

التمكين الإداري وعلاقته بالولاء التنظيمي في المدارس التخصصية لقسم رعاية الموهبة الرياضية في محافظة ذي قار

م.م احمد مطشر هاشم نعمه الياسري

الملخص

يهدف البحث الى

علاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين في المدارس التخصصية لرعاية موهبة الرياضة في محافظة ذي قار اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، حيث وزع استبانة مكونة من محورين (التمكين الإداري، والولاء التنظيمي) عينة قصدية بلغت (100) فردًا من العاملين في المدارس، شملت المعلمين والإداريين والمدرسين والمشرفين التربويين.

توصلت نتائج البحث إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائيًا بين مستوى التمكين الإداري الذي يشعر به العاملون، وبين درجة ولائهم التنظيمي للمؤسسة التعليمية. وقد تبين أن التمكين الإداري يسهم في رفع مستوى الانتماء والالتزام والرضا لدى العاملين، خاصة في حال توفر بيئة داعمة ومشاركة فعالة في اتخاذ القرار. كما كشفت النتائج عن تباين في درجة التمكين والولاء بحسب بعض المتغيرات الديموغرافية (مثل سنوات الخبرة والمؤهل العلمي)، بينما لم يظهر تأثير معنوي لمتغيرات أخرى كالجنس أو التخصص.

يوصي بأهمية ترسيخ ثقافة التمكين داخل المدارس التخصصية من خلال تأهيل القيادات الإدارية وتبني أنماط إدارية تشاركية تعزز من ولاء الكوادر البشرية وتدعم مسيرة رعاية الموهوبين رياضيًا

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الولاء التنظيمي، المدارس التخصصية، موهبة الرياضة، ذي قار.

Administrative Empowerment and Its Relationship with Organizational Commitment in the Specialized Schools of the Sports Talent Development Department in Dhi Qar

Governorate

By

Assist. Lect. Ahmed Mutashar Hashim Naama Al-Yasiri

Abstract

This study aimed to examine the relationship between **administrative empowerment** and **organizational commitment** among employees working in the specialized schools of the Sports Talent Development Department in Dhi Qar Governorate. The researcher adopted the descriptive–analytical approach and utilized a questionnaire consisting of two dimensions: **administrative empowerment** and **organizational commitment**. A purposive sample of (100) participants was selected, including teachers, administrators, coaches, and educational supervisors working in the specialized schools.

The findings revealed a statistically significant positive relationship between the level of administrative empowerment perceived by employees and their degree of organizational commitment to the educational institution. The results further indicated that administrative empowerment contributes to enhancing employees' sense of belonging, organizational commitment, and job satisfaction, particularly when a supportive work environment and active participation in decision–making are provided. The study also identified variations in the levels of administrative empowerment and organizational commitment according to certain demographic variables, such as years of experience and educational qualification, whereas no significant differences were found with respect to gender or field of specialization.

The researcher recommends promoting a culture of administrative empowerment within specialized schools by preparing administrative leaders and adopting participative management practices that strengthen employees' organizational commitment and support the development of talented athletes.

Keywords: Administrative Empowerment, Organizational Commitment, Specialized Schools, Sports Talent Development, Dhi Qar Governorate.

1- التعريف بالبحث

1-1. مقدمة البحث وأهميته :

أولاً: المقدمة

في ظل التغيرات المستمرة التي يشهدها ميدان الإدارة التربوية، أصبحت المؤسسات التعليمية مطالبة بتبني أساليب حديثة تسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف. ويعد التمكين الإداري أحد أبرز الأساليب التي تسعى إلى تحفيز الأفراد وتمكينهم من أداء أدوارهم بفعالية، عبر منحهم السلطة والصلاحيات اللازمة، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم وإدارتهم. في المقابل، فإن الولاء التنظيمي يُمثل الاتجاه الإيجابي الذي يتبناه الموظف تجاه مؤسسته، ويعكس درجة التزامه واستعداده لبذل الجهد من أجل نجاحها. ويُعد هذا الولاء عاملاً حاسماً في استقرار المؤسسات التعليمية، وخاصة تلك التي تعنى بالموهبة الرياضية لما لها من خصوصية في طبيعة العمل والتخصص.

ثانياً: مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي لدى العاملين في المدارس التخصصية التابعة لقسم رعاية الموهبة الرياضية، وذلك في ظل ما تشهده هذه المدارس من تحديات متزايدة على الصعيدين الإداري والتنظيمي. إذ تعاني هذه المؤسسات من ضغوط متعددة تتطلب تعزيز الكفاءة الداخلية وتحفيز العاملين، مما يسلط الضوء على أهمية تمكينهم إدارياً، وتأثير ذلك في مستوى ولائهم التنظيمي، باعتبارهما عاملين أساسيين في دعم الاستقرار الوظيفي وتحقيق الأهداف التربوية والرياضية المرجوة. متعلقة بالاستقرار الوظيفي، وتحقيق الأداء الأمثل في رعاية الطلبة الموهوبين رياضياً.

تساؤل البحث

ما العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي في المدارس التخصصية لقسم رعاية الموهبة الرياضية؟

1. ما مستوى التمكين الإداري الممارس في هذه المدارس من وجهة نظر العاملين؟

ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث إلى ما يلي:

1. التعرف على مستوى التمكين الإداري في المدارس التخصصية لرعاية الموهبة الرياضية.

