، حيث تم أخذ عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (242) فردًا، تمثل 10% من مجتمع الدراسة.

توصلت الدراسة إلى:

- مستوى الولاء التنظيمي للعاملين كان متوسطًا.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابة العاملين حول درجة الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (المستوى التعليمي، العمر، المستوى الوظيفي).
- وجود علاقة مباشرة وقوية بين القيادة بالقيم وبين مستوى الولاء التنظيمي للعاملين من وجهة نظر العاملين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابة المبحوثين حول درجة الولاء التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

6. دراسة لطيفة (2015)، بعنوان: أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى الاختلاف في ممارسة التمكين الإداري للعاملين في المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة، ومدى ارتباط هذا الاختلاف بالخصائص الشخصية أو الوظيفية للعاملين. كذلك معرفة مدى ارتباط ممارسة التمكين إن وجد بوضعيتها القانونية (عمومية أو خاصة)، كما هدفت إلى التعرف على الأداء الاجتماعي تجاه المرضى وجودة الخدمات المقدمة. تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في المستشفيات العمومية والعيادات الخاصة بولاية بسكرة، تم أخذ عينة عشوائية وزعت على أفرادها 720 استبانة، استرجع منها 472 استبانة صالحة للتحليل.

توصلت الدراسة إلى:

- التمكين الإداري والنفسي يؤثران في تحسين الأداء الاجتماعي للقطاع الصحي في ولاية بسكرة.
- لا يوجد اختلاف في مستوى تمكين العاملين بين المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة.

7. دراسة سمراء وآخرون (2015) بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في مؤسسة مون جروة، كذلك التعرف على أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات وعدالة التعامل) والولاء التنظيمي في المجتمع المبحوث، فضلاً عن تحديد البعد السائد لدى عينة الدراسة. كما سعت الدراسة إلى معرفة قوة الارتباط بين الولاء التنظيمي والعدالة التنظيمية في مجتمع الدراسة.

توصلت الدراسة إلى:

- توجد علاقة متوسطة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في مؤسسة مون جروة.
- لا توجد علاقة بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي.

- توجد علاقة موجبة بين عدالة الإجراءات والولاء التنظيمي.

8. دراسة كاظم (2014)، بعنوان: الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي

هدفت الدراسة إلى تحديد وتشخيص مستوى كل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي كل على حدة لدى العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف، وكذلك تحليل الارتباط بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي إن وجد. كما هدفت لتحديد مدى تأثير الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي. تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف، وتم أخذ عينة عشوائية كان حجمها (67) مفردة يمثلون (40%) من مجتمع الدراسة.

توصلت الدراسة إلى:

- أثبتت الدراسة أن الثقة التنظيمية تؤثر في الولاء التنظيمي، حيث حققت الثقة بالمشرفين والثقة بالزملاء تأثيرًا في الولاء التنظيمي.
- عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقة بالإدارة العليا والولاء التنظيمي وهذا يؤثر سلبًا في توظيف الثقة بالإدارة العليا في الولاء التنظيمي.
- هناك محدودية في قدرات المصرف المعني بالدراسة على تعزيز ثقة العاملين بالإدارة العليا، مما سبب تراجع تأثير هذا البعد في رفع مستوى الولاء التنظيمي.

9. دراسة شعيب (2013) بعنوان: التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالمصارف التجارية الليبية

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة والإبداع التنظيمي بمكوناته (تنوع المهارات، تنوع الكفاءات، تنوع الخبرات، البرامج التدريبية) لدى العاملين بالمصارف التجارية الليبية. تم تصميم استمارة استقصاء لجمع البيانات، وزعت على عينة عشوائية من العاملين، جمع منهم (297) استبانة صالحة للتحليل بنسبة (83.9%) من إجمالي حجم العينة.

