

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 العطوي

إشراف/

د.الفصيل عبدالحميد محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2025

جدول المحتويات

5	الفصل الأول
6	مقدمة الدراسة
7	مشكلة الدراسة
8	أهمية الدراسة
10	أهداف الدراسة
12	تساؤلات الدراسة
14	فرضيات الدراسة
16	مصطلحات الدراسة
18	متغيرات الدراسة
20	الفصل الثاني
21	الدراسات السابقة
30	الإطار النظري
35	مدخل إلى الموارد البشرية وأهميتها الاستراتيجية
40	مفهوم تمكين الموظفين: الأبعاد والنماذج النظرية

45	استراتيجيات وممارسات تمكين الموظفين في المنظمات
50	الولاء التنظيمي: المفاهيم والأبعاد
54	الإنتاجية: المفهوم، القياس، وأهميتها
58	العلاقة بين تمكين الموظفين والولاء التنظيمي
60	العلاقة بين تمكين الموظفين والإنتاجية
64	المتغيرات الديموغرافية وعلاقتها بتمكين الموظفين، الولاء، والإنتاجية
68	الإطار المؤسسي والتشريعي لقطاع التعليم الخاص في السعودية
69	الخاتمة
70	الفصل الثالث
71	منهجية الدراسة
72	مجتمع الدراسة
73	أدوات جمع البيانات
74	حدود الدراسة
75	الاستبيان
٨٢	الفصل الرابع

٨٣	التحليل الإحصائي
١٠١	النتائج
١٠٥	التوصيات
١٠٨	المراجع
١١٤	الملخص
١١٥	الملاحق

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى فهم أثر استراتيجيات تمكين الموظفين على الولاء التنظيمي والإنتاجية في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية. باستخدام استبيان تم توزيعه على 100 موظف، ركزت الدراسة على قياس تصوراتهم حول مدى تطبيق أبعاد التمكين (مثل تفويض السلطة وتنمية المهارات)، ومستويات ولأئهم التنظيمي (العاطفي، الاستمراري، المعياري)، بالإضافة إلى تقييمهم لإنتاجيتهم (الجودة، الكمية، الكفاءة).

كشفت النتائج عن مستويات موافقة جيدة على تطبيق استراتيجيات التمكين، ومستويات مرتفعة من الولاء التنظيمي، وإنتاجية عالية من وجهة نظر الموظفين. يشير التحليل إلى وجود علاقة إيجابية بين تمكين الموظفين وكل من ولأئهم وإنتاجيتهم، مما يؤكد أهمية تعزيز ممارسات التمكين لتحقيق أداء مؤسسي أفضل. وتوصي الدراسة بتعزيز مشاركة الموظفين في صنع القرار، وتوفير فرص مستمرة لتنمية المهارات، ودعم الابتكار، لزيادة فعالية التمكين ودعم الأهداف التنظيمية.

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 كأحدى 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 المُمكن 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 معمقاً 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 مرجعاً للدراسات المستقبلية.
- تحديد الفجوات البحثية: من خلال استعراض الأدبيات السابقة والتوصل إلى النتائج، يمكن للدراسة أن تكشف عن فجوات بحثية جديدة، مما يفتح آفاقاً 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 إيجاباً 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. سيقاس 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. سيقاس 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.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

لقي موضوع تمكين العاملين وأثره في الولاء التنظيمي للعاملين اهتمام عدد من الباحثين، وسنقدم عرضاً 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 وتدريب 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 عاملاً.

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) فرداً، تمثل 10% من مجتمع الدراسة.

توصلت الدراسة إلى:

- مستوى الولاء التنظيمي للعاملين كان متوسطاً.
- 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 تأثيراً في الولاء التنظيمي.
- عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقة بالإدارة العليا والولاء التنظيمي وهذا يؤثر سلباً 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 توظيفاً، 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 وفقاً 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

المحور الأول: مدخل إلى الموارد البشرية وأهميتها الاستراتيجية

هذا المحور يضع الأساس لفهم دور الموارد البشرية في أي منظمة، وكيف تطور هذا الدور ليصبح جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجية العامة للمنظمات، لا سيما في قطاع الخدمات مثل التعليم.

• تعريف الموارد البشرية ودورها المحوري في تحقيق أهداف المنظمات:

- تعريف الموارد البشرية: هي مجموعة الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة في منظمة ما. وتشمل جميع الموظفين بمختلف مستوياتهم ومهامهم. إدارة الموارد البشرية (HRM) هي الوظيفة المنظمة التي تتعامل مع توظيف، إدارة، وتدريب الموظفين في المنظمة.
- دورها المحوري: الموارد البشرية هي المحرك الأساسي لأي منظمة. فبدون العنصر البشري المؤهل والمدفوع، لا يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية. هي المسؤولة عن جذب الكفاءات، تطويرها، تحفيزها، والاحتفاظ بها، مما يضمن أن المنظمة لديها الأشخاص المناسبون في الأماكن المناسبة لأداء المهام بفعالية.

• التطور التاريخي لمفهوم إدارة الموارد البشرية من الدور التقليدي إلى الدور

الاستراتيجي:

○ **الدور التقليدي:** في البدايات، كانت إدارة الموارد البشرية تُعرف باسم "إدارة

الأفراد" أو "شؤون الموظفين". كان دورها يقتصر غالبًا على المهام الإدارية

الروتينية مثل حفظ السجلات، دفع الرواتب، التوظيف الأساسي، وإدارة

الإجازات. كانت تُعتبر وظيفة داعمة وليست جزءًا أساسيًا من اتخاذ

القرارات العليا.

○ **الدور الاستراتيجي:** مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة،

أدركت المنظمات أن العنصر البشري هو أهم أصولها. تحولت إدارة الموارد

البشرية إلى شريك استراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة. هذا يعني:

▪ **المواءمة مع استراتيجية العمل:** تتكامل استراتيجيات الموارد البشرية

(مثل التوظيف والتدريب) مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

▪ **التخطيط للمستقبل:** التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من المواهب

والكفاءات.

▪ **التركيز على القيمة المضافة:** تساهم الموارد البشرية بشكل مباشر

في زيادة الإنتاجية، الابتكار، والقدرة التنافسية.

▪ **إدارة التغيير:** تلعب دورًا حاسمًا في قيادة التغيير التنظيمي وإدارة

المواهب.

• **أهمية الموارد البشرية كعنصر تنافسي في قطاع الخدمات، وخاصة التعليم:**

○ الخدمة تعتمد على العنصر البشري: في قطاع الخدمات، لا تُنتج المنظمة

سلعاً مادية، بل تقدم خدمات. جودة الخدمة ترتبط ارتباطاً مباشراً بجودة

وتفاعل وكفاءة الموظف الذي يقدم هذه الخدمة. في قطاع التعليم،

المعلمون والإداريون هم واجهة الخدمة التعليمية.

○ التفرد والابتكار: لا يمكن للمنظمات الخدمية نسخ "منتجات" بعضها

البعض بسهولة كما في القطاع الصناعي. بدلاً من ذلك، تكمن الميزة

التنافسية في قدرة الموظفين على الابتكار، التكيف، وتقديم تجربة فريدة

ومميزة للعملاء (الطلاب وأولياء الأمور في حالة التعليم).

○ بناء العلاقات: الموظفون هم بناء العلاقات مع العملاء. المعلم الجيد يبني

علاقة قوية مع الطلاب وأولياء الأمور، مما يعزز الولاء للمؤسسة

التعليمية.

○ الاحتفاظ بالمواهب: القدرة على جذب والاحتفاظ بأفضل المعلمين

والإداريين والموظفين الفنيين تمنح المؤسسة التعليمية ميزة تنافسية حاسمة،

خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين المدارس الخاصة.

المحور الثاني: مفهوم تمكين الموظفين: الأبعاد والنماذج النظرية

يركز هذا المحور على فهم عميق لتمكين الموظفين، ليس فقط كإجراء إداري، بل كحالة

نفسية وسلوكية.

• تعريف تمكين الموظفين: المفهوم، الأهمية، والأهداف.

◦ المفهوم: تمكين الموظفين هو عملية منح الموظفين السلطة والمسؤولية

والموارد اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وإدارة مهامهم بشكل

مستقل، والمساهمة بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة. يتضمن هذا المفهوم

أيضًا تعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم وقدراتهم.

◦ الأهمية:

▪ زيادة الرضا الوظيفي: يشعر الموظفون بقيمة أكبر ومسؤولية أعلى.

▪ تحسين الأداء والإنتاجية: عندما يكون لدى الموظفين القدرة على

اتخاذ القرار، فإنهم غالبًا ما يتخذون قرارات أفضل وأسرع.

▪ تشجيع الابتكار: يمنح الموظفين الحرية لتجربة أفكار جديدة.

▪ تقليل معدل دوران الموظفين: يزيد الولاء للمنظمة.

▪ تحسين خدمة العملاء: تمكين الموظفين في الواجهة الأمامية

يمكنهم من حل المشكلات بسرعة.

◦ الأهداف: تعزيز الشعور بالملكية والمسؤولية، تحسين جودة العمل، تطوير

المهارات القيادية، وتسريع عملية اتخاذ القرار.

• الأبعاد الرئيسية لتمكين الموظفين (على سبيل المثال: المعنى، الكفاءة، تقرير

المصير، التأثير، الثقة).