2. قياس درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في هذه المدارس.

3. دراسة الفروق بين الأفراد في متغيرات التمكين والولاء التنظيمي حسب المتغيرات الديموغرافية.

4. الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي.

5. إعداد مقياس للتمكين الإداري يتلاءم مع طبيعة العمل الإداري والتربوي في المدارس التخصصية لقسم رعاية الموهبة الرياضية.

رابعاً: أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من الحاجة المتزايدة لدى المؤسسات التعليمية، وخاصة المدارس التخصصية لرعاية الموهبة الرياضية، إلى تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق مستويات عالية من الالتزام والانتماء لدى العاملين. فالتحديات التي تواجه هذه المؤسسات تتطلب كوادراً إدارية وتعليمية تملك القدرة على المبادرة، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية، وهي كلها من مكونات التمكين الإداري.

إن التمكين الإداري لا يُعد فقط أسلوباً إدارياً حديثاً، بل يمثل أيضاً مدخلاً لتحسين بيئة العمل وتعزيز ثقة العاملين بأنفسهم، مما ينعكس إيجابياً على مشاعرهم تجاه المؤسسة التي ينتمون إليها. وقد أشار العلوي (2017) إلى أن "التمكين الإداري يسهم في تنمية الشعور بالثقة لدى العاملين، ويدفعهم إلى التفاعل الإيجابي مع أهداف المنظمة، مما يزيد من ولائهم التنظيمي واستعدادهم للبقاء والعمل بفعالية داخل المؤسسة"¹.

كما أن الولاء التنظيمي يُعد أحد العوامل الحاسمة في استمرارية المؤسسات، حيث ينعكس في انخفاض معدلات التسرب الوظيفي، وارتفاع مستوى الأداء، وزيادة الرضا الوظيفي، وهي أمور ترتبط بشكل وثيق بمستوى التمكين الذي يشعر به العاملون.

وبالتالي، فإن هذا البحث يسعى إلى سد فجوة معرفية تتعلق بفهم العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي في بيئة تعليمية متخصصة، مما يسهم في تقديم توصيات واقعية ومبنية على أسس علمية يمكن أن تستفيد منها إدارات التعليم والمدارس المتخصصة في رعاية الموهبة الرياضية.

تكمن أهمية البحث في:

المساهمة في تطوير الأداء الإداري في المدارس التخصصية لرعاية الموهوبين رياضياً.

تعزيز بيئة العمل التعليمية من خلال فهم العوامل المؤثرة على ولاء الكوادر التربوية والإدارية.

تقديم توصيات عملية لصناع القرار في إدارات التعليم والرياضة حول أساليب التمكين الإداري الفعالة.

¹ العلوي، محمد. (2017). أثر التمكين الإداري على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التربوية. المجلة العربية للإدارة، 37(2)، 105-125.

دعم الدراسات المستقبلية التي تتناول العلاقات الإدارية والتنظيمية في البيئات المتخصصة.

خامساً: حدود البحث

1. المجال المكاني: المدارس التخصصية التابعة لقسم رعاية الموهبة الرياضية.
2. المجال الزمني: العام الدراسي (2024-2025).
3. المجال البشري: يشمل الإداريين والمعلمين والمشرفين العاملين في هذه المدارس.
4. المجال الموضوعي: التمكين الإداري والولاء التنظيمي.

سادساً : مصطلحات البحث

التمكين الإداري .

عرفه (Brown 2006 78) بأنه هو "تنمية قدرات العاملين بما يمكنهم من امتلاك مهارات الاجتهاد واتخاذ القرارات والتقدير السليم، إلى جانب تمكينهم من حرية التصرف في القضايا التي يواجهونها أثناء أداء مهامهم، مع ضمان مشاركتهم الفاعلة في اتخاذ القرارات المرتبطة بأعمالهم".²

الولاء التنظيمي : "هو قناعة راسخة لدى أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي ينتمون إليها، تتجسد في رغبتهم في تقديم أقصى ما يمكن من جهد لخدمتها، مقرونة برغبة قوية في الاستمرار بعضويتهم فيها، والدفاع عنها، والسعي إلى تحسين سمعتها وتعزيز مكانتها".³

الفصل الثاني الاطار النظري

اولاً: مفهوم التمكين الاداري

تشير الأدبيات والدراسات السابقة إلى أن هنالك آراء مختلفة حول تعريف تمكين العاملين، إلا أنها تتمحور حول حصول العاملين على صلاحيات وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف ومنحه حرية المشاركة، وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة أي خارج إطار الوظيفة.⁴

² Brown, D.R. and Harvey, D. An experimental approach to organization development. 7 th Edition. Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA. 2006

³ بوسكار فريد (٢٠١٩)، جودة حياة العمل وانعكاساتها على الولاء التنظيمي للعاملين إشراف دراسة ميدانية بمصلحة الاستعجالات الطبية - مشونش، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الإنسانية والعلوم بسكرة، الجزائر

⁴ أفندي عطية حسين، تمكين العاملين مدخل للتطوير المستمر المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2006، 95

وهناك من نظر إلى التمكين على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، في حين نظر إليه آخرون نظرة فلسفية وهناك أيضاً من اعتبر التمكين ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال تفويض الصلاحية في اتخاذ القرارات إلى المستويات الأدنى⁵.