توصلت الدراسة إلى: (المعلومات غير متوفرة في النص الأصلي)

10. دراسة عفانة (2013) بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة، والتعرف على مستوى فاعلية فرق العمل، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل. كما هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم عناصر التمكين وفوائده ومعوقات تطبيقه. تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية في غزة، حيث تم اختيار 7 مؤسسات على أساس الأكثر توظيفًا، تم إجراء حصر شامل للموظفين وزع عليهم (300) استبانة، كان الصالح منها للتحليل يمثل (79%) من الاستبانات الموزعة.

توصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة طردية بين مستوى الاتصال ومشاركة المعلومات وفاعلية فرق العمل.
- وجود فروق في إجابات المبحوثين حول التمكين الإداري وعلاقته بفرق العمل تعزى للمتغيرات التالية (العمر، اسم المؤسسة، الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).
- أكدت الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل.
- وجود علاقة طردية قوية بين تحفيز العاملين وفاعلية فرق العمل.

11. دراسة حجيرة (2013) بعنوان: العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي

هدفت الدراسة إلى بيان درجة التمكين لدى عمال مؤسسة نقاوس مصبرات من وجهة نظر العاملين، والبحث فيما إذا كان هناك علاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي. كذلك معرفة فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول تمكين العاملين وفقًا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية. تم أخذ عينة عشوائية من العاملين في مؤسسة نقاوس مصبرات كان حجمها 120 مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين حول مستوى تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغيري (العمر والمؤهل العلمي).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين حول مستوى تمكين العاملين بالمؤسسة تعزى لمتغيري (الجنس وسنوات الخبرة).

محاور الإطار النظري للدراسة

المحور الأول: مدخل إلى الموارد البشرية وأهميتها الاستراتيجية

- تعريف الموارد البشرية ودورها المحوري في تحقيق أهداف المنظمات.
- التطور التاريخي لمفهوم إدارة الموارد البشرية من الدور التقليدي إلى الدور الاستراتيجي.
- أهمية الموارد البشرية كعنصر تنافسي في قطاع الخدمات، وخاصة التعليم.

المحور الثاني: مفهوم تمكين الموظفين: الأبعاد والنماذج النظرية

- تعريف تمكين الموظفين: المفهوم، الأهمية، والأهداف.
- الأبعاد الرئيسية لتمكين الموظفين (على سبيل المثال: المعنى، الكفاءة، تقرير المصير، التأثير، الثقة).
- نظريات تمكين الموظفين: نظرية التمكين النفسي، نظرية تقرير المصير، نظرية التبادل الاجتماعي.
- الفرق بين التفويض والتمكين.

المحور الثالث: استراتيجيات وممارسات تمكين الموظفين في المنظمات

- أهم استراتيجيات تمكين الموظفين (على سبيل المثال: تفويض السلطة، المشاركة في صنع القرار، نظم المعلومات المفتوحة، برامج التدريب والتطوير، فرق العمل ذاتية الإدارة).
- دور القيادة في تطبيق استراتيجيات التمكين.
- التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق التمكين.

المحور الرابع: الولاء التنظيمي: المفاهيم والأبعاد

- تعريف الولاء التنظيمي: المفهوم، الأهمية للمنظمة والموظف.
- أبعاد الولاء التنظيمي الرئيسية:
  - الولاء العاطفي: الارتباط العاطفي بالمنظمة.
  - الولاء الاستمراري: التكاليف المتصورة لترك المنظمة.
  - الولاء المعياري: الشعور بالالتزام الأخلاقي.
- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي (العدالة، الثقافة التنظيمية، الدعم التنظيمي).

المحور الخامس: الإنتاجية: المفهوم، القياس، وأهميتها

- تعريف الإنتاجية: المفهوم العام وفي سياق المنظمات التعليمية.
- أبعاد قياس الإنتاجية (الكمية، الجودة، الكفاءة، الفعالية).
- أهمية الإنتاجية للمنظمات والأفراد والمجتمع.
- العوامل المؤثرة في الإنتاجية (البيئة التنظيمية، المهارات، التحفيز).