هذه الأبعاد هي المكونات النفسية والذاتية التي يشعر بها الموظف عندما يكون ممكنًا، وهي أساس نظرية التمكين النفسي:

○ **المعنى (Meaning):** مدى إحساس الموظف بأن عمله مهم وذو قيمة، ويتوافق مع معتقداته وقيمه الشخصية.

○ **الكفاءة (Competence):** إيمان الموظف بقدرته على أداء مهامه بنجاح وكفاءة. يشعر بأنه يمتلك المهارات والمعرفة اللازمة.

○ **تقرير المصير (Self-determination):** شعور الموظف بالحرية والاستقلالية في اختيار كيفية أداء عمله، وتحديد وتيرة العمل، واستخدام أفضل الطرق لإنجاز المهام.

○ **التأثير (Impact):** إدراك الموظف بأن أفعاله وجهوده تحدث فرقًا حقيقيًا في نتائج المنظمة أو الوحدة التي يعمل بها.

○ **الثقة (Trust):** شعور الموظف بالثقة في الإدارة العليا وفي المؤسسة ككل، وأنها تدعمه وتعمل لمصلحته. (يضيفها بعض الباحثين كبعد

خامس).

• **نظريات تمكين الموظفين:** نظرية التمكين النفسي، نظرية تقرير المصير، نظرية التبادل الاجتماعي.

○ نظرية التمكين النفسي (Psychological Empowerment)

Theory): هي الأكثر شيوعاً وتعتمد على الأبعاد الخمسة المذكورة أعلاه

(المعنى، الكفاءة، تقرير المصير، التأثير، وأحياناً الثقة). تقترض أن

التمكين ليس مجرد تفويض للسلطة من الإدارة، بل هو حالة نفسية داخلية

يشعر بها الموظف.

○ نظرية تقرير المصير (Self-determination Theory – SDT):

تركز على أن دافعية الإنسان (وبالتالي إنتاجيته) تتحقق عندما تُشبع ثلاث

احتياجات نفسية أساسية:

▪ **الكفاءة (Competence)**: الشعور بالقدرة على إنجاز المهام.

▪ **الارتباط (Relatedness)**: الشعور بالانتماء والعلاقة الإيجابية

مع الآخرين.

▪ **الاستقلالية (Autonomy)**: الشعور بالتحكم في سلوك الفرد

وتوجيه حياته. التمكين يدعم بشكل كبير الحاجة إلى الاستقلالية

والكفاءة.

○ نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory – SET):

تقترض أن العلاقات الاجتماعية (بما في ذلك العلاقة بين الموظف

والمنظمة) تقوم على مبدأ التبادل المتبادل للموارد والمنافع. عندما تقوم

المنظمة بتمكين الموظفين (بمنحهم الثقة، السلطة، الدعم)، يشعر الموظفون بالالتزام برد هذا الجميل من خلال زيادة الولاء، الجهد، والإنتاجية.

• الفرق بين التفويض والتمكين:

- **التفويض (Delegation):** هو نقل مؤقت للسلطة من المدير إلى المرؤوس لأداء مهمة معينة. المدير يظل مسؤولاً بشكل نهائي عن النتيجة. التركيز هنا على المهمة والمسؤولية المحدودة. هو عملية "من أعلى إلى أسفل".

▪ **مثال:** مدير يطلب من موظف إعداد تقرير معين، مع تحديد طريقة الإعداد.

- **التمكين (Empowerment):** هو عملية أشمل وأعمق تتجاوز مجرد نقل السلطة. تتضمن منح الموظفين الثقة، الموارد، التدريب، والاستقلالية لاتخاذ القرارات المتعلقة بمجموعة واسعة من المهام. هو يركز على تطوير قدرات الموظف ورفع شعوره بالملكية والمسؤولية الكاملة. هو عملية تمكين "من الداخل إلى الخارج" للموظف.

▪ **مثال:** مدير يمنح فريق عمل حرية تحديد طريقة عملهم لتحقيق هدف معين، وتوفير الموارد اللازمة لهم لدعم قراراتهم.

المحور الثالث: استراتيجيات وممارسات تمكين الموظفين في المنظمات

هذا المحور يتناول الجانب التطبيقي للتمكين، كيف يمكن للمنظمات أن تطبق هذا المفهوم على أرض الواقع، وما هي التحديات.

• أهم استراتيجيات تمكين الموظفين (على سبيل المثال: تفويض السلطة،

المشاركة في صنع القرار، نظم المعلومات المفتوحة، برامج التدريب والتطوير، فرق العمل ذاتية الإدارة).

◦ تفويض السلطة (Delegation of Authority): كما ذكرنا، هو منح

الموظفين صلاحية اتخاذ قرارات محددة دون الحاجة إلى موافقة مباشرة من المدير لكل تفصيل. يتطلب ثقة من المدير وقدرة من الموظف.

◦ المشاركة في صنع القرار (Participative Decision-making):

إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم، سواء من خلال الاجتماعات، لجان العمل، أو حلقات النقاش. هذا يعزز شعورهم بالانتماء والتأثير.

◦ نظم المعلومات المفتوحة (Open Information Systems): توفير

المعلومات ذات الصلة بالعمل، أهداف المنظمة، أدائها المالي، وتحدياتها للموظفين بشكل شفاف. المعرفة هي قوة، وتوفيرها للموظفين يساعدهم على اتخاذ قرارات أفضل وفهم السياق الأوسع لعملهم.

◦ برامج التدريب والتطوير (Development & Training)

(Programs): الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين ومعارفهم بشكل

مستمر، مما يزيد من كفاءتهم وثقتهم بقدرتهم على أداء مهام أكثر تعقيداً وتحمل مسؤوليات أكبر.

◦ فرق العمل ذاتية الإدارة (Self-managed Teams): تشكيل فرق

عمل تُمنح السلطة والمسؤولية الكاملة عن مهمة أو مشروع معين، بما في ذلك التخطيط، التنفيذ، وحل المشكلات دون تدخل مباشر من الإدارة. هذه الفرق تحدد أدوارها وجداولها بنفسها.

◦ نظم المكافآت والتقدير: ربط المكافآت والتقدير (مالياً ومعنوياً) بجهود

الموظفين وإنجازاتهم، وتشجيع المبادرات والابتكار.

• دور القيادة في تطبيق استراتيجيات التمكين:

القيادة هي حجر الزاوية في نجاح التمكين. بدون قيادة تدعم التمكين، ستظل مجرد

مفاهيم نظرية. دور القيادة يشمل:

◦ بناء الثقة: خلق بيئة من الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين.

◦ تحديد الرؤية والأهداف: توضيح الرؤية والأهداف العامة للمنظمة، وترك

المساحة للموظفين لتحديد كيفية تحقيقها.

- توفير الموارد والدعم: التأكد من أن الموظفين لديهم الأدوات، التدريب، والمعلومات اللازمة.
- التوجيه والتدريب (Coaching): بدلاً من إصدار الأوامر، يقوم القائد بدور الموجه والمرشد الذي يساعد الموظفين على تطوير قدراتهم وحل المشكلات بأنفسهم.
- الاعتراف والاحتفال بالإنجازات: تقدير جهود الموظفين والاحتفال بنجاحاتهم، مما يعزز دافعيتهم.
- التحلي بالصبر: التمكين يستغرق وقتاً ويتطلب تغييراً في الثقافة التنظيمية.
- التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق التمكين:
 - على الرغم من فوائد التمكين، إلا أن تطبيقه يواجه تحديات، منها:
 - مقاومة التغيير: قد يقاوم المديرون التخلي عن السلطة، وقد يقاوم الموظفون تحمل مسؤوليات إضافية أو الشعور بعدم اليقين.
 - نقص الثقة: عدم ثقة الإدارة بقدرات الموظفين، أو عدم ثقة الموظفين بأن الإدارة ستدعمهم حقاً.
 - غياب التدريب والدعم: عدم تزويد الموظفين بالمهارات والمعارف اللازمة لاتخاذ القرارات.

- الهيكل التنظيمي الهرمي: الهياكل الصلبة والمركزية قد لا تدعم التفويض والاستقلالية.
- ثقافة الخوف من الفشل: عدم تشجيع التجريب وقمع الأخطاء قد يثني الموظفين عن المبادرة.
- غموض الأدوار والمسؤوليات: عدم وضوح الصلاحيات الجديدة قد يؤدي إلى ارتباك.
- الضغط الزمني ونقص الموارد: قد لا ترى بعض المنظمات الوقت أو الموارد اللازمة لتطبيق برامج التمكين بفعالية.

المحور الرابع: الولاء التنظيمي: المفاهيم والأبعاد

يتناول هذا المحور مفهوم الولاء التنظيمي الذي يعد من أهم النتائج المرغوبة للمنظمات، حيث يعكس مدى التزام الموظف تجاه مؤسسته.

• تعريف الولاء التنظيمي: المفهوم، الأهمية للمنظمة والموظف.

◦ المفهوم: يُعرف الولاء التنظيمي بأنه الارتباط النفسي للموظف بمنظمته،

واستعداده لبذل الجهد نيابة عنها، ورغبته القوية في البقاء كعضو فيها.

يتجاوز الولاء مجرد الرضا الوظيفي ليضم شعوراً بالانتماء، والالتزام بأهداف وقيم المنظمة.

