

دور استراتيجية تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأكاديميين في جامعة كركوك

الباحث: مروان عمر جار
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

marwanomer567@gmail.com

أ.د. ناجي عبدالستار محمود
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

naje.abdulsattar@tu.edu.iq

المستخلص:

هدفت الدراسة بشكل رئيس الى التحقق من مدى تطبيق ابعاد استراتيجية تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي من اجل الوصول الى اعلى مستويات الاداء التنظيمي للجامعة المبحوثة، والتعرف على طبيعة العلاقة بين استراتيجية التمكين والولاء التنظيمي، وتتمثل اهمية الدراسة في سعي الجامعة المبحوثة في معرفة الدور الرئيسي في تطوير الموارد البشرية في منظمات الاعمال من خلال تطبيق مفهوم تمكين العاملين والذي تستند فكرته على استخراج الطاقات الكامنة لدى العاملين في المنظمة، ويدعم ذلك امتلاك الجامعة المبحوثة دور استراتيجية تمكين العاملين وابعاده التي تحفز العاملين على تعزيز الولاء التنظيمي لديهم كما تعطي لمن يمتلكونها من القيادات التمتع بمهارات وقدرات عالية قادرة على الاستجابة السريعة لحاجات العاملين في المنظمة، ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيسي والذي مفاده: ما هو دور استراتيجية التمكين في تعزيز الولاء التنظيمي وللإجابة على تلك التساؤلات تم صياغة مخطط الدراسة الافتراضي، ولغرض تحقيق اهداف الدراسة والاجابة على تساؤلاتها، فقد تم توزيع (265) استمارة استبيان على الاكاديميين في مختلف المستويات الادارية (لجامعة كركوك) واسترد منها (161) استمارة استبيان صالحة للتحليل واعتمد الباحث الاستبانة كأداة رئيسية فضلاً عن المقابلات التي اجراها الباحث مع بعض افراد العينة المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التمكين، الولاء التنظيمي.

The role of employee's empowerment strategy in Enhancing Organizational Loyalty

An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Academics at the University of Kirkuk

Prof Dr. Naji Abdul Sattar Mahmoud
College of Administration and Economics
Tikrit University

Researcher: Marwan Omer Jar
College of Administration and Economics
Tikrit University

Abstract:

The main objective of the study was to ascertain the extent to which the dimensions of the strategy of employee empowerment in enhancing organizational loyalty in order to reach the highest levels of organizational performance of the University sample search and to identify the nature of the relationship between the strategy of empowerment and organizational loyalty. The importance of the study is development of human resources in organizations through the application of the concept

of employee empowerment, which is based on the idea of extracting the potential of the staff of the organization. And supported the University's ownership of the role of the strategy of empowerment and its dimensions that stimulate to enhance their organizational loyalty and give their leaders the skills and ability to respond quickly to the needs of the organization's employees. The question of the role of the empowerment strategy in enhancing organizational loyalty and responding to these questions was formulated. In order to achieve the objectives of the study and to answer its questions, 265 questionnaires were distributed to academics at different levels (161) questionnaire forms valid for analysis and the researcher adopted the questionnaire as a main tool as well as the interviews conducted by the researcher with some of the sample respondents

Keywords: Empowerment Strategy, Organizational Loyalty.

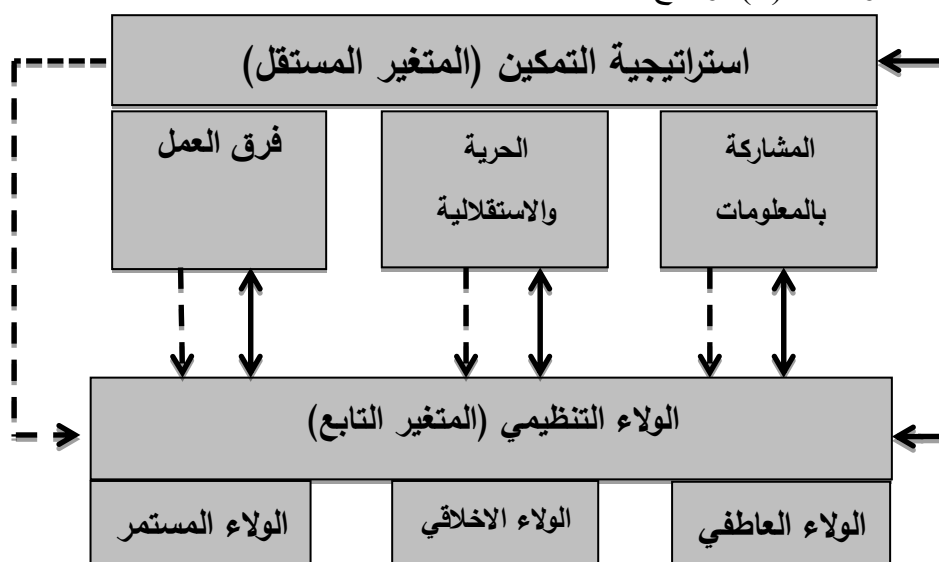
المحور الأول: الإطار الهيكلي للدراسة

أولاً. مشكلة الدراسة: تواجه منظمات الاعمال المعاصرة الكثير من الصعوبات والتحديات في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال، ولغرض نجاح المنظمات في مواجهة هذه الصعوبات والتحديات فإن ذلك يتطلب منها جهوداً وقدرات فريدة ومميزة حتى تستطيع هذه المنظمات تحقيق اهدافها التي وجدت من اجلها، وقد اصبح التمكين جوهر الابداع والتميز لكل منظمات الاعمال، حيث يسهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي والولاء التنظيمي والتخلص من مشاكل التغيب ودوران العمل، ومما لا شك فيه اصبحت الموارد البشرية من اهم المقومات الاساسية لنجاح منظمات الاعمال بل يمكن القول انها المحدد الاول والاساسي لهذا النجاح وذلك من خلال توفير واعداد موارد بشرية ذات كفاءة وولاء تنظيمي عال يمكنها من النهوض بأعباء العمل وتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفي ضوء ما تقدم يمكن القول ان مشكلة الدراسة تتمحور في سؤال رئيس مفاده (ما هو دور استراتيجية التمكين في تعزيز الولاء التنظيمي) وتنبتق منه التساؤلات الفرعية الاتية:

١. ما مدى توافر ابعاد التمكين لدى المنظمة المبحوثة؟
 ٢. ما مدى توافر ابعاد الولاء التنظيمي لدى المنظمة المبحوثة؟
 ٣. هل تسهم استراتيجية التمكين في تعزيز الولاء التنظيمي؟
- ثانياً. أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة بعدد من النقاط الاتية:
١. ان استراتيجية تمكين العاملين ذات أهمية بالغه كونها تدعم الولاء التنظيمي في بيئة المنظمة التعليمية.
 ٢. تعد استراتيجية تمكين العاملين دعامة لمساعدة الادارة العليا في توفير وقتها وجهدها واحداث الاستفادة من خصائص الولاء التنظيمي المنظمة المبحوثة؟
- ثالثاً. أهداف الدراسة: من خلال التعرف على مشكلة الدراسة وأهميتها يمكن توضيح الهدف الرئيس لهذه الدراسة والذي يتمثل في تعريف الجامعة المبحوثة وبالدور الذي تؤديه استراتيجية تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي.
- فضلا عن الأهداف الفرعية والتي تتمثل بالآتي:

١. التعرف على أهمية استراتيجية تمكين العاملين وتعميق دورها لدى العاملين في الجامعة المبحوثة من خلال التزود بالمعلومات التي تبين وتعكس كافة التغيرات التي تظهر في بيئتها الداخلية والخارجية.