المحور السادس: العلاقة بين تمكين الموظفين والولاء التنظيمي

- النماذج النظرية التي تفسر العلاقة بين التمكين والولاء (على سبيل المثال: نظرية التبادل الاجتماعي، نظرية الموارد المحفوظة).
- الآليات التي من خلالها يؤثر التمكين على الولاء (مثل الشعور بالتقدير، زيادة الرضا الوظيفي، تعزيز الانتماء).
- دراسات سابقة تناولت العلاقة الإيجابية بين التمكين والولاء.

المحور السابع: العلاقة بين تمكين الموظفين والإنتاجية

- النماذج النظرية التي توضح أثر التمكين على الإنتاجية (مثل نظرية رأس المال البشري، نظرية التمكين الهيكلي).
- كيف يسهم التمكين في زيادة الإنتاجية (تحسين جودة القرارات، الإبداع والابتكار، خفض الأخطاء، زيادة التحفيز).
- دراسات سابقة تناولت العلاقة الإيجابية بين التمكين والإنتاجية.

المحور الثامن: المتغيرات الديموغرافية وعلاقتها بتمكين الموظفين، الولاء، والإنتاجية

- أثر الجنس، العمر، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي على:
  - تصورات الموظفين لمدى تطبيق التمكين.
  - مستوى ولائهم التنظيمي.
  - مستوى إنتاجيتهم.
- دراسات سابقة تناولت دور المتغيرات الديموغرافية كمتغيرات معدّلة أو وسيطة.

المحور التاسع: الإطار المؤسسي والتشريعي لقطاع التعليم الخاص في السعودية

- لمحة عامة عن قطاع التعليم الخاص في المملكة العربية السعودية: حجمه، دوره، ومساهمته.
- أهم الأنظمة واللوائح التي تحكم عمل المؤسسات التعليمية الخاصة.
- التحديات والفرص في هذا القطاع.
- تأثير رؤية المملكة 2030 على قطاع التعليم الخاص.

- المحور العاشر: الخاتمة

منهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach) بهدف وصف الظاهرة المدروسة (أثر استراتيجيات تمكين الموظفين) وتحليل العلاقة بين المتغيرات المختلفة (الولاء التنظيمي والإنتاجية). يتيح هذا المنهج جمع البيانات وتحليلها بشكل منظم لتحديد الخصائص والعلاقات القائمة دون التدخل في المتغيرات أو التلاعب بها.

مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين (معلمين، إداريين، فنيين، وموظفين دعم) في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية. يُعد هذا القطاع واسع النطاق ويضم عددًا كبيرًا من المؤسسات التعليمية بمختلف مراحلها (رياض أطفال، ابتدائي، متوسط، ثانوي).
عينة الدراسة: نظرًا لاتساع مجتمع الدراسة، سيتم الاعتماد على عينة طبقية عشوائية (Stratified Random Sample) لضمان تمثيل مناسب لمختلف شرائح مجتمع الدراسة (مثل نوع المدرسة، المرحلة التعليمية، المسمى الوظيفي). سيتم تحديد حجم العينة باستخدام معادلات إحصائية مناسبة لضمان صلاحية النتائج وتعميمها، مع مراعاة التوزيع الجغرافي للمؤسسات التعليمية الخاصة في المدن الرئيسية بالمملكة. وسيتم توزيع الاستبيانات على أفراد العينة بعد الحصول على الموافقات اللازمة من الجهات المعنية.