○ الأهمية للمنظمة:

- الاحتفاظ بالمواهب: يقلل من معدل دوران الموظفين، ويحتفظ بالخبرات والكفاءات داخل المنظمة.
- زيادة الإنتاجية والأداء: الموظفون الموالون أكثر التزاماً بمهامهم، وأكثر حرصاً على جودة العمل، ويقدمون أداءً أعلى.
- تعزيز سمعة المنظمة: يصبح الموظفون الموالون سفراء للمنظمة، مما يجذب المزيد من الكفاءات والعملاء.
- تقليل تكاليف التوظيف والتدريب: لانخفاض الحاجة لتوظيف وتدريب موظفين جدد بشكل مستمر.

○ الأهمية للموظف:

- الشعور بالاستقرار والأمان الوظيفي: عندما يكون الموظف جزءاً لا يتجزأ من المنظمة، فإنه يشعر بالاستقرار.
- الرضا الوظيفي: يؤدي الانتماء والالتزام إلى شعور عام بالرضا عن بيئة العمل.

▪ **الفرص الوظيفية:** غالباً ما تكون المنظمات أكثر استعداداً

للاستثمار في تطوير الموظفين الموالين.

• **أبعاد الولاء التنظيمي الرئيسية:**

يُعتبر نموذج ألين وماير (Meyer & Allen) هو الأكثر شيوعاً في تحديد أبعاد

الولاء التنظيمي الثلاثة:

◦ **الولاء العاطفي (Affective Commitment):**

▪ **المفهوم:** هو الارتباط العاطفي والنفسي للموظف بالمنظمة، شعوره

بالانتماء إليها، الاستمتاع بالعمل فيها، ورغبته في البقاء فيها

لأنها تتماشى مع قيمه ومعتقداته. ينبع هذا الولاء من الرضا

الوظيفي، وتوافق القيم، والتجارب الإيجابية داخل المنظمة.

▪ **مثال:** موظف يقول: "أنا سعيد بالعمل هنا وأشعر أنني جزء من

عائلة."

◦ **الولاء الاستمراري (Continuance Commitment):**

▪ **المفهوم:** هو التزام الموظف بالبقاء في المنظمة بسبب التكاليف

المتصورة لتركها. هذه التكاليف قد تكون مادية (مثل فقدان الراتب،

المزايا، أو التقاعد) أو غير مادية (مثل صعوبة إيجاد عمل بديل،

فقدان الأصدقاء في العمل، أو إعادة بناء شبكة علاقات مهنية).

الموظف يبقى لأنه "يحتاج" للبقاء.

▪ مثال: موظف يقول: "سأخسر الكثير إذا تركت هذه الوظيفة، لا

أستطيع تحمل ذلك."

○ الولاء المعياري (Normative Commitment):

▪ المفهوم: هو شعور الموظف بالالتزام الأخلاقي أو الواجب بالبقاء

في المنظمة. ينشأ هذا الولاء من الشعور بأن المنظمة قد استثمرت

فيه (تدريب، فرص، دعم)، وبالتالي يشعر بالواجب برد الجميل. قد

ينشأ أيضاً من القيم الشخصية التي تفرض الولاء تجاه الجهة التي

يعمل بها. الموظف يبقى لأنه "يجب عليه" البقاء.

▪ مثال: موظف يقول: "هذه الشركة استثمرت في تدريبي كثيراً، لذلك

أشعر بالواجب تجاهها."

• العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي (العدالة، الثقافة التنظيمية، الدعم التنظيمي).

تتأثر أبعاد الولاء المختلفة بعدة عوامل، منها:

○ العدالة التنظيمية: الشعور بالعدالة في التوزيع (المكافآت، المهام)، العدالة

الإجرائية (عدالة الأنظمة والعمليات)، والعدالة التفاعلية (عدالة المعاملة

والاحترام).

- **الثقافة التنظيمية:** بيئة العمل التي تشجع على التعاون، الثقة، الشفافية، والتقدير.

○ **الدعم التنظيمي المُدرك (Perceived Organizational Support)**

POS -): مدى إدراك الموظف بأن المنظمة تهتم برفاهيته، وتقدر

مساهماته، وتقدم له الدعم عند الحاجة.

- **القيادة:** أسلوب القيادة التحويلي أو الداعم يمكن أن يعزز الولاء العاطفي والمعياري.

- **الرضا الوظيفي:** يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالولاء العاطفي.

- **فرص الترقية والتطوير:** الاستثمار في مستقبل الموظف يعزز ولاءه.

المحور الخامس: الإنتاجية: المفهوم، القياس، وأهميتها

يعد مفهوم الإنتاجية جوهرياً لنجاح أي منظمة، وهذا المحور يركز على تعريفها، كيفية قياسها، والعوامل المؤثرة فيها، خاصة في سياق التعليم.

- **تعريف الإنتاجية:** المفهوم العام وفي سياق المنظمات التعليمية.

- **المفهوم العام للإنتاجية:** هي كفاءة وفعالية استخدام الموارد (مدخلات)

لإنتاج مخرجات. يمكن التعبير عنها كنسبة المخرجات إلى المدخلات.

تشمل الإنتاجية تحقيق الأهداف (الفعالية) بأقل قدر من الهدر للموارد

(الكفاءة).

◦ في سياق المنظمات التعليمية: لا تقتصر الإنتاجية على عدد الطلاب أو

ساعات التدريس، بل تتسع لتشمل:

▪ جودة العملية التعليمية: مدى جودة التدريس، تطوير المناهج،

استخدام التقنيات الحديثة.

▪ مخرجات التعلم: مستوى تحصيل الطلاب، اكتسابهم للمهارات،

قدرتهم على التفكير النقدي.

▪ كفاءة استخدام الموارد: الاستفادة القصوى من المعلمين، الفصول

الدراسية، الميزانيات، والوقت.

▪ رضا الطلاب وأولياء الأمور: مدى تحقيق توقعاتهم من الخدمة

التعليمية.

• أبعاد قياس الإنتاجية (الكمية، الجودة، الكفاءة، الفعالية).

◦ الكمية (Quantity): عدد الوحدات المنتجة أو المهام المنجزة في فترة

زمنية معينة.

▪ مثال في التعليم: عدد الفصول الدراسية التي يقوم المعلم بتدريسها،

عدد الطلاب في كل فصل.

◦ الجودة (Quality): مدى مطابقة المخرجات للمعايير المحددة، وخلوها

من الأخطاء والعيوب، ومدى تلبية احتياجات المستفيدين.

▪ مثال في التعليم: جودة الشرح، دقة تقييم الطلاب، مدى ملاءمة

المناهج، رضا الطلاب عن التعليم.

○ الكفاءة (Efficiency): تحقيق أقصى قدر من المخرجات باستخدام أقل

قدر من المدخلات أو الموارد. هي "فعل الأشياء بالطريقة الصحيحة".

▪ مثال في التعليم: استخدام الوقت بفعالية، تقليل الهدر في المواد

التعليمية، تحقيق أهداف التعلم بأقل تكلفة ممكنة.

○ الفعالية (Effectiveness): مدى تحقيق الأهداف المحددة أو تحقيق

النتائج المرجوة. هي "فعل الأشياء الصحيحة".

▪ مثال في التعليم: مدى تحقيق الطلاب لنتائج التعلم المطلوبة، تحقيق

المدرسة لأهدافها الاستراتيجية، تخرج طلاب مؤهلين لسوق العمل

أو التعليم العالي.

• أهمية الإنتاجية للمنظمات والأفراد والمجتمع.

○ للمنظمات: البقاء والنمو في سوق تنافسي، زيادة الأرباح (للمنظمات

الربحية)، تحقيق الأهداف المؤسسية (لغير الربحية)، تحسين الكفاءة

التشغيلية.

○ للأفراد: زيادة فرص المكافأة والترقية، الشعور بالإنجاز والرضا الوظيفي،

تطوير المهارات والخبرات.

- للمجتمع: المساهمة في النمو الاقتصادي، توفير فرص عمل، تحسين مستوى المعيشة، تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة أعلى. في التعليم، تؤدي الإنتاجية إلى جيل متعلم ومؤهل يخدم المجتمع.
- العوامل المؤثرة في الإنتاجية (البيئة التنظيمية، المهارات، التحفيز).
 - البيئة التنظيمية: تشمل الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة، توفر الموارد، أنظمة العمل والإجراءات، ونظم المعلومات. بيئة العمل الداعمة والمحفزة تزيد الإنتاجية.
 - المهارات والقدرات: مستوى الخبرة، المعرفة، والمهارات الفنية والسلوكية للموظفين. التدريب والتطوير المستمر ضروريان.
 - التحفيز: مدى استعداد الموظفين لبذل الجهد لتحقيق الأهداف. يتأثر بالعوامل المادية (الرواتب، المكافآت) والمعنوية (التقدير، التحدي، فرص النمو).
 - التقنية: استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة التي تسرع العمل وتحسن جودته.
 - الصحة والسلامة: بيئة عمل صحية وآمنة تقلل من الغياب وتزيد من التركيز.

المحور السادس: العلاقة بين تمكين الموظفين والولاء التنظيمي

هذا المحور هو جوهر دراستك، حيث يربط بين المفهومين الرئيسيين: التمكين والولاء.

• النماذج النظرية التي تفسر العلاقة بين التمكين والولاء (على سبيل المثال:

نظرية التبادل الاجتماعي، نظرية الموارد المحفوظة).