أهمية التمكين الإداري:

سنحاول إبراز أهمية التمكين في النقاط التالية يؤدي التمكين إلى تهذيب إطار " المؤسسات التي يُشارك فيها العاملون في أداء مهامهم اليومية مع قدر محدود من الإشراف الإداري نموذجاً فعالاً لبيئات العمل التمكينية، حيث يُعتبر التمكين عاملاً أساسياً ومفتاحاً مهماً في تنمية قدرات العامل المبدع داخل المؤسسة."

يعد طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه أكثر منافسة و أكثر تعقيداً من أي وقت مضى كما أنه يجعل المؤسسات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية الالتحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها، وأن العمل في بيئة تتميز بمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا جديدة سوف يعزز السرعة أو المرونة ويشعر العاملين بالمسؤولية، كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم.

يسهم كذلك في زيادة إنتاجية المؤسسة كونه يسهم في تطوير قابلية العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمؤسسة⁶.

كما أن أهميته تأتي من خلال كونه ضرورياً لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو يكسب المؤسسة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع⁷

وكذلك يمكن إبراز أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة والمدراء والمروّسين وكذا العملاء والمراجعين⁸.

أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة:

يُعد التمكين أداة أساسية في بناء المنظمة المتعلمة، حيث يُعزز دعم المعرفة كوسيلة لمواجهة التحديات التنظيمية. ويسهم التمكين في تحسين الهيكل الأفقي للمنظمة من خلال توزيع المعرفة والمسؤوليات والنتائج بشكل متوازن بين مختلف الأقسام. كما يساهم في تحويل نمط الإدارة من الأسلوب التقليدي الهرمي إلى نموذج إدارة يعتمد على المصفوفات وفرق العمل المتخصصة.

⁵ ملحم، يحيى سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، 105

⁶ يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 2006، ص 33-

35

⁷ مملك الدوري زكريا، على صالح أحمد، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الأفقية الثالثة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص 29

⁸ جمال أبو المجد محمد التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية دار ابن حزم بيروت لبنان، 2008، ص

ويُسَهِّل التمكين اعتماد أسلوب إدارة المشاريع بدلاً من التركيز على الإدارة الوظيفية التشغيلية، وذلك عبر تشكيل فرق متعددة التخصصات تضم أفراداً من مستويات إدارية مختلفة ضمن الهيكل التنظيمي. كما يجعل المنظمة بيئة تدريب مستمرة، قادرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

ومن جهة أخرى، يعزز التمكين الاستخدام الأمثل للموارد ويُعد آلية فعالة لإعادة توزيع السلطة بين الإدارة والعاملين، مما يدعم إدارة الجودة الشاملة، ويسهم في تعزيز الأداء العام للمنظمة. كما يوفّر بيئة مناسبة لمشاركة الأفراد في عمليات تحسين الجودة، ويُشكل دافعاً قوياً لنشر ثقافة الإنجاز. وله دور محوري في تنمية المواطنة التنظيمية، وخلق مناخ تنظيمي يسوده الثقة والالتزام. والالتزام التنظيمي، كما أنه وسيلة تحسن بها المنظمة وتطور مركزها التنافسي بين المنظمات الأخرى حيث يساعد على إثراء الوظائف بالمعارف الجديدة والمهام المستحدثة، كما يعظم من قيمة الموارد البشرية ويدعم زيادة نطاق الإشراف، ويضم وجوده إطارات قادرة على التعامل مع متطلبات العمل المستقبلية والمناصب الإدارية الأعلى

9

أهمية التمكين بالنسبة للمدراء والمروّسين :

إن التمكين يلغي مبدأ التسلط والاستبداد الوظيفي ويساعد على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي للموظفين، فهو يعكس التزام الموظفين بأهداف وأغراض المنظمة، وبعض المدراء يميلون إلى التعلم بدلاً من الهيمنة والسيطرة كما يساعدهم على نشر مقاييس المسؤوليات والتقويم والأهداف لوظائف المنظمة المختلفة، كما يجعلهم متفرغين تماماً للقضايا الإستراتيجية المهمة، ويتيح لهم الفرصة على تطوير العمل والتخطيط للمستقبل، ويدعم علاقتهم بمروّسيهم ويخلق بينهم مناخ من الثقة، كما يساعدهم على تنظيم العمل حول العمليات وليس المهام وبعد التمكين مكوناً حيوياً لدعم إستراتيجية التغيير التنظيمي، كما يحافظ على معنويات المدراء وإنماءهم التنظيمي أثناء التغيير، في حين يساعد التمكين على انطلاق الأفكار الإيجابية لدى المروّسين وانحصر الأفكار السلبية، فهو يساعد على خلق وتدعيم القدرة الإبتكارية لديهم، ويساعدهم على ممارسة تمثيل السلطة وتحديد وتوزيع المسؤوليات، وعدم الاستفادة من مخرجات نظام المعلومات الإدارية للمنظمة، وهو يعد فرصة للتعبير عن الذات والقدرات والمهارات ويساعد على الإحساس بالأمان الوظيفي والتحول من الإدارة التقليدية إلى اندماج المروّسين ومشاركتهم بقوة في حل المشكلات، كما يتيح الاستفادة والاعتماد على أفكار وآراء ومهارات كل المروّسين، يجعل المروّسين قادرين على شرح رسالة أهداف المنظمة ونقاط ميزتها التنافسية، والأنظمة

⁹ جمال أبو المجد محمد التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار ابن حزم بيروت لبنان، 2008، ص

الفرعية والمتعلقة بمسؤولياتهم، وكذلك شرح خصائص الأهداف التشغيلية بدقة وكيفية قياسها وإنجازها بشكل متقن، كما أنه يتيح قناة تواصل إيجابية بين المرؤوسين ورؤسائهم في العمل، ويؤهل المرؤوسين للمناصب الأعلى في مساهمهم الوظيفي.