أداة الدراسة: الاستبيان

تُعد الاستبيان (Questionnaire) الأداة الرئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة. سيتم تصميم الاستبيان بعناية فائقة ليتناسب مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها، وسيحتوي على عدة أجزاء رئيسية:

1. البيانات الديموغرافية: معلومات حول أفراد العينة مثل الجنس، العمر، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.
2. محور استراتيجيات تمكين الموظفين: يتضمن عددًا من الفقرات التي تقيس مدى تطبيق أبعاد تمكين الموظفين (مثل تفويض السلطة، المشاركة في صنع القرار، توفير المعلومات، تنمية المهارات، الاستقلالية). سيتم استخدام مقياس ليكرت خماسي الأبعاد (Five-point Likert Scale) للإجابة على الفقرات (مثلاً: أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).
3. محور الولاء التنظيمي: يضم فقرات تقيس أبعاد الولاء التنظيمي (العاطفي، الاستمراري، المعياري) لدى الموظفين. وسيُستخدم مقياس ليكرت الخماسي أيضًا.
4. محور الإنتاجية: يتضمن فقرات تقيس مستوى الإنتاجية من وجهة نظر الموظفين، مع التركيز على الجودة، الكمية، الكفاءة في الأداء. وسيُستخدم مقياس ليكرت الخماسي.

صلاحية وثبات الأداة (Validity and Reliability):

- الصلاحية (Validity): سيتم التحقق من الصلاحية الظاهرية (Face Validity) للاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين والمتخصصين في مجال الإدارة والموارد البشرية والتعليم لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول وضوح الفقرات ومدى قياسها لما صممت لقياسه. كما سيتم التحقق من الصلاحية البنائية (Construct Validity) باستخدام التحليل العاملي.
- الثبات (Reliability): سيتم التحقق من ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لتحديد الاتساق الداخلي لفقرات كل محور على حدة وللاستبيان ككل. سيتم إجراء دراسة استطلاعية (Pilot Study) على عينة صغيرة من مجتمع الدراسة (خارج العينة الرئيسية) قبل التطبيق النهائي للتأكد من وضوح الاستبيان ودقة قياسه.

الإجراءات الإحصائية

بعد جمع البيانات، سيتم ترميزها وإدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) ليتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- الإحصاء الوصفي: استخدام التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف خصائص عينة الدراسة، ووصف مستوى تطبيق استراتيجيات التمكين، ومستوى الولاء والإنتاجية.
- الإحصاء الاستدلالي:
  - معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات (بين التمكين والولاء، وبين التمكين والإنتاجية).
  - تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): لتحديد مدى تأثير المتغير المستقل (التمكين) على المتغيرات التابعة (الولاء والإنتاجية) وتحديد المتغيرات الفرعية الأكثر تأثيرًا.
  - اختبار ت (T-test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA): لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المتغيرات التابعة تعزى للمتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة.

حدود الدراسة

- الحدود الزمانية: سيتم جمع البيانات وإجراء الدراسة خلال العام الدراسي /2025.
- الحدود المكانية: ستقتصر الدراسة على المؤسسات التعليمية الخاصة في المدن الرئيسية بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: ستشمل الدراسة عينة من العاملين (معلمين وإداريين) في قطاع التعليم الخاص في السعودية.
- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على بحث أثر استراتيجيات تمكين الموظفين على كل من الولاء التنظيمي والإنتاجية، دون التطرق إلى متغيرات أخرى قد تؤثر في هذه الجوانب.

المراجع

- أبو النصر، مدحت محمد. (2007). إدارة الموارد البشرية اتجاهات معاصرة (ط. 1). مجموعة نيل العربية.
- أفندي، عطية حسين. (2003). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر. المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.
- أندروس، رامي وآخرون. (2008). الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات (ط. 2). عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.
- بوهان، جو. (1969). القيادة وديناميكية الجماعة (محمد العريان وإبراهيم شهاب، ترجمة). مكتبة ألا نجلو المصرية.
- حمود، خضير كاظم وآخرون. (2008). مبادئ إدارة الأعمال. إثراء للنشر والتوزيع.
- الخطيب، أحمد. (2009). الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة (ط. 1). عالم الكتاب الحديثة للنشر والتوزيع.
- ديفز، كيث. (1974). السلوك الإنساني في العمل (سيد عبد الحميد ومحمد إسماعيل، ترجمة). دار النهضة.
- الدوري، زكريا مطلق وآخرون. (2009). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. دار اليازوري للعملية للنشر والتوزيع.
- رشيد، مازن. (2004). إدارة الموارد البشرية (ط. 2). مكتبة العبيكان.
- رويم، فايزة. (2010). واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- الساعدي، مؤيد نعمة. (2011). مستجدات فكرية في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية (ط. 1). مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الطائي، رعد عبد الله وآخرون. (2008). إدارة الجودة الشاملة. دار اليازوري.
- الطويل، هاني. (2007). سلوك الأفراد والجماعات (ط. 2). دار وائل للنشر والتوزيع.