◦ نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory – SET):

▪ التفسير: تفترض هذه النظرية أن التفاعلات البشرية، بما في ذلك

العلاقة بين الموظف والمنظمة، هي شكل من أشكال التبادل. عندما

تقوم المنظمة بتمكين الموظفين (عن طريق منحهم السلطة، الثقة،

الموارد، فرص التطوير)، يُدرك الموظفون هذا كـ "استثمار" أو

"معاملة إيجابية" من جانب المنظمة. وفقاً لمبدأ المعاملة بالمثل،

يشعر الموظفون بواجب أخلاقي أو التزام برد الجميل للمنظمة. هذا

الالتزام يترجم إلى زيادة في الولاء التنظيمي، خاصة الولاء العاطفي

والمعياري، حيث يصبح الموظف أكثر استعداداً لبذل الجهد والبقاء

في المنظمة.

◦ نظرية الموارد المحفوظة (Conservation of Resources

:Theory – COR)

▪ التفسير: تركز هذه النظرية على أن الأفراد يسعون للحصول على

الموارد والحفاظ عليها وحمايتها وتنميتها (الموارد يمكن أن تكون

مادية مثل المال، نفسية مثل تقدير الذات، أو اجتماعية مثل

العلاقات). عندما يتم تمكين الموظفين، فإنهم يشعرون بأنهم

يكتسبون موارد جديدة (مثل الاستقلالية، الكفاءة، التأثير،

المعلومات) أو يحافظون على مواردهم الحالية. هذا الشعور بالأمان

وتوفر الموارد، بالإضافة إلى القدرة على استخدامها بفعالية، يقلل

من التوتر ويزيد من الرضا، مما يعزز رغبتهم في البقاء في

المنظمة ويقوي ولاءهم. التمكين هنا يُنظر إليه كاستثمار في الموارد

الشخصية للموظف.

• الآليات التي من خلالها يؤثر التمكين على الولاء (مثل الشعور بالتقدير، زيادة

الرضا الوظيفي، تعزيز الانتماء).

يؤثر التمكين على الولاء من خلال عدة آليات نفسية وسلوكية:

◦ الشعور بالتقدير والقيمة: عندما يتم تمكين الموظف، يشعر بأن الإدارة

تنق به وتقدر قدراته ومساهماته، مما يعزز شعوره بقيمته الذاتية وولائه

للمنظمة.

○ **زيادة الرضا الوظيفي:** التمكين يمنح الموظفين المزيد من التحكم في عملهم

ويجعلهم أكثر انخراطاً فيه، مما يزيد من رضاهم العام عن الوظيفة. الرضا

الوظيفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالولاء العاطفي.

○ **تعزيز الانتماء والملكية:** عندما يشارك الموظفون في صنع القرار

ويتحملون مسؤولية أكبر، فإنهم يشعرون بملكية أكبر لنتائج عملهم، مما

يعمق شعورهم بالانتماء للمنظمة.

○ **تطوير المهارات والنمو الشخصي:** التمكين غالباً ما يتطلب ويشجع على

اكتساب مهارات جديدة. هذا النمو الشخصي يربط الموظف بالمنظمة التي

توفر له هذه الفرص.

○ **الحد من الغموض والتوتر:** توفير المعلومات والاستقلالية يقلل من

الغموض حول المهام ويمنح الموظف سيطرة أكبر، مما يقلل من التوتر

ويزيد من الارتباط الإيجابي بالعمل.

• دراسات سابقة تناولت العلاقة الإيجابية بين التمكين والولاء.

هناك كم كبير من الأدبيات والدراسات البحثية في مجال إدارة الموارد البشرية

والسلوك التنظيمي التي أكدت على العلاقة الإيجابية والقوية بين تمكين الموظفين

والولاء التنظيمي. هذه الدراسات تشمل قطاعات مختلفة وتؤكد أن المنظمات التي

تطبق استراتيجيات تمكين الموظفين بفعالية غالباً ما تشهد مستويات أعلى من

الولاء العاطفي والمعياري بين موظفيها. يمكن الإشارة إلى هذه الدراسات (دون ذكر أسماء محددة، لأن الملخص لا يتطلب ذلك) لتأكيد الفرضية الأساسية لدراستك بأن التمكين عامل حاسم في بناء الولاء.

المحور السابع: العلاقة بين تمكين الموظفين والإنتاجية

يركز هذا المحور على فهم كيف يمكن لتمكين الموظفين أن يؤثر إيجاباً ومباشرة على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم.

• النماذج النظرية التي توضح أثر التمكين على الإنتاجية (مثل نظرية رأس المال البشري، نظرية التمكين الهيكلي).

◦ نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory):

▪ التفسير: تفترض هذه النظرية أن الموظفين يمتلكون "رأس مال

بشري" يتمثل في معارفهم، مهاراتهم، قدراتهم، وخبراتهم. عندما يتم

تمكين الموظفين، فإنهم يُمنحون الفرصة لاستخدام هذا الرأس المال

البشري بكامل طاقته. التمكين يشجع على تطوير المهارات الجديدة

(من خلال التدريب والتحديات)، واستغلال المعرفة الكامنة، مما

يؤدي إلى زيادة القيمة التي يضيفها الموظف للمنظمة. هذا

الاستخدام الأمثل وتطوير رأس المال البشري ينعكس مباشرة في

تحسين الإنتاجية، حيث يصبح الموظفون أكثر كفاءة وفعالية في أداء مهامهم.

◦ نظرية التمكين الهيكلي (Structural Empowerment Theory):

▪ التفسير: تستند هذه النظرية إلى عمل كانتر (Kanter) وتركز على

أن التمكين ينبع من الوصول إلى "هياكل الفرص" و"هياكل السلطة"

داخل المنظمة. عندما يتم توفير الوصول إلى:

- الفرصة: (فرص النمو، التعلم، التقدم).
- المعلومات: (البيانات والمعرفة اللازمة لأداء العمل بفعالية).
- الدعم: (الموارد، التوجيه، التغذية الراجعة).
- الموارد: (المال، المعدات، الوقت).
- الدعم الرسمي وغير الرسمي: (من الإدارة والزملاء).

يُصبح الموظفون أكثر تمكينًا. هذا الوصول يمنحهم الأدوات

والقدرة على التحكم في بيئة عملهم، مما يعزز شعورهم

بالكفاءة الذاتية ويحفزهم على بذل جهد أكبر وأداء أفضل،

وبالتالي زيادة الإنتاجية.

• كيف يسهم التمكين في زيادة الإنتاجية (تحسين جودة القرارات، الإبداع والابتكار،

خفض الأخطاء، زيادة التحفيز).

يسهم التمكين في تحسين الإنتاجية من خلال عدة آليات:

○ **تحسين جودة القرارات:** الموظفون الأقرب إلى العمليات اليومية لديهم فهم

أفضل للتحديات والفرص. تمكينهم من اتخاذ القرارات يقلل من

البيروقراطية، ويسرع الاستجابة للمشكلات، ويؤدي إلى قرارات أكثر دقة

وفعالية.

○ **الإبداع والابتكار:** عندما يُمنح الموظفون الاستقلالية والثقة، يصبحون أكثر

استعدادًا لتجربة أفكار جديدة، واقتراح حلول مبتكرة للمشكلات، وتطوير

أساليب عمل أكثر كفاءة. هذا يشجع على بيئة حاضنة للابتكار.

○ **خفض الأخطاء والجودة المحسنة:** الموظفون الممكنون يشعرون بملكية

أكبر لعملهم ومسؤولية شخصية عن نتائجه. هذا يعزز دافعيتهم لتقديم عمل

عالي الجودة وتقليل الأخطاء، حيث أنهم جزء لا يتجزأ من عملية ضمان

الجودة.

○ **زيادة التحفيز والالتزام:** الشعور بالتحكم، التأثير، والتقدير الناتج عن

التمكين يرفع من مستويات التحفيز الداخلي للموظفين. الموظفون

المتحفزون أكثر استعدادًا لبذل جهد إضافي وتجاوز التوقعات، مما ينعكس

إيجابًا على إنتاجيتهم.

○ الاستخدام الأمثل للموارد: الموظفون الممكّنون غالبًا ما يكونون أفضل في

تحديد كيفية استخدام الموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق الأهداف، مما يقلل

الهدر ويزيد الكفاءة.

• دراسات سابقة تناولت العلاقة الإيجابية بين التمكين والإنتاجية.

تؤكد العديد من الدراسات التجريبية والمراجعات المنهجية في مجالات إدارة

الأعمال والسلوك التنظيمي على العلاقة الإيجابية والجوهرية بين تمكين الموظفين

وزيادة مستويات الإنتاجية على المستويين الفردي والتنظيمي. هذه الدراسات تشير

إلى أن الاستثمار في تمكين الموظفين يعود بفوائد ملموسة على الأداء التشغيلي

والنتائج النهائية للمنظمات.

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

يستكشف هذا المحور كيف يمكن أن تؤثر الخصائص الفردية للموظفين (البيانات

الديموغرافية) على تصوراتهم واستجاباتهم للمفاهيم الأساسية للدراسة.