٢. معرفة مدى اهتمام متخذي القرار في الجامعة المبحوثة بممارسة فلسفة ومفهوم الولاء التنظيمي. رابعاً. **مخطط وفرضيات الدراسة:** تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة وأهميتها على وفق أطارها النظري والميداني بناء مخطط افتراضي يعكس طبيعة العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة، فضلاً عن توضيح الأبعاد الفرعية لتلك المتغيرات وتأثيراتها في المنظمة المبحوثة إذ تمثل استراتيجية تمكين العاملين متغيراً مستقلاً فيما يمثل الولاء التنظيمي متغيراً معتمداً ضمن الدراسة الحالية، والشكل (١) يوضح ذلك.



الشكل (١): مخطط الدراسة الافتراضي

المصدر: من اعداد الباحثان.

وفي أطار مخطط الدراسة تنبثق الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية لاستراتيجية التمكين ممثلة بأبعادها (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل) ومستوى الولاء التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية التمكين ممثلة بأبعادها (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل) على الولاء التنظيمي.

الفرضية الثالثة: تسهم استراتيجية التمكين في تعزيز الولاء التنظيمي.

خامساً. ادوات الدراسة: جرى اعتماد عدد من الادوات الخاصة بجمع البيانات وتحليلها، للوصول إلى النتائج النهائية، وعلى النحو الآتي:

١. **الجانب النظري:** اعتمدت الدراسة على المصادر العلمية المختلفة والمتمثلة بالأدبيات العربية والاجنبية من كتب ورسائل وأطاريح جامعية ومواقع شبكة الانترنت وبحوث ومقالات ذات علاقة بطبيعة الدراسة.

٢. **الجانب العملي:** إذ تم الاعتماد في الجانب العملي على مجموعة من الوسائل، وهي:

أ. المقابلات الشخصية: وتمثل أسلوباً فاعلاً يقوم به الباحث بقصد جمع المعلومات عن مجتمع وعينة الدراسة، لأنها توفر معلومات ضرورية بصورة مباشرة ودقيقة، وقد جرت المقابلات الشخصية مع بعض الأكاديميين في الجامعة المبحوثة.

ب. الاستبانة: تمثل الاداة الرئيسة والمعول عليها في هذه الدراسة لجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالجانب العملي وتضمنت الاستبانة بشكلها النهائي وبعد إجراء التعديلات على شكلها الأولي محاورين:

الأول: تعريفاً أولياً للمستجيبين من معلومات تعريفية لبعض خصائص عينة الدراسة التي تخص (العمر المنقضي، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، الجنس، المرتبة العلمية).

الثاني: فقد اشتمل على متغيرات الدراسة وهي: (استراتيجية تمكين العاملين، الولاء التنظيمي).

الجدول (١): هيكلية استبانة الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	أرقام الفقرات	المصادر
١	المعلومات الشخصية	العمر المنقضي، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، الجنس، المرتبة العلمية	٦-١	الباحثان
٢	استراتيجية تمكين العاملين	المشاركة بالمعلومات	٥-١	Ramesh & Kumar, 2014 Chen, 2011 Timothy, 2013
		الحرية والاستقلالية	١٠-٦	
		فرق العمل	١٥-١١	
٣	الولاء التنظيمي	الولاء العاطفي	٢٠-١٦	Boussalem, 2014 Kiruthiga & Magesh, 2015 Majid & Mohammed, 2018 Kim, 2014
		الولاء المستمر	٣٠-٢٦	

المصدر: من إعداد الباحثان.

وتم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي للأوزان الخمسة في قياس فقرات متغيرات الدراسة الذي توزعت فيه الإجابة من (١-٥) درجات إذ تعطي أقصى درجة (٥ درجات) وذلك لضمان الحصول على نتائج موضوعية وتجنب الإجابات المحايدة التي تؤثر في دقة نتائج.

ولقد خضعت استبانة الدراسة بمقاييسها المعتمدة إلى اختبارات الصدق والثبات، وكما يأتي:

١. صدق المحتوى: يقصد بصدق المحتوى أو الاتساق الداخلي هو مدى اتساق كل فقرة من فقرات المقياس مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للمقياس، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد المقياس.

٢. ثبات الاستبانة: يقصد بثبات الأداة بمعنى قدرته على إعطاء نفس النتائج أو نتائج قريبة منها إذا ما أعيد تطبيقه على نفس العاملين مرة أخرى وبفارق زمني أو زمنين مختلفين، وتم استخدام اختبار معامل كرونباخ ألفا (Alpha-Cronbach) لقياس ثبات متغيرات الدراسة، ولاستخراج معامل

الثبتات وفقاً لهذه الطريقة تم استعمال جميع ابعاد متغيرات الدراسة، فكانت النتائج كما في الجدول (٢):

الجدول (٢): نتائج اختبار ثبات معامل الفا كرونباخ

ت	متغيرات الدراسة	عدد فقرات الاستبانة	معامل الثبات (الفا)
١-١	المشاركة بالمعلومات	٥	٠,٨٣٢
٢-١	الحرية والاستقلالية	٥	٠,٨٣٣
٣-١	فرق العمل	٥	٠,٨٢٦
١	استراتيجية تمكين العاملين	١٥	٠,٨٢١
١-٢	الولاء العاطفي	٥	٠,٨٢٥
٢-٢	الولاء الاخلاقي	٥	٠,٨١٩
٣-٢	الولاء المستمر	٥	٠,٨٣٨
٢	الولاء التنظيمي	١٥	٠,٨١٣
	الاستبانة ككل	٣٠	٠,٨٣٥

المصدر: إعداد الباحثان بالرجوع إلى نتائج التحليل الاحصائي

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (٢) إن قيمة معامل ثبات لجميع الابعاد كانت متسقة داخلياً، وقيمتها أكبر من القيمة الواجب الحصول عليها ($\alpha \geq 0.6$)، ويُعد من الناحية التطبيقية بشكل عام أمراً مقبولاً، حيث بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (٠,٨٣٥) ويعد المقياس متسقاً داخلياً لأن هذه القيمة تعكس مدى ثبات المتغيرات وابعادها داخلياً.

سابعاً. وصف مجتمع وعينة الدراسة

ان تحديد القطاع الذي تجري فيه الدراسة له اهمية كبيرة فالاختيار المناسب والملائم لعينة الدراسة، من حيث الحجم والخصائص التي تتماشى مع ميدان الدراسة وتسهم بشكل كبير في دقة النتائج واختبار فرضيات الدراسة الميدانية، من خلال الاتي:

* مبررات اختيار ميدان الدراسة:

١. اشارت نتائج المسح الميداني الأولي للباحث انسجام طبيعة الدراسة مع واقع الجامعة المبحوثة بخاصة فيما يتعلق بمجال اختيار المتغيرات وذلك لاحتواء تنظيماتها على القيادات الاكاديمية.
٢. أهمية الدور الاستراتيجي الذي تمارسه الجامعة المبحوثة في الاقتصاد المعرفي في البناء الثقافي والمعرفي والاجتماعي خصوصاً بعد دخولها في تصنيف شنغهاي.
٣. طبيعة عمل الجامعة المبحوثة الذي يرتبط بعمليات استباقية والتي تتطلب تبني مواضيع حديثة نسبياً لضمان الاستمرار والتقدم في مراكز التصنيف.