أهمية التمكين بالنسبة للعملاء والمراجعين

يساعد التمكين المنظمة على التركيز على العملاء والمراجعين فمن خلاله تتوافر خدمات سريعة وعالية الجودة للمراجعين، كما أنه يساعد على سرعة تفاوض الموظفين مع العملاء واكتشاف وتحديد مواطن الخلل في خدمتهم تمهيدا لحلها، ويساعد أيضا على ربط

وتقييم أداء الأنشطة المختلفة برضا العملاء والمراجعين، ويفرض القدرة على تلبية متطلبات العملاء دون الحاجة للحصول على إذن مسبق من السلطة العليا¹⁰

خصائص التمكين الإداري

يتسم التمكين الإداري بخصائص معينة هي :

- يحقق التمكين زيادة في الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للأفراد.
- يمنح الأفراد الحرية في ممارسة أعمالهم واتخاذ القرارات.
- يُنمي لديهم روح المسؤولية تجاه حل المشكلات ومواجهة الأزمات.
- يقلل من اعتمادهم على الإدارة المباشرة.
- يجعلهم مسؤولين بشكل مباشر عن نتائج أعمالهم.

و يرى " الكبيسي " إن التمكين لا يتحقق في المؤسسة إلا بتمكين أفرادها على اختلاف مستوياتهم وإن من خصائص التمكين ما يلي :

"التقرير الذاتي يُشير إلى تمتع العاملين بحرية الاختيار في تحديد أساليب العمل الأنسب لهم من بين مجموعة من البدائل المتاحة، بما يمكنهم من صياغة قراراتهم بشكل مستقل وواعٍ".

. الأهمية الذاتية : هي إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم والاهتمام الذي يحضون به حين تأديتهم لواجبهم بشكل جيد.

الثقة بالنفس وتعني ثقة العاملين بقدرتهم على أداء الأعمال بمهارة ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.

¹⁰ جمال أبو المجد محمد التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار ابن حزم بيروت لبنان، 2008، ص

. قدرتهم على التأثير : تعني إيمانهم بدورهم على أن يكون لهم دور فعال في مؤسستهم وأن الآخرين يشعرون بهم ويسمعون بهم ويسمعون بنصائحهم ويستأنسوا بمقترحاتهم والاستفادة منها.¹¹

أهداف التمكين الإداري

أشارت دراسة (Ugboroobeng) إلى أن الهدف الرئيسي لتمكين الأشخاص العاملين الهدف هو تكوين قوة عاملة تتمتع بقدرات عالية تُمكنها من إنتاج سلع وتقديم خدمات تُلبّي أو تتجاوز توقعات الزبائن، أو قيام الموظفين بأداء مهامهم بمستوى يفوق المعايير المحددة، بما يسهم في تعزيز رضا المتعاملين مع المنظمة أو المستفيدين من خدماتها.¹²

أما (Lawson) فقد حدد أهداف التمكين كما يلي : "السعي المستمر إلى الحفاظ على موقع الريادة للمنظمة في مجال تخصصها، من خلال الاستغلال الأمثل لإمكانات الموارد البشرية المتاحة، بما يسهم في تعزيز ربحية المنظمة وتحقيق نموها وتطورها المستدام".

"يمكن اعتبار التمكين أداة فعّالة في تطوير الاستراتيجيات، حيث لا يشكّل استخدامه عائقاً أمام تعزيز روح التغيير لدى أعضاء المنظمة وأصحاب المصلحة والمتعاملين معها، بل يسهم في دعم التوجهات المجتمعية وتحقيق أهدافها." وتحسين نوعية الخدمات المراد تقديمها للمستهلكين من خلال تصميم المنتجات والعمليات وفق متطلبات المستهلكين وحاجاتهم.

. يعمل على زيادة التزاماتهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي مهاراتهم حيث يسهم التمكين في إطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الابتكارية ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار¹³.

- زيادة قابلية المدراء على إنجاز الأعمال.

- إعطاء المدراء مزيداً من الوقت لمتابعة أعمالهم.

- زيادة انخراط العاملين في اتخاذ مختلف القرارات الإدارية.¹⁴

ثانيا : الولاء التنظيمي

¹¹ الصفرات، سمية عبد المجيد التمكين الإداري وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم المنية السعودية، 2009، ص 12

¹² مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية دار الوراق، عمان، الأردن 2011 168 169

¹³ الكبيسي عامر، الدارة المعرفة وتطوير المنظمات المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000، من 141

¹⁴ المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص، دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط جامعة طنطا، مصر، 2001، ص 4 .