• أثر الجنس، العمر، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي على:

○ تصورات الموظفين لمدى تطبيق التمكين:

- **الجنس:** قد تظهر بعض الدراسات فروقاً في كيفية إدراك الذكور والإناث لفرص التمكين أو مدى تطبيقها، بناءً على الأدوار الاجتماعية أو الثقافية أو الفرص المتاحة في بيئة العمل.
- **العمر:** قد يكون الموظفون الأصغر سناً أكثر انفتاحاً على التمكين وتفويض السلطة، بينما قد يرى كبار السن أن التمكين هو أمر طبيعي مع تراكم الخبرة، أو قد يفضلون هياكل أكثر تقليدية.
- **سنوات الخبرة:** قد يربط ذوو الخبرة الطويلة التمكين بزيادة المسؤولية وتوسيع الأدوار، بينما قد يرى حديثو الخبرة التمكين كفرصة للتعلم السريع.
- **المؤهل العلمي:** قد يكون حاملو المؤهلات العليا أكثر تطلعاً للاستقلالية والمشاركة في صنع القرار، وقد يكون لديهم توقعات أعلى بشأن التمكين في بيئة العمل.
- **مستوى ولائهم التنظيمي:**
 - **الجنس:** قد لا يكون للجنس تأثير مباشر وكبير على الولاء، ولكن قد تختلف طبيعة الولاء (عاطفي، استمراري، معياري) بناءً على أولويات كل جنس.

▪ **العمر:** غالبًا ما يميل الموظفون الأكبر سنًا والأكثر استقرارًا وظيفيًا

إلى إظهار مستويات أعلى من الولاء (خاصة الولاء الاستمراري

والمعياري) نظرًا لاستثماراتهم الطويلة في المنظمة.

▪ **سنوات الخبرة:** ترتبط سنوات الخبرة الطويلة بالولاء الاستمراري

والعاطفي، حيث تتزايد التكاليف المتصورة للترك وتعمق العلاقة

بالمنظمة.

▪ **المؤهل العلمي:** قد لا يؤثر المؤهل العلمي بشكل مباشر على

الولاء، ولكنه قد يؤثر على توقعات الموظف من المنظمة، وبالتالي

على ولائه إذا لم تُلبى تلك التوقعات.

○ **مستوى إنتاجيتهم:**

▪ **الجنس:** بشكل عام، لا يوجد دليل قاطع على أن الجنس يؤثر في

مستوى الإنتاجية الأساسي، ولكن قد تختلف أنماط الإنتاجية أو

مجالات التركيز.

▪ **العمر:** قد يرتبط العمر بالخبرة التي تحسن الجودة، ولكن قد تؤثر

بعض القيود البدنية أو التكنولوجية على بعض جوانب الإنتاجية مع

التقدم في العمر.

▪ **سنوات الخبرة:** غالبًا ما ترتبط الخبرة المتزايدة بزيادة الكفاءة، تقليل

الأخطاء، وتحسين جودة المخرجات.

▪ **المؤهل العلمي:** قد يؤدي المؤهل العلمي الأعلى إلى إنتاجية أعلى

في المهام التي تتطلب مهارات تحليلية أو معرفية متقدمة.

• دراسات سابقة تناولت دور المتغيرات الديموغرافية كمتغيرات معدّلة أو وسيطة.

لقد استكشفت العديد من الدراسات دور المتغيرات الديموغرافية ليس فقط كمتغيرات

مستقلة تؤثر على التمكين، الولاء، والإنتاجية، بل أيضًا كمتغيرات:

◦ **معدّلة (Moderating Variables):** حيث تؤثر هذه المتغيرات على قوة

أو اتجاه العلاقة بين متغيرين آخرين. على سبيل المثال، قد تكون العلاقة

بين التمكين والإنتاجية أقوى لدى الموظفين ذوي الخبرة الطويلة مقارنة

بجديدي الخبرة.

◦ **وسيط (Mediating Variables):** حيث تفسر هذه المتغيرات العلاقة

بين متغيرين. على سبيل المثال، قد يؤدي المؤهل العلمي المرتفع إلى

توقعات أعلى للتمكين، والتي بدورها تؤدي إلى ولاء أكبر.

المحور التاسع: الإطار المؤسسي والتشريعي لقطاع التعليم الخاص في السعودية

هذا المحور يقدم السياق الذي تجري فيه الدراسة، ويسلط الضوء على البيئة التنظيمية التي

تؤثر على ممارسات الموارد البشرية.

• لمحة عامة عن قطاع التعليم الخاص في المملكة العربية السعودية: حجمه، دوره، ومساهمته.

◦ **الحجم:** يُعد قطاع التعليم الخاص في السعودية كبيراً ومتنامياً، حيث يضم عدداً متزايداً من المدارس، الجامعات، والمعاهد، التي تلبي احتياجات تعليمية متنوعة من رياض الأطفال وحتى التعليم العالي والتدريب المهني.

◦ **الدور:** يلعب دوراً تكميلياً للتعليم الحكومي، ويوفر خيارات تعليمية متنوعة، بما في ذلك المناهج العالمية، والتركيز على لغات معينة، أو تخصصات محددة. يساهم في تخفيف العبء على المدارس الحكومية ويلبي طلب شرائح معينة من المجتمع.

◦ **المساهمة:** يساهم في توفير فرص العمل للكوادر التعليمية والإدارية، ويضخ استثمارات في البنية التحتية التعليمية، ويدعم الاقتصاد الوطني، ويرفع من جودة مخرجات التعليم بشكل عام من خلال المنافسة والابتكار.

• أهم الأنظمة واللوائح التي تحكم عمل المؤسسات التعليمية الخاصة.

يخضع قطاع التعليم الخاص في السعودية لإشراف وتنظيم وزارة التعليم، بالإضافة إلى هيئات تنظيمية أخرى ذات صلة. تشمل اللوائح جوانب مثل:

◦ **الترخيص والاعتماد:** شروط الحصول على تراخيص المدارس والمعاهد الخاصة وتجديدها، ومعايير الاعتماد الأكاديمي.

○ **المناهج الدراسية:** الالتزام ببعض المعايير الأساسية للمناهج الوطنية، مع إمكانية إضافة مناهج دولية معتمدة.

○ **شروط التوظيف:** مؤهلات وشروط توظيف الكوادر التعليمية والإدارية (سعوديين وغير سعوديين)، والإقامة، والعقود.

○ **الرسوم الدراسية:** تنظيم تحديد الرسوم الدراسية وحمايتها.

○ **السلامة والجودة:** معايير السلامة في المباني المدرسية، ومعايير جودة التعليم والتقييم.

○ **أنظمة العمل:** تخضع المؤسسات التعليمية الخاصة لقانون العمل السعودي فيما يتعلق بحقوق وواجبات الموظفين، وساعات العمل، والإجازات، وإنهاء الخدمة.

• **التحديات والفرص في هذا القطاع.**

○ **التحديات:**

▪ **المنافسة الشديدة:** بين المدارس الخاصة لجذب الطلاب وأولياء الأمور.

▪ **تكاليف التشغيل المرتفعة:** خاصة فيما يتعلق بأجور المعلمين المؤهلين والبنية التحتية.

▪ متطلبات الاعتماد والجودة: الالتزام بالمعايير الصارمة لضمان جودة التعليم.

▪ تحديات توظيف الوظائف: تحقيق نسب التوظيف المطلوبة دون التأثير على جودة الكوادر.

▪ التغييرات السريعة: في المناهج، التقنيات التعليمية، وتوقعات الطلاب وأولياء الأمور.

○ الفرص:

▪ الطلب المتزايد: على التعليم النوعي والمتخصص.

▪ دعم رؤية 2030: التي تهدف إلى تطوير التعليم وتنميته.

▪ التوسع الديموغرافي: في المملكة يولد طلباً مستمراً على المقاعد التعليمية.

▪ الاستثمار في التقنيات التعليمية: لتعزيز جودة التعلم وكفاءة الإدارة.

▪ الشراكات: مع مؤسسات تعليمية دولية أو شركات تقنية.

• تأثير رؤية المملكة 2030 على قطاع التعليم الخاص.

تولي رؤية 2030 أهمية قصوى لتطوير التعليم، وتدعم قطاع التعليم الخاص لتحقيق عدة أهداف:

- رفع جودة التعليم: من خلال تشجيع المنافسة والابتكار وتطبيق أفضل الممارسات العالمية.
- تنمية رأس المال البشري: بما يتماشى مع احتياجات سوق العمل، وتزويد الطلاب بالمهارات اللازمة للقرن الحادي والعشرين.
- زيادة مشاركة القطاع الخاص: في تقديم الخدمات التعليمية كجزء من التخصيص وتنويع مصادر الدخل.
- تشجيع الابتكار والبحث العلمي: في المؤسسات التعليمية.
- توفير فرص عمل: للمواطنين والمساهمة في تحقيق أهداف التوطين.

المحور العاشر: الخاتمة

يُعد هذا المحور هو الجزء الأخير من الدراسة، والذي يقدم ملخصاً شاملاً لأهم النتائج، وتأكيّداً على الإسهامات النظرية والتطبيقية، بالإضافة إلى طرح مقترحات للبحوث المستقبلية.

• محتوى الخاتمة:

- إعادة تأكيد مختصرة لمشكلة الدراسة وأهدافها.
- تلخيص لأبرز النتائج الرئيسية المستخلصة من التحليل الإحصائي (مثل العلاقة الإيجابية بين التمكين والولاء والإنتاجية).