* وصف مجتمع وعينة الدراسة: في ضوء المبررات اعلاه ووصولاً الى اختبار وتطبيق الفرضيات

وتحقيقاً لهدف الدراسة تم اختيار عينة الدراسة وتكونت من الأكاديميين في جامعة كركوك وتم تحديد حجمها بطريقة الحصر الشامل، وعليه قام الباحثان بتوزيع (٢٦٥) استبانة على أفراد عينة الدراسة من الأكاديميين، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة ما مجمله (١٦١) استبانة أي بنسبة بلغت (٦٠,٧٥%) من عدد الاستبانات الموزعة، وبهذا أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ما مجمله (١٦١) استبانة. كما يوضح الجدول (٣) الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث (الجنس، العمر المنقضي، المرتبة العلمية، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).

الجدول (٣): خصائص الأفراد المبحوثين في الجامعة عينة الدراسة

الجنس									
ذكر					انثى				
العدد		%		العدد		%			
١٢٧		٧٨,٩		٣٤		٢١,١			
العمر المنقضي									
٣٠ سنة فأقل		٤٠-٣١ سنة		٥٠-٤١ سنة		٦٠-٥١ سنة		٦١ سنة فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٠	٠	٦٠	٣٧,٣	٦٧	٤١,٦	٢٨	١٧,٤	٦	٣,٧
المرتبة العلمية									
استاذ		استاذ مساعد		مدرس		مدرس مساعد			
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
١٢	٧,٥	٥٦	٣٤,٨	٩٣	٥٧,٨				
عدد سنوات الخدمة									
٥ سنة فأقل		١٠-٥ سنة		١٥-١١ سنة		٢٠-١٦ سنة		٢١ سنة فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٥	٣,١	٣٣	٢٠,٥	٤٨	٢٩,٨	٤٢	٢٦,١	٣٣	٢٠,٥
المؤهل العلمي									
دكتوراه		ماجستير		دبلوم عالي					
العدد	%	العدد	%	العدد	%				
٩٠	٥٥,٩	٧١	٤٤,١						

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على استمارة الاستبيان.

١. الجنس: أن غالبية أفراد المجتمع هم من الذكور حيث بلغت نسبتهم (٧٨,٩%) من إجمالي أفراد العينة، ونسبة الإناث بلغت (٢١,١%)، وتشير تلك النتيجة إلى أن عدد التدريسيين في الجامعة المبحوثة يفوق عدد الإناث.
٢. العمر المنقضي: أن أعلى نسبة بلغت (٤١,٦%) من العمر المنقضي (٥٠-٤١ سنة)، ويليهما العمر المنقضي (٤٠-٣١ سنة) بلغت نسبتهم (٣٧,٣%)، وتشير تلك النتائج إلى أن أغلب التدريسيين من الفئات العمرية المحصورة بين (٥٠-٣١ سنة).
٣. المرتبة العلمية: فقد أظهرت النتائج أن غالبية التدريسيين من المرتبة العلمية (مدرس) بلغت نسبتهم (٥٧,٨%)، وأقلها المرتبة العلمية (استاذ) بنسبة (٧,٥%).
٤. عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية: فقد أظهرت النتائج أن غالبية التدريسيين هم من سنوات الخدمة (١٥-١١ سنة؛ ٢٠-١٦ سنة) بلغت نسبتهم (٢٩,٨%؛ ٢٦,١%) على التوالي.
٥. المؤهل العلمي: أن أغلب أفراد العينة المبحوثين هم ممن يحملون شهادة (دكتوراه) بنسبة بلغت (٥٥,٩%)، وتليه شهادة (ماجستير) بلغت نسبتهم (٤٤,١%).

المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

استراتيجية تمكين العاملين:

أولاً. مفهوم تمكين: زاد الاهتمام بموضوع استراتيجية التمكين في السنوات الأخيرة، وخصوصاً في ظل التطورات البيئية المتسارعة وازدياد المواهب الفكرية والمعرفية لدى العاملين في مختلف المنظمات، مما دفع العديد من مدراء المنظمات الى الاهتمام بهذا المفهوم والارتقاء به لأهميته في تحقيق الاداء التنظيمي المتميز وكسب رضا وولاء العاملين والذي يسهم في كسب وامتلاك التفوق التنافسي الذي يعطيها صفة البقاء في الاسواق في الامد الطويل.

وقد تم تعريف تمكين العاملين من قبل (النعمة وسليمان، ٢٠١٢: ١٧٠) بأنه منح العاملين الصلاحيات الواسعة لاتخاذ القرارات الخاصة بأوجه تطوير الخدمات المقدمة للزبائن. فيما عرفه كل من (Kim & Fernandem, 2017: 57) بناء تحفيزي رباعي الأبعاد يتكون من إدراك- معنى، كفاءة، تقرير مصير، وتأثير يعكس توجهاً نشطاً وليس سلبياً نحو العمل.

ثانياً. أهمية تمكين العاملين: يعد التمكين من الموضوعات التي ركز عليها العديد من الباحثين في مجال ادارة الموارد البشرية، حيث اشارت نتائج ابحاثهم ودراساتهم الى ان تمكين العاملين يساعد على تحسين الجودة، وتحقيق الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والفعالية التنظيمية، اذ حدد (الكعبي، ٢٠١٧: ٣٠) مجموعة من الأسباب التي تكمن من خلالها اهمية التمكين:

١. يساعد الإدارة العليا في المنظمة على التركيز والاهتمام بالقضايا الاستراتيجية طويلة الأمد وعدم الانشغال بالأمر الروتينية اليومية.
٢. تحقيق الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة، وخصوصاً المورد البشري للمحافظة على تطوير المنافسة.
٣. اتخاذ القرارات الإدارية بالسرعة اللازمة، وإطلاق القدرات والمهارات الإبداعية للأفراد العاملين.
٤. تخفيض تكاليف التشغيل من خلال التقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.
٥. منح العاملين مسؤوليات أكبر تجاه أعمالهم، الأمر الذي يؤدي الى شعور العاملين بالإنجاز عما يقومون به من أعمال.

ثالثاً. أبعاد استراتيجية تمكين العاملين: لقد تباينت آراء الباحثين الذين تناولوا موضوع استراتيجية التمكين إلى حد كبير وحول الابعاد المعتمدة، ووفقاً لطبيعة عمل الجامعة المبحوثة او بمعنى ادق وفقاً للميدان المبحوث او المدخل الاستراتيجي الذي تعتمده الجامعة فقد تم اعتماد الابعاد التالية (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل)

١. المشاركة بالمعلومات: إن المشاركة بالمعلومات تمثل أحد الأبعاد الأساسية لاستراتيجية التمكين، حيث أن المحور الأساسي لتنفيذ استراتيجية التمكين يرتبط بمدى توافر المعلومات الكافية عن كافة الأعمال في المنظمة وجعلها متاحة أمام جميع العاملين فيها، هذا يعني أن الخطوة الأهم في بناء المنظمات المتمكنة تكمن في توفير المعلومات عن الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، اما فيما يخص متطلبات المشاركة بالمعلومات فهي: (حليمة وبمينة، ٢٠١٥: ١٣).
- بناء الثقة: وتعني ثقة الإدارة بالعاملين أو ثقة العاملين بالإدارة، وذلك من خلال التبادل المستمر للمعلومات عن حقيقة الاعمال بين الإدارة والعاملين.
- تعزيز المسؤولية: إن المشاركة بالمعلومات تتطلب من العاملين تحمل المزيد من المسؤوليات، وأن يكونوا عند حسن ظن الإدارة بهم، وكذلك مسانلتهم عن النتائج المتحققة.