- عبد الله الصباب، أحمد وآخرون. (2002). أساسيات الإدارة (ط. 7). دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عبد الوهاب، علي. (1402هـ). الجوانب السلوكية للانتظام بالدوام الرسمي. معهد الإدارة العامة.
- عبد الوهاب، علي. (2002). إدارة الموارد البشرية. كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- علاقي، مدني عبد القادر. (2000). الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية. مكتبة دار جدة.
- علي، فضل الله. (1997). دراسة في التدريب والتطوير التنظيمي (ط. 3). المطبعة العصرية.
- عودة، أيمن. (1996). الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع (ط. 1). مؤسسة الوراق.
- القريوتي، محمد قاسم. (2000). دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الكبيسي، عامر خضير. (2004). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. المكتب الجامعي الحديث.
- اللوزي، موسى. (1998). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة (ط. 1). دار وائل للنشر.
- ماهر، أحمد. (2000). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. الدار الجامعية للنشر.
- المعاني، أحمد إسماعيل وآخرون. (2011). قضايا إدارية معاصرة (ط. 1). دار وائل للنشر والتوزيع.
- المعاني، أيمن عودة. (1996). الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع. مؤسسة الوراق.
- محمد النمر، سعود وآخرون. (2006). الإدارة العامة الأسس والوظائف (ط. 6). مطابع الفرزدق التجارية.

- مصطفى، أحمد سيد. (2005). المدير ومهاراته السلوكية. الجمعية العربية للإدارة.
- ملحم، يحيى سليم. (2006). التمكين كمتطلب إداري معاصر. المنظمة العربية للتنمية والتوزيع.
- ياغي، محمد. (1987). مبادئ الإدارة العامة. (دون ناشر).

الرسائل والأطروحات

- البلوي، محمد سليمان. (2008). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مؤته.
- الحمداني، مريم. (2009). الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الخاصة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مؤته.
- الدوسري، سعد بن عميان. (2005). ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- الرشودي، خالد سليمان. (2009). مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الشهراني، عبد الله بن عوض. (2009). دور التمكين في تحقيق أمن الأنشطة الرياضية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الرياض.
- العروسي، المختار إسماعيل. (2007). السلوك القيادي للمديرين وأثره على ولاء العاملين للمؤسسة: دراسة ميدانية بقطاع التعليم بمدينة الزاوية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة السابع من أبريل.
- العساف، حسين موسى. (2006). التمكين الوظيفي لدى القيادة الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي

لدى أعضاء هيئات التدريس [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

- العصيمي، عياد محمد. (2003). اتجاهات المديرين حول مدى تطبيق متطلبات فرق العمل الفعال في الأجهزة الحكومية [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.
- العطار، هيثم. (2012). مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية.
- المبروك، شروق. (2010). أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الأردنية.
- الملفوح، فاتن. (2016). تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. أكاديمية الإدارة والسياسة.
- النوفل، بدر عيسى. (2010). استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

MidOcean University

Faculty of Management

Department/Specialization:

Master of Human Resources Management

Research Title: The Impact of Employee Empowerment Strategies on Organizational Loyalty and Productivity: An Applied Study in the Private Education Sector in Saudi Arabia

Prepared by Student: Abdullah Ibrahim Al-Otaibi

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hameed Mohammed

Dr. Faiez Ali Jarad

Academic Year: 2025