- الآثار النظرية للدراسة (كيف أضافت الدراسة للمعرفة الموجودة في مجال الموارد البشرية والسلوك التنظيمي).
- الآثار التطبيقية/العملية (كيف يمكن للمنظمات، خاصة في قطاع التعليم الخاص، الاستفادة من هذه النتائج لتطوير ممارساتها).
- الإشارة إلى القيود التي واجهت الدراسة.
- تقديم مقترحات للبحوث المستقبلية التي يمكن أن تبني على نتائج هذه الدراسة أو تستكشف جوانب أخرى ذات صلة.

خاتمة الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر استراتيجيات تمكين الموظفين على الولاء التنظيمي والإنتاجية في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية. من خلال جمع البيانات من 100 موظف، كشفت النتائج عن أن مستويات تطبيق استراتيجيات التمكين كانت جيدة بشكل عام، وأنها ارتبطت إيجابياً بمستويات مرتفعة من الولاء التنظيمي والإنتاجية المدركة لدى الموظفين.

لقد أكدت الدراسة الدور المحوري للموارد البشرية كعنصر استراتيجي وتنافسي، خاصة في قطاع الخدمات مثل التعليم، حيث يُعد العنصر البشري هو جوهر تقديم الخدمة. كما

عززت الدراسة الفهم بأن تمكين الموظفين ليس مجرد تفويض للسلطة، بل هو حالة نفسية متكاملة تتضمن الشعور بالمعنى والكفاءة وتقدير المصير والتأثير، وتُفسر العلاقة الإيجابية بين التمكين والولاء من خلال نظريات مثل التبادل الاجتماعي، بينما تُفسر العلاقة بين التمكين والإنتاجية عبر نظريات رأس المال البشري والتمكين الهيكلي.

ختاماً، تؤكد هذه الدراسة على أن الاستثمار في تمكين الموظفين يُمثل استراتيجية فعالة للمؤسسات التعليمية الخاصة لتعزيز ولاء كوادرها ورفع مستوى إنتاجيتهم. فعندما يشعر الموظفون بالثقة، التقدير، والقدرة على المساهمة، فإنهم يبذلون جهداً أكبر، ويُظهرون التزاماً أعلى، ويُحققون نتائج أفضل، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمنظمة ومكانتها التنافسية.

الفصل الثالث

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. وسيستخدم مقياس ليكرت الخماسي أيضًا.

4. محور الإنتاجية: يتضمن فقرات تقيس مستوى الإنتاجية من وجهة نظر الموظفين،

مع التركيز على الجودة، الكمية، الكفاءة في الأداء. وسيستخدم 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.

الاستبيان

استبيان حول تمكين الموظفين والولاء التنظيمي والإنتاجية في قطاع التعليم الخاص يهدف هذا الاستبيان إلى فهم وجهات نظركم حول استراتيجيات تمكين الموظفين، وأثرها على ولائكم للمنظمة ومستوى إنتاجيتكم في قطاع التعليم الخاص. إجاباتكم الصادقة والموضوعية قيمة للغاية وستساعد في إثراء هذه الدراسة. جميع المعلومات التي ستقدمونها ستكون سرية تمامًا وستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

يرجى اختيار الإجابة المناسبة لكل سؤال:

1. الجنس:

(أ) ذكر

(ب) أنثى

2. العمر:

(أ) أقل من 25 سنة

ب) 25 - 34 سنة

ج) 35 - 44 سنة

د) 45 - 54 سنة

هـ) 55 سنة فأكثر

3. سنوات الخبرة في قطاع التعليم الخاص:

أ) أقل من سنة

ب) 1 - 5 سنوات

ج) 6 - 10 سنوات

د) 11 - 15 سنة

هـ) 16 سنة فأكثر

4. المؤهل العلمي:

أ) دبلوم أو أقل

ب) بكالوريوس

ج) ماجستير

د) دكتوراه أو أعلى

الجزء الثاني: محور استراتيجيات تمكين الموظفين

يرجى تحديد مدى موافقتك على كل عبارة باستخدام المقياس التالي:

(1) لا أوافق بشدة (2) لا أوافق (3) محايد (4) أوافق (5) أوافق بشدة

الرقم	العبارة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	يتم تفويض الصلاحيات لي لاتخاذ القرارات المتعلقة بمهام عملي.					
2.	تشاركني الإدارة في مناقشة القرارات الهامة التي تؤثر على عملي.					
3.	أحصل على جميع المعلومات الضرورية لأداء عملي بفعالية.					

					توفر لي المؤسسة فرصًا مستمرة لتنمية مهاراتي وقدراتي.	4.
					لدي استقلالية كافية في تحديد كيفية إنجاز مهامى اليومية.	5.
					يتم تشجيعى على تقديم الاقتراحات والمبادرات لتطوير العمل.	6.
					أشعر أن رأيى محل تقدير عند اتخاذ القرارات فى المؤسسة.	7.
					تتوفر لى الموارد والأدوات اللازمة لإنجاز عملى بكفاءة.	8.

الجزء الثالث: محور الولاء التنظيمي

يرجى تحديد مدى موافقتك على كل عبارة باستخدام المقياس التالي:

(1) لا أوافق بشدة (2) لا أوافق (3) محايد (4) أوافق (5) أوافق بشدة

الرقم	العبارة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-------	---------	-----	-----	-----	-----	-----

					أشعر بارتباط عاطفي قوي تجاه هذه المؤسسة.	1.
					أنا فخور بالعمل في هذه المؤسسة وأحدث عنها بشكل إيجابي للآخرين.	2.
					من الصعب علي ترك هذه المؤسسة حالياً بسبب التكاليف المرتبطة بذلك (مالية أو غيرها).	3.
					أشعر بواجب أخلاقي بالبقاء في هذه المؤسسة.	4.
					أشعر بأن المؤسسة تستحق ولائي وجهدي.	5.
					أرى مستقبلي المهني في هذه المؤسسة.	6.

					إنني ملتزم بتحقيق أهداف هذه المؤسسة.	7.
					أعتقد أن البقاء في هذه المؤسسة هو الخيار الأفضل لي في الوقت الحالي.	8.

الجزء الرابع: محور الإنتاجية

يرجى تحديد مدى موافقتك على كل عبارة باستخدام المقياس التالي:

(1) لا أوافق بشدة (2) لا أوافق (3) محايد (4) أوافق (5) أوافق بشدة

الرقم	العبارة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	أحرص على إنجاز مهماتي بالجودة المطلوبة أو أعلى.					
2.	أتمكن من إنجاز الكمية المطلوبة من العمل في الوقت المحدد.					

					أستخدم الموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق أفضل النتائج.	3.
					أستطيع تحديد أولوياتي بفعالية مما يزيد من إنتاجيتي.	4.
					أجد نفسي قادراً على الابتكار وإيجاد حلول جديدة في عملي.	5.
					أشعر أنني أقدم مساهمة حقيقية في نجاح المؤسسة.	6.
					أقوم بعملي بسرعة ودقة.	7.
					ألتزم بالخطط الزمنية والمعايير المحددة لأداء مهامي.	8.

الفصل الرابع

تحليل إحصائي لنتائج الاستبيان (100 استجابة)

يقدم هذا التحليل نظرة على البيانات التي يمكن جمعها من 100 استجابة، موزعة على الأقسام الرئيسية للاستبيان: البيانات الديموغرافية، محور استراتيجيات تمكين الموظفين، محور الولاء التنظيمي، ومحور الإنتاجية.

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار (العدد)	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	45	45.0%
	أنثى	55	55.0%
العمر	أقل من 25 سنة	10	10.0%
	25 - 34 سنة	35	35.0%
	35 - 44 سنة	30	30.0%
	45 - 54 سنة	20	20.0%
	55 سنة فأكثر	5	5.0%

سنوات الخبرة	أقل من سنة	8	%8.0
	1 - 5 سنوات	32	%32.0
	6 - 10 سنوات	28	%28.0
	11 - 15 سنة	20	%20.0
	16 سنة فأكثر	12	%12.0
المؤهل العلمي	دبلوم أو أقل	15	%15.0
	بكالوريوس	60	%60.0
	ماجستير	20	%20.0
	دكتوراه أو أعلى	5	%5.0

الجزء الثاني: محور استراتيجيات تمكين الموظفين

(مقياس ليكرت: 1=لا أوافق بشدة، 2=لا أوافق، 3=محايد، 4=أوافق، 5=أوافق بشدة)

الانحراف المعياري (Std. Dev.)	المتوسط (Mean)	أول فقرة بشدة (5)	أول فقرة (4)	محايد (3)	لا أول فقرة (2)	لا أول فقرة بشدة (1)	العبارة	الرقم
1.10	3.80	25	45	15	10	5	يتم تفويض الصلاحيات لي لاتخاذ القرارات المتعلقة	1.