- توافر قنوات الاتصال: أن التبادل المستمر للمعلومات بين الإدارة والعاملين يتطلب قنوات سلسلة يجري من خلالها وصول المعلومات في الوقت المناسب والمكان المناسب.
- ٢. الحرية والاستقلالية: يمثل هذا البعد الاستقلال الذاتي في ممارسة سلوكيات العمل في المنظمة، حيث تمثل الحرية البعد الاستراتيجي للتمكين كونها تعني منح العاملين حرية ممارسة النشاطات الخاصة بالمهام دون الرجوع إلى الإدارة العليا، أما الاستقلالية فتشير إلى تقليص دور الإشراف في ممارسة الأعمال ومنح العاملين صلاحيات أكبر من خلال اتخاذ إجراءات واسعة مثل إعادة هيكلة المنظمة (سعدون، ٢٠١٨: ١٩١). في حين أشارت (عيساوي، ٢٠١٤: ٧١) بأن الحرية والاستقلالية تعني ثقة الإدارة العليا العاملين ومنحهم مساحة أكبر وحرية مطلقة في أداء مهامهم، وتشير (لطيفة، ٢٠١٥: ٦٥) إلى أن الحرية تقسم إلى ثلاثة أنواع هي:
 - حرية التصرف الروتينية: وتمارس عندما يقوم العاملون باختيار البديل المناسب من بين مجموعة البدائل المتاحة لغرض أداء مهامهم اليومية.
 - حرية التصرف الخلاقة: هذا النوع من الحرية يمارس عندما يقوم العاملون بإيجاد البدائل بأنفسهم لممارسة مهامهم.
 - حرية التصرف المقيدة: يمثل هذا النوع الجانب السلبي من الحرية، حيث تفرض المنظمة على العاملين سلوكيات معينة عند أدائها لمهامهم.
- ٣. فرق العمل: وتمثل مجموعات صغيرة من العاملين تعمل سوياً وتدعم نفسها بنفسها في ممارسة الأعمال اليومية من خلال السلطات الممنوحة لها، فهي التي تتولى مسؤوليات التخطيط والتنفيذ والرقابة لتحقيق النجاح للمنظمة، فهذه الفرق تعمل على تقسيم المهام الكلية للمنظمة إلى مهام أصغر فرعية ومتخصصة (هوارى وضيف، ٢٠١٨: ٢٠٥). كما أشار (الملفوح، ٢٠١٦: ٣٢) إلى متطلبات تحقيق الفاعلية في أسلوب فرق العمل المدارة ذاتياً والتي تتمثل بالآتي:
 - وجوب تعريف العاملين بمفهوم فرق العمل وأهميتها وطبيعة عملها ومسؤولياتها.
 - أن تمتلك الإدارة العليا في المنظمة التزام واضح ورغبة في تطبيق أسلوب فرق العمل.
 - مناقشة الأسلوب الجديد مع المدراء وإزالة الخوف لديهم، وذلك لأن بعض المدراء يعتقدون أن هذا الأسلوب يحد من سلطاتهم.
 - ينبغي أن تدرك الإدارة العليا بان النتائج من تطبيق هذا الأسلوب لن تتحقق في الاجل القصير، ولا بد من مرور وقت كاف على تطبيقه واستيعابه وتدريب العاملين عليه حتى يحقق النتائج المطلوبة.

المحور الثالث: الولاء التنظيمي

- اولاً. مفهوم الولاء التنظيمي: ان موضوع الولاء التنظيمي من المواضيع التي ركز عليها العديد من الباحثين، ويرجع هذا التركيز والاهتمام إلى ان الولاء التنظيمي لدى العاملين يعد من أكثر العوامل اهمية في تحديد كفاءة وفعالية المنظمة، حيث ان ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين يؤدي الى ارتفاع مستوى الاداء الوظيفي.
- وقد عرفه الباحثين (Aityan & Gupta, 2011: 2) بأنه التزام متعمد لتعزيز المصالح الفضلى لصاحب العمل، حتى عندما يتطلب ذلك التضحية ببعض جوانب المصلحة الذاتية للمرء بما يتجاوز ما هو مطلوب من واجبات الفرد القانونية وغيرها من الواجبات الأخلاقية.

اما (Barylska, 2013: 51) فقد عرفه بأنه التزام محدد تجاه شخص أو منظمة أو مجموعة محددة، ويتطلب الولاء في بعض الأحيان الالتزام والتضحية بالأهداف والاهتمامات الخاصة. فيما عرفه (عبادو، ٢٠١٥: ٥٢) على انه اقتران فاعل بين العاملين والمنظمة، حيث يرغب العاملين في خدمة منظماتهم وتكريس جهودهم لتحقيق اهدافها على الرغم من حصولهم على مردود اقل.

ثانياً. خصائص الولاء التنظيمي: يتميز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص لكل من المنظمة والعاملين على حدا سواء، حيث يمثل الولاء التنظيمي حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال مظاهر تنظيمية معينة يمكن متابعتها من خلال سلوك وتصرفات العاملين التي تبين مستوى ولائهم لمنظماتهم، اذ يشير (علي، ٢٠٠٥: ١٧١) الى ان خصائص الولاء التنظيمي هي:

١. يمثل الولاء التنظيمي حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال مظاهر تنظيمية معينة، يمكن متابعتها من خلال سلوك وتصرفات العاملين التي تبين مستوى ولائهم لمنظماتهم.
٢. ان رفع مستوى الولاء التنظيمي للأفراد ليس بالأمر السهل، بل يتطلب من ادارة المنظمات جهود كبيرة وذلك بسبب تنوع العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه.
٣. يؤثر الولاء التنظيمي على العديد من الظواهر الادارية مثل، رغبة العاملين في البقاء بالمنظمة، والجهد المبذول من قبلهم لتحقيق اهداف المنظمة الخ...
٤. صعوبة القياس المباشر للولاء التنظيمي، اذ يكون من الافضل قياسه من خلال اثاره الظاهرة على سلوك الفرد تجاه المنظمة.