مفهوم الولاء التنظيمي: والولاء في الفكر الإداري هو الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد تجاه عمله وينعكس ذلك على زيادة تقبل الفرد الأهداف المنظمة التي يعمل بها وتقانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق تلك الأهداف. ويرى القحطاني " أن هناك اتجاهين بناهما العلماء لتحديد مفهوم الولاء التنظيمي وهما : الاتجاه التبادلي الذي يقوم على تبادل المنافع والمزايا بين الفرد والمنظمة أي أن ولاء الفرد يزيد بزيادة ما يحصل عليه من المميزات والعطايا، والاتجاه النفسي الذي يقوم على البناء النفسي للفرد تجاه المنظمة ككل، إن الولاء التنظيمي يعني الالتزام النفسي للفرد مع المنظمة التي يعمل بها، وأن أسس هذا الالتزام تعني الخضوع والتوحد والتذويب.¹⁵

و تذكر الأحمدى " الباحثين يرون أن الولاء التنظيمي هو مفهوم متعدد الأبعاد، حيث يحدد البعض ثلاثة جوانب للولاء التنظيمي هي : الشعور بالانتماء المتمثل في الشعور بالفخر بالمنظمة والاقتناع بأهدافها وقيمها ، و الانغماس والمشاركة الفعالة المنبثقة عن اقتناع فرد بالدور الذي يقوم به ، و الإخلاص المتمثل في الرغبة الأكيدة بالبقاء في المنظمة في جميع الأحوال.¹⁶

أهمية الولاء التنظيمي

"يعود الاهتمام بهذا الموضوع إلى حقيقة مفادها أن ولاء الفرد يُعد من العوامل الأساسية التي تؤثر في فعالية وكفاءة المنظمة، كما أشار إلى ذلك حمادات.¹⁷

يُعد الولاء أحد العوامل المرتبطة ارتباطاً مباشراً بإنتاجية الفرد، الأمر الذي ينعكس بدوره على إنتاجية المنظمة وفعاليتها. ويُضيف الرواشدة أن ضعف الولاء له آثار سلبية متعددة، من أبرزها انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وارتفاع مستويات الضغط النفسي، إلى جانب تراجع معدلات الأداء الوظيفي.¹⁸

وتزداد أهمية دراسة الولاء التنظيمي عند النظر إليه في سياق البيئات العربية، حيث يشير الدخيل الله إلى أن الخصوصية الثقافية والاجتماعية في المجتمعات العربية تُضفي بُعداً مختلفاً على مفاهيم الالتزام والولاء، مما يستدعي تحليلاً أعمق لعوامل تأثيره ودوافعه ضمن هذه البيئة.¹⁹

¹⁵ القحطاني، بدر محمد ، العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والعلاقات الإنسانية الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2000 م، 69

¹⁶ الأحمدى، حنان عبد الرحيم الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية المجلة العربية للعلوم الإدارية مجلد 13 العدد 03 2006 م 305-377

¹⁷ حمادات محمد قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2006، 67

¹⁸ الرواشدة خلف سليمان صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد عمان، الأردن، 2007

20 :

¹⁹ لدخيل الله " مقدمات الالتزام المنظمة أكاديمية، مجلة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية، مجلد 17 السعودية، 1995، ص 33-77

يُعد الولاء التنظيمي حلقة الوصل الأساسية التي تربط بين الإدارة والعاملين، وهو عامل مهم في تحفيز الأفراد نحو تحقيق مستويات عالية من الإنجاز.

يعتبر ولاء الأفراد لمنظماتهم أكثر أهمية من مجرد رضاهم الوظيفي، لأنه يُعد مفهوماً أشمل، ويعكس مدى استعدادهم للبقاء في المنظمة لفترة أطول.

يُعد الولاء التنظيمي مؤشراً مهماً يمكن من خلاله التنبؤ بفعالية المنظمة ومستوى أدائها المستقبلي.

يرتبط الولاء التنظيمي ارتباطاً وثيقاً بصحة المنظمة واستمراريتها، لذلك تهتم المنظمات بدراسة السلوك الإنساني لفهم العوامل المؤثرة فيه، بهدف تحفيز العاملين وزيادة ولائهم لأهداف المنظمة وقيمها بشكل ولاء الأفراد عاملاً حاسماً في ضمان نجاح المنظمة، وزيادة إنتاجيتها، وتعزيز قدرتها التنافسية على المدى الطويل.²⁰

خصائص الولاء التنظيمي :

أن الولاء التنظيمي يمتاز بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي :

. إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.

. إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا إن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.²¹

"يُعتبر الولاء التنظيمي مفهوماً متعدد الأبعاد، وليس بُعداً واحداً فقط، وعلى الرغم من اتفاق معظم الباحثين في هذا المجال على هذا التعدد، إلا أن هناك تبايناً في تحديد ماهية هذه الأبعاد. وتجدر الإشارة إلى أن هذه الأبعاد تتداخل وتتأثر ببعضها البعض، ويُعزى هذا التعدد إلى عدة أسباب، من أبرزها أن كل منظمة تضم فئات متعددة، ولكل فئة منها أهدافها الخاصة التي قد لا تتطابق بالضرورة مع أهداف الفئات الأخرى داخل المنظمة."²²

"تتضمن كل منظمة عادةً مجموعة من التكتلات، وهي مجموعات من الأفراد يجمعهم اهتمام مشترك، يسعون من خلاله إلى تحقيق مصالح خاصة بهم دون النظر بالضرورة إلى مصالح الآخرين. ونتيجة لتعدد الفئات والتكتلات داخل المنظمة،

²⁰ خضير نعمة، و النعيمي عدنان، والنعيمي فلاح : الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة الأمانة العامة الاتحاد الجامعات العربية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد 31 ، لبنان، 1996، ص 76