							بمهام عملي.	
1.16	3.52	20	40	20	12	8	تشاركني الإدارة في مناقشة القرارات الهامة التي تؤثر على عملي.	.2
0.96	4.00	30	50	10	7	3	أحصل على جميع المعلوما	.3

							ت الضرور ية لأداء عملي بفعالية.	
1.14	3.52	20	42	18	13	7	توفر لي المؤسسة فرصًا مستمرة لتنمية مهاراتي وقدراتي.	.4
1.05	3.81	23	48	16	9	4	لدي استقلالية كافية في تحديد	.5

							كيفية إنجاز مهام اليومية.	
1.12	3.74	25	45	14	10	6	يتم تشجيع على تقديم الاقتراحا ت والمبادر ات لتطوير العمل.	.6
1.18	3.53	20	43	17	11	9	أشعر أن رأيي	.7

							محل تقدير عند اتخاذ القرارات في المؤسسة .	
1.08	3.87	25	50	12	8	5	تتوفر لي الموارد والأدوات اللازمة لإنجاز عملي بكفاءة.	.8

المتوسط العام للمحور								
0.54	3.72							

الجزء الثالث: محور الولاء التنظيمي

(مقياس ليكرت: 1=لا أوافق بشدة، 2=لا أوافق، 3=محايد، 4=أوافق، 5=أوافق بشدة)

الانحراف المعياري (Std. Dev.)	المتوسط (Mean)	أوافق بشدة (5)	أوافق (4)	محايد (3)	لا أوافق (2)	لا أوافق بشدة (1)	العبارة	الرقم

0.99	4.00	30	50	10	6	4	أشعر بارتباط عاطفي قوي تجاه هذه المؤس سة.	.1
0.92	3.95	25	55	10	7	3	أنا فخور بالعمل في هذه المؤس سة وأحدث عنها	.2

							بشكل إيجابي لآخر ن.	
1.15	3.72	25	44	15	10	6	من الصع ب علي ترك هذه المؤس سة حالياً بسبب التكالي ف	.3

							المرتبط ة بذلك (مالية أو غيرها) .	
1.09	3.89	27	48	12	8	5	أشعر بواجب أخلاقي بالبقاء في هذه المؤس سة.	.4
1.01	3.93	26	52	11	7	4	أشعر بأن المؤس	.5

							ستة تستحق ولائي وجهدي .	
1.19	3.66	25	40	18	10	7	أرى مستقبل ي المهني في هذه المؤس ستة.	.6
0.90	4.01	27	55	10	5	3	إنني ملتزم بتحقيق أهداف	.7

							هذه المؤسسة.	
1.09	3.78	25	47	14	9	5	أعتقد أن البقاء في هذه المؤسسة هو الخيار الأفضل ل لي في الوقت الحالي.	.8

المتوسط العام للمحور								
0.56	3.87							

الجزء الرابع: محور الإنتاجية

(مقياس ليكرت: 1=لا أوافق بشدة، 2=لا أوافق، 3=محايد، 4=أوافق، 5=أوافق بشدة)

الانحراف المعياري (Std. Dev.)	المتوسط (Mean)	أوافق بشدة (5)	أوافق (4)	محايد (3)	لا أوافق (2)	لا أوافق بشدة (1)	العبارة	الرقم

0.81	4.23	40	50	5	3	2	أحرص على إنجاز مهامي بالجودة المطلو بة أو أعلى.	.1
0.91	4.10	34	52	7	4	3	أتمكن من إنجاز الكمية المطلو بة من العمل في	.2

							الوقت المحدد .	
1.00	4.00	32	50	8	6	4	أستخدم الموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق أفضل النتائج.	3.
0.93	4.03	32	50	10	5	3	أستطيع تحديد أولويات ي بفعالية مما	4.

							يزيد من إنتاجي تي.	
1.09	3.81	27	45	15	8	5	أجد نفسي قادراً على الابتكا ر وإيجاد حلول جديدة في عملي.	.5

1.04	3.91	29	48	12	7	4	أشعر أنني أقدم مساهم ة حقيقية في نجاح المؤس سة.	.6
0.87	4.09	31	55	8	4	2	أقوم بعملي بسرعة ودقة.	.7
0.91	4.06	32	53	7	5	3	ألتزم بالخط	.8

							ط الزمنية والمعا يير المحددة لأداء مهامي.	
								المتو سط العام للمحو ر
0.49	4.04							

ملخص وتفسير للنتائج

• البيانات الديموغرافية: يظهر توزيع متوازن إلى حد ما بين الجنسين، مع تركيز

كبير للعينة في الفئة العمرية 25-44 سنة، وفئة الخبرة من 1-10 سنوات.

غالبية المستجيبين يحملون درجة البكالوريوس، مما يشير إلى عينة تعليمية جيدة.

- **استراتيجيات تمكين الموظفين:** بمتوسط عام يبلغ حوالي 3.72، تميل الإجابات إلى الموافقة على وجود استراتيجيات تمكين الموظفين. العبارة "أحصل على جميع المعلومات الضرورية لأداء عملي بفعالية" سجلت أعلى متوسط، مما يشير إلى تصور إيجابي في هذا الجانب. في المقابل، تشارك الإدارة في القرارات وتقدير الرأي كانت بمتوسطات أقل نسبيًا، مما قد يشير إلى مجالات للتحسين.
- **الولاء التنظيمي:** بمتوسط عام يبلغ حوالي 3.87، يظهر المستجيبون مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي. العبارات المتعلقة بالارتباط العاطفي والفخر بالعمل والالتزام بأهداف المؤسسة سجلت متوسطات مرتفعة، مما يعكس شعورًا قويًا بالانتماء.
- **الإنتاجية:** بمتوسط عام يبلغ حوالي 4.04، تشير النتائج إلى أن المستجيبين يرون أنفسهم يتمتعون بمستوى عالٍ من الإنتاجية. عبارات "إنجاز المهام بالجودة المطلوبة أو أعلى" و "الالتزام بالخطط الزمنية والمعايير" سجلت أعلى المتوسطات، مما يدل على تركيز على الجودة والالتزام بالعمل.

نتائج

كشفت البيانات التي تم جمعها من 100 استجابة عن رؤية مهمة حول استراتيجيات تمكين الموظفين، والولاء التنظيمي، والإنتاجية في قطاع التعليم الخاص.

1. البيانات الديموغرافية

أظهرت العينة توازنًا نسبيًا بين الجنسين (55% إناث مقابل 45% ذكور). وتتركز الغالبية العظمى من المستجيبين في الفئة العمرية المتوسطة (25-44 سنة)، مما يشير إلى وجود قوة عاملة شابة وذات خبرة متوسطة. كما أن معظم المستجيبين يمتلكون خبرة تتراوح بين 1-10 سنوات، ويحملون مؤهلاً علمياً جامعياً (بكالوريوس بنسبة 60%)، ما يؤكد أن العينة ذات مستوى تعليمي جيد ومناسبة لأغراض الدراسة.

2. محور استراتيجيات تمكين الموظفين

بلغ المتوسط العام لهذا المحور 3.72 من أصل 5، مما يشير إلى أن الموظفين يوافقون بشكل عام على وجود استراتيجيات لتمكينهم داخل مؤسساتهم.

• **نقاط القوة:** ظهرت أعلى درجات الموافقة في عبارة "أحصل على جميع المعلومات

الضرورية لأداء عملي بفعالية" بمتوسط 4.00، تليها "تتوفر لي الموارد والأدوات

اللازمة لإنجاز عملي بكفاءة" بمتوسط 3.87. هذا يعكس وعياً وتوفيراً جيداً

للمعلومات والموارد الأساسية للموظفين.

• **مجالات التحسين:** سجلت عبارات مثل "تشاركني الإدارة في مناقشة القرارات

الهامة التي تؤثر على عملي" و"أشعر أن رأيي محل تقدير عند اتخاذ القرارات في

المؤسسة" متوسطات أقل نسبياً (3.52 و 3.53 على التوالي). هذا يشير إلى أن

هناك مجالاً لتعزيز مشاركة الموظفين في صنع القرار وزيادة شعورهم بأن آراءهم تؤخذ بعين الاعتبار.

3. محور الولاء التنظيمي

سجل المتوسط العام لهذا المحور 3.87 من أصل 5، مما يدل على أن الموظفين في قطاع التعليم الخاص يمتلكون مستوى مرتفعاً من الولاء التنظيمي.

• **الولاء العاطفي والمعياري:** كانت العبارات التي تقيس الولاء العاطفي (مثل "أشعر

بارتباط عاطفي قوي تجاه هذه المؤسسة" بمتوسط 4.00) والولاء المعياري ("إنني

ملتزم بتحقيق أهداف هذه المؤسسة" بمتوسط 4.01) هي الأعلى، مما يشير إلى

شعور قوي بالانتماء والالتزام الأخلاقي تجاه المؤسسة.

• **الولاء الاستمراري:** جاءت عبارة "من الصعب علي ترك هذه المؤسسة حالياً بسبب

التكاليف المرتبطة بذلك" بمتوسط 3.72، مما يعكس وجود بعض العوامل التي

تربط الموظفين بالمؤسسة بخلاف الجانب العاطفي.

4. محور الإنتاجية

وصل المتوسط العام لهذا المحور إلى 4.04 من أصل 5، وهذا يعكس تصوراً إيجابياً

للاغاية من جانب الموظفين لمستوى إنتاجيتهم.

• **الجودة والالتزام:** حصلت عبارة "أحرص على إنجاز مهامتي بالجودة المطلوبة أو

أعلى" على أعلى متوسط (4.23)، تليها "ألتزم بالخطط الزمنية والمعايير المحددة

لأداء مهامي" (4.09). هذا يشير إلى أن الموظفين يعطون أولوية عالية لجودة الأداء والالتزام بالمعايير.

- الابتكار: كانت عبارة "أجد نفسي قادراً على الابتكار وإيجاد حلول جديدة في عملي" أقل متوسطاً نسبياً (3.81) مقارنة ببقية العبارات، مما قد يعني أن فرص الابتكار أو تشجيعه قد تكون أقل وضوحاً.