ثالثاً. ابعاد الولاء التنظيمي: هناك العديد من الدراسات التي حاولت تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي، سواء فيما يتعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعاتها أو مزيج من كل ذلك، ولكن هذه الدراسات لم تستطع تطوير نموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي، وبالرغم من اتفاق معظم الباحثين على تعدد ابعاد الولاء التنظيمي الا انهم يختلفون في تحديد تلك الابعاد، وبالتالي يمكن القول انه بالرغم من اختلاف الباحثين في تحديد ابعاد الولاء التنظيمي، الا انها لا تختلف في محتواها، لذلك ستعتمد هذه الدراسة على نموذج (Allen & Mayer, 1990) والمعروف باسم نموذج الالتزام الثلاثي للعوامل التنظيمية والذي يتناسب مع ميدان الدراسة والذي يتضمن على ثلاثة أبعاد هي :

١. الولاء العاطفي: يتأثر هذا البعد بمدى إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من حيث درجة الاستقلال وأهمية وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر أيضاً بدرجة احساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرار (Boussalem, 2014: 147). ويعني الولاء العاطفي بأنه مستوى انتماء الفرد للمنظمة وإدراكه للخصائص المميزة لعمله ومستوى الاستقلالية، والخبرات والمهارات المطلوبة وتوافر التوجيه والإشراف (كاظم، ٢٠١٤: ٢٣٦). كذلك يشير الولاء العاطفي الى درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها وبذل جهوده لمساندتها، كما يشير ايضا الى درجة شعور الفرد بالارتباط الوجداني بالمنظمة ورغبته في الانتماء والاندماج بها، يتأثر هذا البعد بمدى أدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من حيث درجة الاستقلالية وأهمية العمل وتنوع الخبرات (حفيظ، ٢٠١٤: ١٩٧).
٢. الولاء الاخلاقي: يعبر هذا البعد عن الالتزام الادبي للفرد للاستمرار والبقاء في المنظمة، هذا الشعور يتعزز لدى الفرد من خلال القيم التي اكتسبها عند التحاقه بالمنظمة، وكذلك شعور الفرد بالدعم المقدم من المنظمة، والسماح له بالمشاركة الفاعلة في وضع الخطط والاهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة ويستند الولاء الاخلاقي الى الشعور بالواجب والالتزام الأخلاقي للبقاء في

المنظمة وذلك نتيجة التنشئة الاجتماعية والثقافية للفرد، حيث يشعر الموظفون بضرورة البقاء مع المنظمة (حسن، ٢٠١٦: ٣٨٧).

٣. الولاء المستمر: يؤكد هذا البعد على حقيقة مفادها ان العوامل التي تتحكم في درجة الولاء التنظيمي للفرد هي القيمة الاستمرارية التي من المحتمل ان يحصل عليها فيما لو استمر بالعمل في المنظمة، في مقابل ما يحصل عليه لو قرر الالتحاق بمنظمة اخرى، اي ان ارتباط الفرد بالمنظمة هو ارتباط مصلحي يقوم بالأساس على المنافع التي يحصل عليها من المنظمة (عبيد، ٢٠١٥: ٣٣٣). يشير الولاء المستمر الى شعور الفرد بالخسارة عند مغادرة المنظمة، حيث يشعر الموظف أنه قد استثمر بعض الأشياء القيمة في المنظمة وسوف تضيق إذا تركها، الموظف يبقى مع المنظمة لأن تكاليف مغادرة المنظمة ستكون مرتفعة للغاية (Savareikiene & Daugirdas, 2009: 87).

المحور الرابع: الإطار الميداني للدراسة

أولاً. وصف وتشخيص ابعاد استراتيجية تمكين العاملين:

البُعد الأول المشاركة بالمعلومات: وتضمن في الاستبانة على (٥) فقرات، والمتعلقة باستراتيجية تمكين العاملين، وتمثلت هذه الفقرات من (١-٥)، وكانت النتائج كما موضحة في الجدول (٤).

الجدول (٤): إجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد المشاركة بالمعلومات

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الممارسة
١	تتوافر في الكلية المعلومات التي تمكننا من حل مشاكل العمل	٣,٣٢٠	٠,٨٤٠	٢٥,٣%	متوسط
٢	أثق بقباليات العاملين معي في تقديمهم للمعلومات الصحيحة واستعدادهم لتحمل مسؤولية ذلك	٣,٥٨٦	٠,٨٣٩	٢٣,٣%	متوسط
٣	تمتلك الكلية قنوات اتصالات واضحة	٣,٣٧٣	٠,٨١٨	٢٤,٢%	متوسط
٤	يتم تزويدي بمعلومات جديدة عن عملي	٣,٧٠٦	٠,٧٨٤	٢١,١%	مرتفع
٥	توفر ادارة الكلية المعلومات عند الحاجة اليها	٣,٦٥٣	٠,٧٠٦	١٩,٣%	متوسط
	المشاركة بالمعلومات ككل	٣,٥٢٨	٠,٥٨٤	١٦,٥%	متوسط

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول (٤) قد حققت الفقرة (٤) المتعلقة (يتم تزويدي بمعلومات جديدة عن عملي) على القيمة الأعلى من حيث المتوسط الحسابي اذ بلغت (٣,٧٠٦)، بينما حققت الفقرة (١) المتعلقة (تتوافر في الكلية المعلومات التي تمكننا من حل مشاكل العمل) على اقل قيمة من بين الفقرات في هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٢٠) مما يؤكد على أن لهذه الفقرة الأولوية الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد في الجامعة المبحوثة، وتشير هذه النتائج إلى أن الجامعة تحتاج إلى درجة من الأهمية حول أعطاء التدريسين درجة من التمكين في التعامل.

البُعد الثاني الحرية والاستقلالية: وتضمن في الاستبانة على (٥) فقرات، والمتعلقة باستراتيجية تمكين العاملين، وتمثلت هذه الفقرات من (٦-١٠)، وكانت النتائج كما موضحة في الجدول (٥).

الجدول (٥): إجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد الحرية والاستقلالية

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الممارسة
٦	لدي رؤية واضحة عن اهداف الكلية.	٣,٧٤٦	٠,٩١٦	٢٤,٤%	مرتفع
٧	أقدم اقتراحاتي واستفساراتي بحرية.	٣,٦٥٣	١,٠٠٦	٢٧,٥%	متوسط
٨	يمكن لمن يكتشف قصورا في الاداء معالجته دون الرجوع الى مشرفه المباشر.	٣,٠٥٣	٠,٧٦٩	٢٥,١%	متوسط
٩	تشجع الإدارة العاملين على تحمل المسؤولية	٣,٥٠٦	٠,٧٧٧	٢٢,١%	متوسط
١٠	امتلك القدرة على تصحيح الاخطاء الخاصة بعلمي دون الحاجة لاستحصال موافقات.	٣,٥٤٦	٠,٩٧٦	٢٧,٥%	متوسط
	الحرية والاستقلالية ككل	٣,٥٠١	٠,٦٥٧	١٨,٧%	متوسط

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول (٥) إذ حقق هذا البعد متوسطاً حسابياً إجمالياً بلغ (٣,٥٠١)، ومعامل الاختلاف (١٨,٧%) مما يشير إلى تجانس واتفاق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الحرية والاستقلالية، وقد حققت الفقرة (٦) المتعلقة (لدي رؤية واضحة عن اهداف الكلية) على القيمة الأعلى من حيث المتوسط الحسابي إذ بلغت (٣,٧٤٦)، بينما حققت الفقرة (٨) المتعلقة (يمكن لمن يكتشف قصورا في الاداء معالجة ذلك القصور دون الرجوع الى مشرفه المباشر) على اقل قيمة من بين الفقرات بمتوسط حسابي (٣,٠٥٣) مما يؤكد على أن لهذه الفقرة الأولوية الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد في الجامعة المبحوثة، وتشير هذه النتائج إلى أن إدارة الجامعة تمنح التدريسين الحرية بدرجة متدنية في معالجة القصور الذي يتم اكتشافه في أداء العمل دون الرجوع إلى الإدارة العليا، مما انه هناك تصور واضح لدى التدريسين عن رؤية الجامعة، مما أثر بمستوى عام على الحرية والاستقلالية التي تمنحها الجامعة للتدريسين.