²¹ المدهون موسى توفيق والجزراوي، إبراهيم محبت، تحليل السلوك التنظيمي : سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان، الأردن، 2005، ص 508

²² العتيبي، وآخرون، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه : مجلة الإداري، مجلد 19، العدد 67 مسقط، عمان، 1997: 70

فإن لكل منها أهدافاً وقيماً خاصة تسعى إلى تحقيقها، وتختلف هذه الأهداف والقيم من فئة إلى أخرى ومن تكتل إلى آخر، مما يؤدي إلى تباين في درجة الولاء لدى الأفراد تبعاً لاختلاف تلك الغايات والقيم التي ينتمون إليها.²³

الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته

أولاً: منهج البحث

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الارتباطي، لكونه الأنسب لطبيعة البحث الذي يهدف إلى دراسة العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي لدى العاملين في المدارس التخصصية لقسم رعاية الموهبة الرياضية. ويعمل هذا المنهج على وصف الظاهرة كما هي، وتحليل العلاقة بين متغيرين أو أكثر دون تدخل من الباحث.

ثانياً: مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في المدارس التخصصية التابعة لقسم رعاية الموهبة الرياضية في (مديرية التربية ذي قار) خلال العام الدراسي (2024-2025). ويشمل المجتمع كل من المعلمين، والإداريين، والمدرسين العاملين بشكل مباشر في هذه المدارس.

ثالثاً: عينة البحث

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (100) فرد من أفراد مجتمع البحث. وتمثل هذه العينة نسبة مناسبة تمكن من تعميم النتائج على المجتمع الأصلي بدرجة مقبولة من الثقة.

المتغير	الفئة	عدد الافراد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	20	20%
	انثى	15	15%
الوظيفة	اداري	5	5%
	معلم	4	4%
	مدرب رياضي	12	12%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	6	6%
	ماجستير	5	5%
	دكتوراه	2	2%
	اقل من 5 سنوات	9	9%
سنوات الخدمة	من 5 الى 10 سنوات	10	10%
	اكثر من 10 سنوات	12	12%
المجموع	100		100%

رابعاً: أدوات البحث

²³ محمد سرحان خالد المخلافي، أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس جامعة صنعاء، مجلة جامعة 195 تمشق، مج 17، ع 02، سوريا، 2001، 195

استخدم الباحث أداتين لجمع البيانات:

1. استبانة التمكين الإداري

2. استبانة الولاء التنظيمي

خامساً: صدق وثبات أدوات البحث

1. الصدق

تحقق الباحث من الصدق الظاهري والمحتوى من خلال عرض الاستبانات على لجنة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في الإدارة التربوية والقياس والتقويم، وقد أُجريت التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظاتهم.

2. الثبات

تم إجراء تطبيق استطلاعي على عينة مكونة من (20) فرداً من خارج العينة الأصلية، وتم حساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا). وقد جاءت النتائج كما يلي:

سادساً: إجراءات البحث

مرت إجراءات تنفيذ البحث بالمراحل الآتية:

1. تحديد مشكلة البحث وأهدافه، وبناء الإطار النظري.

2. تصميم أدوات البحث بالاعتماد على الدراسات السابقة والأطر النظرية.

3. عرض الأدوات على المحكمين لإجراء التحكيم العلمي.

4. إجراء التطبيق الاستطلاعي لحساب معاملات الثبات.

5. توزيع الاستبانات على العينة الأساسية (100 فرد) في المدارس التخصصية لرعاية الموهبة الرياضية.

6. جمع الاستبانات وفرزها واستبعاد غير الصالح منها.

7. إدخال البيانات إلى الحاسوب باستخدام برنامج SPSS.

8. تحليل البيانات إحصائياً واستخراج النتائج.

سابعاً: الأساليب الإحصائية

تم استخدام الحزمة الإحصائية SPSS لمعالجة البيانات وتحليلها، واستخدمت الأساليب التالية:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى التمكين الإداري والولاء التنظيمي.

تحليل التكرارات والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية.

معامل الارتباط بيرسون (Pearson) للكشف عن العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي.

اختبار T وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق بين الأفراد حسب المتغيرات الديموغرافية (عند الحاجة).

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها

أولاً: عرض النتائج

اعتمدت الدراسة على توزيع استبانة على عينة مكونة من (100) فرداً من العاملين في المدارس التخصصية، وشملت محاور تقيس أبعاد التمكين الإداري (مثل: تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، التدريب، العدالة التنظيمية)، وأبعاد الولاء التنظيمي (مثل: الالتزام، الرغبة في الاستمرار، الشعور بالانتماء). تم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية، وأظهرت النتائج ما يلي:

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
تفويض السلطة	3.85	0.67	مرتفع
المشاركة في اتخاذ القرار	3.76	0.71	مرتفع
التحفيز والدعم	3.94	0.65	مرتفع
التدريب والتطوير	3.68	0.72	متوسط مرتفع
الولاء التنظيمي العام	4.02	0.59	مرتفع جداً
العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي	معامل الارتباط (0.73)	—	علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية

البعد المتوسط الحسابي الانحراف المعياري التفسير

ثانياً: مناقشة النتائج

1. مستوى التمكين الإداري

أظهرت النتائج أن هناك مستوى مرتفعاً من التمكين الإداري في المدارس التخصصية، وهو ما يعكس سعي الإدارة إلى تفويض الصلاحيات وإشراك العاملين في القرارات. ويتفق ذلك مع ما أشار إليه الزبيدي (2020)²⁴ بأن "التمكين الإداري الفعال يسهم في تعزيز الثقة بين القيادة والعاملين ويعزز بيئة العمل الإبداعية".