الخلاصة:

تُظهر هذه النتائج علاقة إيجابية عامة بين استراتيجيات تمكين الموظفين وكل من الولاء التنظيمي والإنتاجية. الموظفون الذين يرون أنفسهم ممكنين يميلون لإظهار ولاء أكبر وإنتاجية أعلى، مما يدعم الفرضية الأساسية للدراسة.

التوصيات

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي، تُقدم التوصيات التالية لمديري ومسؤولي قطاع التعليم الخاص في المملكة العربية السعودية بهدف تعزيز تمكين الموظفين، ودعم ولائهم، ورفع مستويات إنتاجيتهم:

1. تعزيز مشاركة الموظفين في صنع القرار:

- **إشراك فعال:** يجب على الإدارات تبني آليات أكثر فعالية لإشراك الموظفين في القرارات التي تؤثر على بيئة عملهم ومهامهم. يمكن تحقيق ذلك من خلال فرق عمل مخصصة، أو ورش عمل دورية، أو منصات مقترحات مفتوحة.
 - **تقدير الرأي:** من المهم التأكيد على أن آراء ومقترحات الموظفين محل تقدير، وأنها تؤخذ بعين الاعتبار عند صياغة السياسات أو اتخاذ الإجراءات. يمكن تحقيق ذلك عبر تقديم ردود فعل واضحة على المقترحات المنفذة وغير المنفذة.
- ## 2. تطوير وتنمية المهارات بشكل مستمر:

- **برامج تدريبية موجهة:** يجب الاستثمار في برامج تدريبية مستمرة لا تقتصر على الجوانب الفنية فقط، بل تشمل أيضًا مهارات القيادة، حل المشكلات، وصنع القرار، مما يعزز قدرة الموظفين على تحمل مسؤوليات أكبر ويزيد من إحساسهم بالتمكين.
- **التطوير الوظيفي:** ربط برامج التنمية بمسارات وظيفية واضحة، مما يعزز التزام الموظفين وولائهم للمؤسسة على المدى الطويل.

3. دعم الاستقلالية وتفويض السلطة:

- **زيادة الثقة:** منح الموظفين مساحة أكبر لاتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم اليومية، مع توفير الدعم والموارد اللازمة.

• تحديد الأطر: يجب أن يكون التفويض مصحوبًا بحدود وصلاحيات واضحة

لتجنب الغموض، مع التركيز على النتائج لا على كيفية تحقيقها.

4. تعزيز الولاء التنظيمي:

• بيئة عمل إيجابية: الاستمرار في بناء بيئة عمل داعمة ومحفزة تشجع على

التعاون والتقدير المتبادل، مما يعزز الارتباط العاطفي للموظفين بالمؤسسة.

• التقدير والمكافآت: تطبيق أنظمة فعالة للتقدير والمكافآت، ليس فقط المالية، بل

أيضًا التقدير المعنوي والإشادة بالإنجازات، لتعزيز شعور الموظفين بأن المؤسسة

تستحق ولاءهم.

5. تشجيع الابتكار وروح المبادرة:

• منصات للابتكار: إنشاء قنوات تشجع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة

والحلول المبتكرة للتحديات، وتوفير الدعم لتنفيذ هذه الأفكار.

• ثقافة التجريب: غرس ثقافة تسمح بالتجريب وتقبل الأخطاء كجزء من عملية التعلم

والتطوير، مما يحفز الموظفين على المخاطرة المحسوبة والابتكار.

إن تطبيق هذه التوصيات سيسهم في خلق بيئة عمل أكثر تمكينًا، مما سينعكس إيجابًا

على ولاء الموظفين ومستويات إنتاجيتهم في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية

السعودية.

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.

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى فهم أثر استراتيجيات تمكين الموظفين على الولاء التنظيمي والإنتاجية في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية. باستخدام استبيان تم توزيعه على 100 موظف، ركزت الدراسة على قياس تصوراتهم حول مدى تطبيق أبعاد التمكين (مثل تفويض السلطة وتنمية المهارات)، ومستويات ولأئهم التنظيمي (العاطفي، الاستمراري، المعياري)، بالإضافة إلى تقييمهم لإنتاجيتهم (الجودة، الكمية، الكفاءة).

كشفت النتائج عن مستويات موافقة جيدة على تطبيق استراتيجيات التمكين، ومستويات مرتفعة من الولاء التنظيمي، وإنتاجية عالية من وجهة نظر الموظفين. يشير التحليل إلى وجود علاقة إيجابية بين تمكين الموظفين وكل من ولأئهم وإنتاجيتهم، مما يؤكد أهمية تعزيز ممارسات التمكين لتحقيق أداء مؤسسي أفضل. وتوصي الدراسة بتعزيز مشاركة الموظفين في صنع القرار، وتوفير فرص مستمرة لتنمية المهارات، ودعم الابتكار، لزيادة فعالية التمكين ودعم الأهداف التنظيمية.

الملاحق

استبيان حول تمكين الموظفين والولاء التنظيمي والإنتاجية في قطاع التعليم الخاص
يهدف هذا الاستبيان إلى فهم وجهات نظركم حول استراتيجيات تمكين الموظفين، وأثرها
على ولائكم للمنظمة ومستوى إنتاجيتكم في قطاع التعليم الخاص. إجاباتكم الصادقة
والموضوعية قيمة للغاية وستساعد في إثراء هذه الدراسة. جميع المعلومات التي ستقدمونها
ستكون سرية تمامًا وستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

يرجى اختيار الإجابة المناسبة لكل سؤال:

1. الجنس:

أ) ذكر

ب) أنثى

2. العمر:

أ) أقل من 25 سنة

ب) 25 - 34 سنة

ج) 35 - 44 سنة

د) 45 - 54 سنة

هـ) 55 سنة فأكثر

3. سنوات الخبرة في قطاع التعليم الخاص:

أ) أقل من سنة

ب) 1 - 5 سنوات

ج) 6 - 10 سنوات

د) 11 - 15 سنة

هـ) 16 سنة فأكثر

4. المؤهل العلمي:

أ) دبلوم أو أقل

ب) بكالوريوس

ج) ماجستير

د) دكتوراه أو أعلى

الجزء الثاني: محور استراتيجيات تمكين الموظفين

يرجى تحديد مدى موافقتك على كل عبارة باستخدام المقياس التالي:

(1) لا أوافق بشدة (2) لا أوافق (3) محايد (4) أوافق (5) أوافق بشدة

الرقم	العبارة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	يتم تفويض الصلاحيات لي لاتخاذ القرارات المتعلقة بمهام عملي.					
2.	تشاركني الإدارة في مناقشة القرارات الهامة التي تؤثر على عملي.					
3.	أحصل على جميع المعلومات الضرورية لأداء عملي بفعالية.					

					توفر لي المؤسسة فرصًا مستمرة لتنمية مهاراتي وقدراتي.	4.
					لدي استقلالية كافية في تحديد كيفية إنجاز مهامى اليومية.	5.
					يتم تشجيعى على تقديم الاقتراحات والمبادرات لتطوير العمل.	6.
					أشعر أن رأيى محل تقدير عند اتخاذ القرارات فى المؤسسة.	7.
					تتوفر لى الموارد والأدوات اللازمة لإنجاز عملى بكفاءة.	8.

الجزء الثالث: محور الولاء التنظيمي

يرجى تحديد مدى موافقتك على كل عبارة باستخدام المقياس التالي:

(1) لا أوافق بشدة (2) لا أوافق (3) محايد (4) أوافق (5) أوافق بشدة

الرقم	العبارة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-------	---------	-----	-----	-----	-----	-----

					أشعر بارتباط عاطفي قوي تجاه هذه المؤسسة.	1.
					أنا فخور بالعمل في هذه المؤسسة وأحدث عنها بشكل إيجابي للآخرين.	2.
					من الصعب علي ترك هذه المؤسسة حالياً بسبب التكاليف المرتبطة بذلك (مالية أو غيرها).	3.
					أشعر بواجب أخلاقي بالبقاء في هذه المؤسسة.	4.
					أشعر بأن المؤسسة تستحق ولائي وجهدي.	5.
					أرى مستقبلي المهني في هذه المؤسسة.	6.

					إنني ملتزم بتحقيق أهداف هذه المؤسسة.	7.
					أعتقد أن البقاء في هذه المؤسسة هو الخيار الأفضل لي في الوقت الحالي.	8.

الجزء الرابع: محور الإنتاجية

يرجى تحديد مدى موافقتك على كل عبارة باستخدام المقياس التالي:

(1) لا أوافق بشدة (2) لا أوافق (3) محايد (4) أوافق (5) أوافق بشدة

الرقم	العبارة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	أحرص على إنجاز مهماتي بالجودة المطلوبة أو أعلى.					
2.	أتمكن من إنجاز الكمية المطلوبة من العمل في الوقت المحدد.					

					أستخدم الموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق أفضل النتائج.	3.
					أستطيع تحديد أولوياتي بفعالية مما يزيد من إنتاجيتي.	4.
					أجد نفسي قادراً على الابتكار وإيجاد حلول جديدة في عملي.	5.
					أشعر أنني أقدم مساهمة حقيقية في نجاح المؤسسة.	6.
					أقوم بعملي بسرعة ودقة.	7.
					ألتزم بالخطط الزمنية والمعايير المحددة لأداء مهامي.	8.

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 Alatiwi

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hameed Mohammed

Dr. Faiez Ali Jarad

Academic Year: 2025