البُعد الثالث فرق العمل: وتضمن في الاستبانة على (٥) فقرات، والمتعلقة باستراتيجية تمكين العاملين، وتمثلت هذه الفقرات من (١١-١٥)، وكانت النتائج كما موضحة في الجدول (٦).

الجدول (٦): إجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد فرق العمل

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الممارسة
١١	تعتمد ادارة الكلية حل المشاكل عن طريق فرق العمل.	٣,١٤٦	٠,٩٤٠	٢٩,٨%	متوسط
١٢	تحرص ادارة الكلية على اجتذاب ذوي الخبرات العالية للتوظيف في فرق العمل.	٣,٠٠٠	١,٠٥٢	٣٥%	متوسط
١٣	تشجع الإدارة العمل بروح الفريق الواحد.	٣,٥٨٦	٠,٨٢٣	٢٢,٩%	متوسط
١٤	اشارك في قيادة الجماعة التي أنتمي اليها	٣,٧٧٣	٠,٨٣١	٢٢%	مرتفع
١٥	التزم بشكل عالي تجاه المهام عندما اعمل ضمن جماعة.	٤,٢٠٠	٠,٦٩٧	١٦,٥%	مرتفع
	فرق العمل ككل	٣,٥٤١	٠,٦٠٦	١٧,١%	متوسط

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول (٦) إذ حقق هذا البعد متوسطاً حسابياً إجمالياً بلغ (٣,٥٤١)، ومعامل الاختلاف (١٧,١%) مما يشير إلى تجانس واتفاق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة فرق العمل، وقد حققت الفقرة (١٥) المتعلقة (التزم بشكل عالي تجاه المهام عندما اعمل ضمن جماعة) على القيمة الأعلى من حيث المتوسط الحسابي إذ بلغت (٤,٢٠)، بينما حققت الفقرة (١٢) المتعلقة (تحرص ادارة الكلية على اجتذاب ذوي الخبرات العالية للتوظيف في فرق العمل) على اقل قيمة من بين الفقرات في هذا البعد بمتوسط حسابي (٣,٠٠) مما يؤكد على أن لهذه الفقرة الأولوية الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد في الجامعة المبحوثة، وتشير هذه النتائج إلى أن إدارة الكليات في الجامعة المبحوثة لا تهتم باستراتيجية استقطاب العاملين حسب الكفاءات والخبرات التي يحتاجها فريق العمل الذي يجب أن يتميز بالقدرة والمعرفة تجاه المهام الوظيفية.

ثانياً. وصف وتشخيص ابعاد الولاء التنظيمي:

البُعد الأول الولاء العاطفي: تضمن البعد الاول في الاستبانة على (٥) فقرات والمتعلقة بالولاء التنظيمي تمثلت هذه الفقرات من (١٦-٢٠)، وكانت النتائج كما موضحة في الجدول (٧).

الجدول (٧): إجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد الولاء العاطفي

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الممارسة
١٦	سأكون سعيداً جداً بقضاء ما تبقى من مسيرتي المهنية في الكلية.	٤,٠٤٠	٠,٩٣٦	٢٣,١%	مرتفعة
١٧	اتعامل مع مشكلات الكلية باعتبارها مشكلتي الشخصية.	٤,٠٨٠	٠,٨٠١	١٩,٦%	مرتفعة
١٨	اشعر كأنني فرد من العائلة في هذه الكلية	٤,١٦٠	٠,٨٢٢	١٩,٧%	مرتفعة
١٩	إذا تلقيت عرض عمل أفضل من عملي الحالي لن اترك المنظمة حالياً.	٣,٨٠٠	١,١٣٨	٢٩,٩%	مرتفعة
٢٠	اهتم بتصحيح الافكار السلبية لدى الآخرين عن الكلية.	٤,٠٩٣	٠,٨٠٨	١٩,٧%	مرتفعة
	الولاء العاطفي ككل	٤,٠٣٤	٠,٦٩٩	١٧,٣%	مرتفعة

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ويلاحظ من الجدول (٧) قد حققت الفقرة (١٨) المتعلقة (اشعر كأنني فرد من العائلة في هذه الكلية) على القيمة الأعلى من حيث المتوسط الحسابي إذ بلغت (٤,١٦٠)، بينما حققت الفقرة (١٩) المتعلقة (إذا تلقيت عرض عمل افضل من عملي الحالي لن اترك المنظمة حالياً) على اقل قيمة من بين الفقرات في هذا البعد بمتوسط حسابي (٣,٨٠٠) مما يؤكد على أن لهذه الفقرة الأولوية الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، وتشير هذه النتائج إلى أن التدريسين تتغلب عليهم عاطفتهم في تسير اعمالهم الوظيفية في الجامعة المبحوثة، ولكن يبقى لديه الرغبة في ترك العمل إذا تلقى عرض افضل من منظمة أو مؤسسة أخرى تلبى رغباتهم الوظيفية. مما سبب تدني نسبي في مستوى الولاء العاطفي بشكل عام لدى التدريسين في الجامعة المبحوثة.

البُعد الثاني الولاء الاخلاقي: تضمن هذا البعد في الاستبانة على (٥) فقرات والمتعلقة بالولاء التنظيمي تمثلت هذه الفقرات من (٢١-٢٥)، وكانت النتائج كما موضحة في الجدول (٨).

الجدول (٨): إجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد الولاء الاخلاقي

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الممارسة
٢١	سأشعر بالذنب إذا غادرت هذه المنظمة	٣,٦٤٠	١,١٥٨	٣١,٨%	متوسطة
٢٢	التزامي كبير جدا اتجاه زملائي في المنظمة	٤,٣٢٠	٠,٦٨١	١٥,٧%	مرتفعة
٢٣	تستحق هذه المنظمة اخلاصي وولائي لها	٤,٢٢٦	٠,٨٧٨	٢٠,٧%	مرتفعة
٢٤	اشعر بنوع من الضرورة الاخلاقية للبقاء في المنظمة	٤,١٣٣	٠,٨٩٠	٢١,٥%	مرتفعة
٢٥	انا مدين بمقدار كبير لهذه المنظمة	٣,٨٦٦	١,٠٠٤	٢٥,٩%	مرتفعة
	الولاء الاخلاقي ككل	٤,٠٣٧	٠,٧٦٠	١٨,٨%	مرتفعة

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ويلاحظ من الجدول (٨)، قد حققت الفقرة (٢٢) المتعلقة (التزامي كبير جدا اتجاه زملائي في المنظمة) على القيمة الأعلى من حيث المتوسط الحسابي اذ بلغت (٤,٣٢٠)، بينما حققت الفقرة (٢١) المتعلقة (سأشعر بالذنب اذا غادرت هذه المنظمة) على اقل قيمة من بين الفقرات في هذا البعد بمتوسط حسابي (٣,٦٤٠) وتشير هذه النتائج إلى أن التدريسين يلتزمون بدرجة كبيرة في اسلوب التعامل مع زملائهم في العمل نتيجة القيم والتقاليد التي اكتسبها من البيئة المحيطة به، ولكن مستوى الشعور بالذنب لدى التدريسين متذبذب من ناحية ترك الجامعة والتوجه الى منظمة أخرى. مما سبب تدني نسبي في مستوى الولاء الاخلاقي بشكل عام لدى التدريسين في الجامعة المبحوثة. **البُعد الثالث الولاء المستمر:** تضمن هذا البعد في الاستبانة على (٥) فقرات والمتعلقة بالولاء التنظيمي تمثلت هذه الفقرات من (٢٦-٣٠)، وكانت النتائج كما موضحة في الجدول (٩).