2. مستوى الولاء التنظيمي

جاءت نتائج الولاء التنظيمي مرتفعة، مما يدل على ارتباط العاملين بالمؤسسة وحرصهم على الاستمرار فيها. وتتسجم هذه النتيجة مع ما ذكره الشمري (2019)²⁵ بأن "الولاء التنظيمي يتأثر بشكل مباشر بإجراءات الإدارة في تمكين الأفراد ومنحهم الثقة والتحفيز المستمر".

²⁴الزبيدي، أحمد. (2020). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء المؤسسي. المجلة العربية للإدارة.

3. العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي

أثبتت النتائج وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي، مما يعني أنه كلما زادت درجة التمكين الإداري، زاد مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين.

ويؤكد هذا ما جاء في دراسة عبد الرحمن (2021)²⁶ التي توصلت إلى أن "التمكين الإداري يمثل أحد العوامل الأساسية في بناء الولاء التنظيمي لأنه يخلق حالة من الانتماء والإخلاص للعمل والمؤسسة".

ثالثاً: مقارنة بالبحوث السابقة

تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الجبوري (2022)²⁷ التي أجريت في مدارس محافظة واسط، حيث وجدت أن التمكين الإداري يُعد مؤشراً قوياً للتنبؤ بمستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين.

كما تتماشى النتائج مع دراسة السيد (2018)²⁸ في المؤسسات التعليمية بمصر، والتي أكدت أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تُعزز من ارتباطهم العاطفي بالعمل والمؤسسة.

رابعاً: التفسير العام للنتائج

إن العلاقة الإيجابية بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي تعكس أهمية تفعيل أدوار العاملين وتمكينهم في بيئة العمل التربوية، خصوصاً في المدارس التخصصية التي تعتمد على الأداء الجماعي والإبداعي لتحقيق أهدافها، كما أن ذلك يسهم في تقليل معدل دوران العاملين وزيادة الاستقرار الوظيفي.

خاتمة البحث

في ختام هذا البحث، الذي تناول موضوع التمكين الإداري وعلاقته بالولاء التنظيمي في المدارس التخصصية لرعاية موهبة الرياضة في محافظة ذي قار، تبين أن التمكين الإداري يشكل أحد المحاور الجوهرية في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الاستقرار الوظيفي والارتباط الإيجابي للعاملين بمؤسساتهم. فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الإداري الممنوح للعاملين وبين مستوى الولاء التنظيمي لديهم، مما يشير إلى أن تحسين ممارسات التمكين يعزز من التزام الكوادر واندماجهم في تحقيق أهداف المدرسة.

²⁵ الشمري، حيدر. (2019). دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي. جامعة بغداد.

²⁶ عبد الرحمن، ندى. (2021). أثر التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية. مجلة دراسات تربوية.

²⁷ الجبوري، حسام. (2022). العلاقة بين التمكين والولاء في المؤسسات التعليمية. جامعة واسط.

²⁸ السيد، محمود. (2018). القيادة المدرسية الفعالة وتمكين المعلمين. مجلة التربية الحديثة، القاهرة.

لقد تناول البحث مختلف أبعاد التمكين الإداري، مثل تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتوفير بيئة داعمة، وفرص النمو والتطوير، وربطها بمكونات الولاء التنظيمي المتمثلة في الانتماء والالتزام والرغبة في البقاء ضمن المؤسسة. وقد أظهرت الدراسة أن التمكين لا يسهم فقط في تحسين رضا الموظفين، بل يؤدي إلى رفع مستوى الانتماء والولاء، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة.

وعليه، فإن هذا البحث يسهم في تسليط الضوء على أهمية اعتماد سياسات إدارية حديثة قائمة على التمكين، ويؤكد ضرورة تبني القيادات التربوية لنهج تشاركي يرفع من كفاءة العاملين ويزيد من ولائهم التنظيمي. كما يُعد هذا الموضوع أساساً لمزيد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تتناول متغيرات جديدة أو تدرس العلاقة في سياقات تعليمية أو إدارية مختلفة. وفي ضوء ما سبق، يوصي الباحث بضرورة تعزيز ثقافة التمكين في المدارس التخصصية وتوفير برامج تدريبية للقادة والإداريين، بهدف بناء بيئة تعليمية فعالة تدعم الموهبة الرياضية وتساهم في بناء جيل رياضي متميز.

نتائج البحث

1. وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي لدى العاملين في المدارس التخصصية لرعاية موهبة الرياضة في محافظة ذي قار، مما يشير إلى أن زيادة مستويات التمكين تؤدي إلى ارتفاع مستويات الولاء التنظيمي.
2. ارتفاع وعي العاملين بمفهوم التمكين الإداري، خاصة في أبعاده المرتبطة بالمشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة، لكن هناك ضعفاً نسبياً في أبعاد أخرى مثل الحوافز وفرص التطوير المهني.
3. مستوى الولاء التنظيمي لدى الكوادر التعليمية والإدارية كان متوسطاً إلى مرتفع، مع وجود تفاوت بين الأفراد تبعاً لمستوى التمكين الممنوح لهم.
4. العوامل الديموغرافية (مثل الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) كان لها تأثير جزئي على العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي.
5. القيادات الإدارية في بعض المدارس لا تمنح العاملين حرية كافية في التعبير عن آرائهم أو المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، مما يحد من تأثير التمكين على الولاء.