الجدول (٩): إجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد الولاء المستمر

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الممارسة
٢٦	كثير من الامور في حياتي ستضطرب إذا قررت مغادرة المنظمة.	٣,٥٨٦	١,١١٦	٣١,١%	متوسطة
٢٧	اواصل العمل في المنظمة لان تركها يتطلب تضحيات جسيمة.	٣,٤٨٠	١,١٣١	٣٢,٥%	متوسطة
٢٨	ترك المنظمة في القريب العاجل سيكون مكلف جدا بالنسبة لي.	٣,٦٢٦	١,٠٣٦	٢٨,٥%	متوسطة
٢٩	المزايا المقدمة في منظمتي أكثر من المزايا التي تقدمها المنظمات الأخرى.	٣,٢٦٦	١,١١٩	٣٤,٢%	متوسطة
٣٠	الخيارات محدودة جدا إذا ما تركت العمل في المنظمة.	٣,٣٧٣	١,٠٨٧	٣٢,٢%	متوسطة
	الولاء المستمر ككل	٣,٤٦٦	٠,٨٩٤	٢٥,٧%	متوسطة

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول (٩) قد حققت الفقرة (٢٨) المتعلقة (ترك المنظمة في القريب العاجل سيكون مكلف جدا بالنسبة لي) على القيمة الأعلى من حيث المتوسط الحسابي اذ بلغت (٣,٦٢٦) بينما حققت الفقرة (٢٩) المتعلقة (المزايا المقدمة في منظمتي اكثر من المزايا التي تقدمها المنظمات الاخرى) على اقل قيمة من بين الفقرات بمتوسط حسابي (٣,٢٦٦) مما يؤكد على أن لهذه الفقرة الأولوية الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، وتشير هذه النتائج إلى أن التدريسين في الجامعة المبحوثة يشعرون بأن المزايا التي تقدمها الجامعة أقل من المنظمات الاخرى، مما يتولد لديهم فكرة ترك العمل والدراسة عن منظمة أخرى تلبي احتياجاتهم من مزايا مجزية، وبالتالي أدى إلى ضعف مستوى الولاء المستمر لدى التدريسين في الجامعة المبحوثة بشكل عام، مما يؤثر سلباً على سير العملية التعليمية ونتائجها.

ثالثاً: اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين استراتيجية التمكين بأبعادها (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل) والولاء التنظيمي

للإجابة عن السؤال الثالث في تساؤلات الدراسة واختبار فرضية العلاقة، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Correlation Coefficient Pearson) لمعرفة علاقة الارتباط بين استراتيجية تمكين العاملين بأبعادها والولاء التنظيمي، وكانت النتائج كما مبينة في الجدول (١٠).
الجدول (١٠): معاملات الارتباط (Pearson) بين أبعاد استراتيجية تمكين العاملين والولاء التنظيمي

المتغير	الاختبار	استراتيجية تمكين العاملين	المشاركة بالمعلومات	الحرية والاستقلالية	فرق العمل	الولاء التنظيمي
استراتيجية تمكين العاملين	(R)	١				
	Sig					
المشاركة بالمعلومات	(R)	**٠,٨١٣	١			
	Sig	٠,٠٠٠				
الحرية والاستقلالية	(R)	**٠,٨٤٨	**٠,٥١٢	١		
	Sig	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠			
فرق العمل	(R)	**٠,٨٥٢	**٠,٥٦٠	**٠,٥٨٩	١	
	Sig	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠		
الولاء التنظيمي	(R)	**٠,٧٧٠	**٠,٦٢٥	**٠,٥٩٢	**٠,٧٢٢	١
	Sig	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي، (** تعني علاقة الارتباط معنوية بين المتغيرين عند مستوى (٠,٠١)).

يتضح من الجدول (١٠) هناك علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين استراتيجية تمكين العاملين بأبعادها والولاء التنظيمي على المستوى الكلي إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٧٧٠) وهذه النتيجة تدعم صحة الفرضية الرئيسية الأولى الخاصة بعلاقة الارتباط، ويشير الموجب في قيمة معامل الارتباط إلى اتجاه العلاقة الطردية بين المتغيرين، ويعني ذلك عند تمكين التدريسين من قبل إدارة الجامعة يؤدي إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لديهم داخل الجامعة، وبشكل طبيعي

يحصل ارتفاع في مستوى الولاء التنظيمي عندما يمارس التدريسين في الجامعة التمكين بشكل مستمر ودائم.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية التمكين ممثلة بأبعادها (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل) على الولاء التنظيمي

للإجابة على السؤال الرابع واختبار فرضية الأثر، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتحقق من أثر استراتيجية تمكين العاملين بأبعادها (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل) على الولاء التنظيمي، وكانت النتائج كما مبينة بالجدول (١١).

الجدول (١١): نتائج أثر استراتيجية تمكين العاملين بأبعادها على الولاء التنظيمي

معاملات الانحدار Coefficients					تحليل التباين ANOVA			Model Summary		
Sig*	T	eta ²	B	الأبعاد	Sig*	DF	F	Adjusted R ²	R ²	R
*٠,٠٠	٢,٩٥٣	٠,٢٧٤	٠,٣٢٢	المشاركة بالمعلومات	٠,٠٠٠	٣	٣٧,٣١٤	٠,٥٩٦	٠,٦١٢	٠,٧٨٢
*٠,٠٣	٢,٨٩٠	٠,٢٦٤	٠,٢٨٨	الحرية والاستقلالية						
*٠,٠٠	٤,٦٩٧	٠,٤٦٣	٠,٥٢٥	فرق العمل						
						١٥٧	البواقي			
						١٦٠	المجموع			

(*) يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول (١١) هناك أثر لاستراتيجية تمكين العاملين على الولاء التنظيمي في الجامعة المبحوثة. ومما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) لأنموذج التأثير والتي بلغت (٣٧,٣١)، وهي دالة معنوية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، إذ بلغ معامل الارتباط R (٠,٧٨٢) لاستراتيجية تمكين العاملين والولاء التنظيمي. أما معامل التحديد R² فقد بلغ (٠,٦١٢)، أي أن ما قيمته (٦١,٢%) من التغيرات الحاصلة في الولاء التنظيمي لدى العاملين ناتجة عن التغير في استراتيجية تمكين العاملين، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل Adjusted R² قد بلغ (٠,٥٩٦)، وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام باستراتيجية تمكين العاملين بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن الولاء التنظيمي، وما تبقى نسبته (٣٨,٨%) يعود إلى عوامل أخرى غير ظاهرة في انموذج الدراسة، وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية الثانية القائلة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية التمكين ممثلة بأبعادها (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل) على الولاء التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الثالثة: تسهم استراتيجية التمكين في تعزيز الولاء التنظيمي

للإجابة على السؤال الخامس من تساؤلات الدراسة واختبار فرضية الاسهام، تم استخدام اختبار (Paired sample T-Test) للتعرف على مدى أسهام أبعاد استراتيجية تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي، وترتيب الأبعاد حسب درجة الاسهام من الأعلى إلى الأقل، وكما مبينة في الجدول (١٢).

الجدول (١٢): اختبار (Paired sample T-Test)

المتغيرات	T	Sig. (2-tailed)	النتيجة
المشاركة بالمعلومات	٣,٣٦٢	٠,٠٠٠	دالة إحصائياً
الحرية والاستقلالية	٤,٩٣٦	٠,٠٠٠	دالة إحصائياً
فرق العمل	٤,٩١١	٠,٠٠٠	دالة إحصائياً
إستراتيجية تمكين العاملين ككل	٥,٤١٠	٠,٠٠٠	دالة إحصائياً

المصدر: من إعداد الباحثان بالرجوع إلى نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من نتائج الجدول (١٢) أن جميع أبعاد إستراتيجية تمكين العاملين دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، وهذا يشير إلى صحة الفرضية القائلة: تسهم استراتيجية التمكين في تعزيز الولاء التنظيمي. وجاء بالمرتبة الاولى بعد (الحرية والاستقلالية) من حيث أعلى درجة للإسهام، بينما حصل بعد (المشاركة بالمعلومات) على أقل درجة أسهام في تعزيز الولاء التنظيمي، وتشير تلك النتائج بأن الولاء التنظيمي لدى التدريسين يمكن أن يعزز عن طريق سعي الجامعة في تطبيق إستراتيجية التمكين التي يمنحونها للتدريسين من أجل انجاز أعمالهم بصورة أفضل.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات

١. أن هناك اتفاق بين آراء أفراد العينة عن ابعاد إستراتيجية تمكين العاملين مجتمعة بدرجة تقييم متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة كركوك.
٢. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة المشاركة بالمعلومات جاء بدرجة تقدير متوسط، ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى أن الجامعة لا توفر المعلومات التي تمكن التدريسين في التعامل مع المشكلات التي تواجه عملهم وايجاد الحلول لها، مما يشعرهم بانها ليس لديهم التمكين الكافي لإدارة أعمالهم في الجامعة.
٣. أن هناك اتفاق بين آراء العينة بدرجة تقييم متوسطة عن الولاء التنظيمي لدى التدريسين العاملين في جامعة كركوك.
٤. توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين ابعاد استراتيجية تمكين العاملين والولاء التنظيمي مجتمعة في جامعة كركوك.
٥. توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين المشاركة بالمعلومات والحرية وفرق العمل والولاء التنظيمي في جامعة كركوك.
٦. يوجد أسهام لأبعاد استراتيجية تمكين العاملين مجتمعة في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في جامعة كركوك.

ثانياً. التوصيات

١. تشجيع القيادات الاكاديمية في الجامعة على العمل بالمفاهيم الاستراتيجية الحديثة من خلال اعتماد استراتيجية تمكين العاملين واستعمالها كأسلوب إداري في إدارتها وعملها اليومي في عمادة الكليات.

٢. أعطاء التمكين الكافي للتدريسين عن طريق مشاركة المعلومات من أجل التعامل بحرية مع المواقف الصعبة التي تواجههم في عملهم والتمكن من انجاز الاعمال بالطريقة التي يشعرون بأنها أفضل وتمكين الرؤساء لمروؤسيهم من خلال زيادة مساحة مشاركتهم في عملية صنع قراراتها.
٣. ينبغي على المنظمة المبحوثة ضرورة ممارسة الثقة بين التدريسين وعمادة الكليات من اجل اكتشاف القصور من قبل التدريسين والقيام بمعالجته دون الرجوع للإدارة وتحقيق الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة.
٤. حرص إدارة الجامعة في توجيه عمادة الكليات بأهمية وجود ذوي الخبرات في الاقسام والكليات ضمن فرق العمل، ويتم ذلك من خلال وضع إستراتيجية خاصة بالتوظيف تعني باجتذاب ذوي الخبرات والمهارات والمؤهلات.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. النعمة، عادل ذاكر وسليمان، آمال سرحان، (٢٠١٢)، دور تمكين العاملين في دعم اهداف التحسين المستمر، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٣٤، العدد ١٠٨.
٢. الكعبي، حميد سالم، (٢٠١٧)، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، كلية الرافدين الجامعة، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ٦، العدد ١.
٣. حليلة، عبد المؤمن ويمينة، وقوفي، (٢٠١٥)، استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الابداع التنظيمي دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج.
٤. سعدون، شهد عادل، (٢٠١٨)، تعزيز مداخل الإيحاء الواسع في إطار تمكين العاملين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد ٢، العدد ٤٢.
٥. عيساوي، فلة، (٢٠١٤)، تمكين العاملين مدخل للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة عنابة، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد ٧.
٦. لطيفة، برني، (٢٠١٥)، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر.
٧. هواري، فاطمة وضيف، احمد، (٢٠١٨)، نحو تفعيل التطوير التنظيمي من خلال تمكين العاملين بالمنظمة، جامعة زيان عاشور، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية المجلد ١١، العدد ١.
٨. الملفوح، فاتن محمود عبد الرحمن، ٢٠١٦، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الاهداف الاستراتيجية، دراسة استطلاعية، رسالة ماجستير، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى.
٩. عبادو، خديجة، ٢٠١٥، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات، دراسة ميدانية بجامعات (ورقلة- غرداية -الوادي -بسكرة)، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد ١٨.

١٠. كاظم، اميرة خضير، ٢٠١٤، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف، المعهد التقني كوفة.
١١. حفيظ، شافية، (٢٠١٤)، مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد ١٧.
١٢. حسن، مروان صباح، (٢٠١٦)، الولاء التنظيمي وأثره في تحقيق الميز التنافسية دراسة تطبيقية في الشركة العربية للمشروبات الغازية، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، مجلة الجامعة العراقية، العدد ٣/٣٦.
١٣. عبيد، معمر عقيل، (٢٠١٥)، دور ادارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة واسط، مجلة واسط للعلوم الانسانية، العدد، ٢٩، المجلد، ١١.
١٤. علي، ختام عبدالله (٢٠٠٥)، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الاساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Kim, Sun Young, Fernandez, Sergio, 2017, Employee Empowerment and Turnover Intention in the U.S. Federal Bureaucracy, American Review of Public Administration, Volume 47.
2. Aityan, S. & Gupta,T., 2011, Challenges of Employee Loyalty in Corporate America, Lincoln University, Business and Economics Journal, Vol 19 .
3. Barylska, Ilona Swiatek, 2013, Whistleblowing as a Symptom of Employee Loyalty - Polish Perspective, International Journal, Vol 4, No 15.
4. Boussalem, Abu Bakrm, 2014, Impact of Employees Empowerment on Organizational Loyalty- Case Study on Algerian Communications Company, Vol 2, No 7.
5. Savareikiene, Danguole & Daugirdas, Laimonas, (2009), Forms of Expression of Employee Loyalty, Siauliai University.