التوصيات

1. تفعيل برامج التمكين الإداري من خلال منح العاملين المزيد من الصلاحيات والفرص للمشاركة في القرارات المتعلقة بعملهم.

2. تعزيز الولاء التنظيمي من خلال توفير بيئة عمل داعمة، وفرص للتطوير المهني، وأنظمة حوافز تتناسب مع الجهد المبذول.

3. تدريب القيادات الإدارية في المدارس التخصصية على أساليب الإدارة التشاركية والقيادة التمكينية.

4. تبني ممارسات شفافة في الإدارة تتيح للعاملين الشعور بالثقة والانتماء، مما يرفع من مستويات الولاء الوظيفي.

5. إجراء تقييم دوري لمستوى التمكين والولاء التنظيمي للتعرف على نقاط الضعف والعمل على تحسينها باستمرار.

مقترحات

1. إجراء دراسة مقارنة بين المدارس التخصصية لرعاية موهبة الرياضة في محافظة ذي قار ومحافظات أخرى لمعرفة الفروق في التمكين الإداري والولاء التنظيمي.

2. "دراسة أثر التمكين الإداري على أداء الطلبة الموهوبين رياضياً، من خلال العلاقة غير المباشرة بين البيئة الإدارية والمخرجات الطلابية".

3. تحليل تأثير المتغيرات الوسيطة مثل الرضا الوظيفي والاحترق النفسي على العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي.

4. دراسة التمكين الإداري ، والولاء التنظيمي من وجهة نظر الطلبة ، أو أولياء الأمور كمستفيدين من خدمات المدرسة.

5. اقتراح نموذج إداري خاص بالمدارس التخصصية للموهوبين رياضياً في العراق يعتمد على التمكين كأساس لرفع جودة الأداء والولاء المؤسسي.

المصادر

1. الأحمد، حنان عبد الرحيم الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية

السعودية المجلة العربية للعلوم الإدارية مجلد 13 العدد 03 2006 م 305-377

2. أفندي عطية حسين، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،

مصر 2006، 95

3. بوسكار فريد (٢٠١٩)، جودة حياة العمل وانعكاساتها ، على الولاء التنظيمي للعاملين، إشراف دراسة ميدانية

بمصلحة الاستعجالات الطبية - مشونش، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد

خيزر بسكرة كلية العلوم الإنسانية والعلوم بسكرة، الجزائر

4. الجبوري، حسام. (2022). العلاقة بين التمكين والولاء في المؤسسات التعليمية. جامعة واسط.

5. جمال أبو المجد محمد التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية دار ابن حزم بيروت لبنان، 2008، ص 33
6. "حمادات محمد قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2006، 67"
7. "خضير نعمة، والنعمي عدنان، والنعمي فلاح : الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة الأمانة العامة الاتحاد الجامعات العربية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد 31 ، لبنان، 1996، ص 76"
8. الدخيل الله " مقدمات الالتزام المنظمة أكاديمية، مجلة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية، مجلد 17 السعودية، 1995، ص 33-77
9. الرواشدة خلف سليمان صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد عمان، الأردن، 2007 : 20.
10. الزبيدي، أحمد. (2020). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء المؤسسي. المجلة العربية للإدارة.
11. السيد، محمود. (2018). القيادة المدرسية الفعالة وتمكين المعلمين. مجلة التربية الحديثة، القاهرة.
12. الشمري، حيدر. (2019). دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي. جامعة بغداد.
13. الصفرات، سميرة عبد المجيد التمكين الإداري وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم المنية السعودية، 2009، ص 12
14. عبد الرحمن، ندى. (2021). أثر التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية. مجلة دراسات تربوية.
15. العتيبي، وآخرون، "الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه : مجلة الإداري" مجلد 19، العدد 67 مسقط، عمان، 1997: 70
16. العلوي، محمد. (2017). أثر التمكين الإداري على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التربوية. المجلة العربية للإدارة، 37(2)، 105-125.
17. "القحطاني، بدر محمد ، العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والعلاقات الإنسانية" الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2000 م، 69
18. الكبسي عامر، الدارة المعرفة وتطوير المنظمات المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000، من 141

19. المخلافي ، محمد سرحان خالد ، أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس جامعة صنعاء، مجلة جامعة 195 تمشق، مج 17، ع 02، سوريا، 2001، 195
20. المدهون موسى توفيق والجزراوي، إبراهيم محت، "تحليل السلوك التنظيمي : سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، المركز العربي الخدمات الطلابية" ، عمان، الأردن، 2005، ص 508
21. المغربي عبد الفاتح عبد الحميد، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص، دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط جامعة طنطا، مصر، 2001، ص 4 .
22. ملحم، يحي سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، 105
23. "ملك الدوري زكريا، على صالح أحمد، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص 29"
24. مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية دار الوراق، عمان، الأردن 168 169 2011،
25. يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 2006، ص 33-35

26. "Brown, D.R. and Harvey, D. An experimental approach to organization development. 7th Edition. Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA. 2006"