

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

الباحث: مروان عمر جار

كلية الادارة والاقتصاد

جامعة تكريت

marwanomer567@gmail.com

أ.د. ناجي عبد السatar محمود

كلية الادارة والاقتصاد

جامعة تكريت

naje.abdulsattar@tu.edu.iq

### المستخلص:

هدفت الدراسة بشكل رئيس الى التتحقق 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، وتمثل 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 الاقترافي، ولغرض تحقيق اهداف الدراسة والاجابة على تساؤلاتها، فقد تم توزيع (265) استماراة استبيان على الاكاديميين في مختلف المستويات الادارية (جامعة تكريت) واسترد منها (161) استماراة استبيان صالحة للتحليل واعتمد الباحث الاستبانة كأداة رئيسية فضلاً عن المقابلات التي اجرتها 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

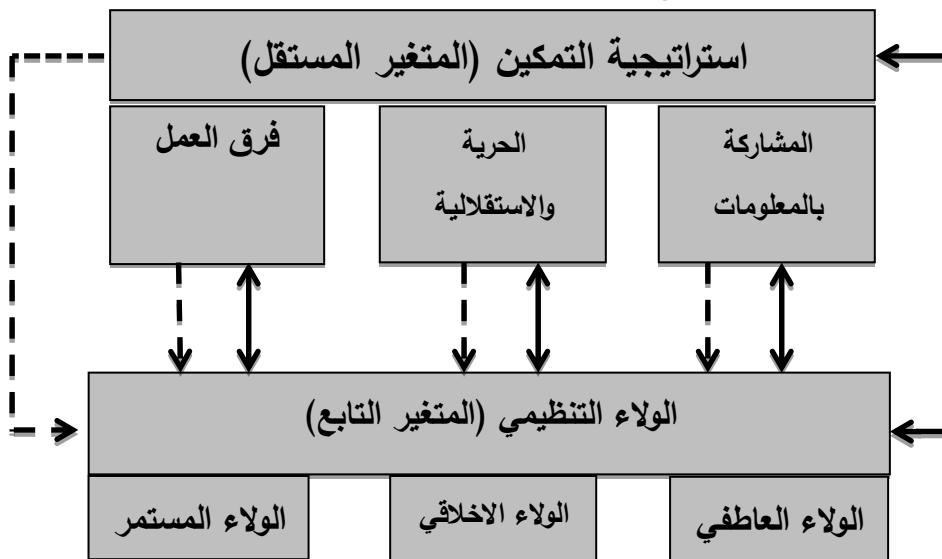
**أولاً. مشكلة الدراسة:** تواجه منظمات الاعمال المعاصرة الكثير من الصعوبات والتحديات في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال، ولغرض نجاح المنظمات في مواجهة هذه الصعوبات والتحديات فإن ذلك يتطلب منها جهوداً وقدرات فريدة ومميزة حتى تستطيع هذه المنظمات تحقيق اهدافها التي وجدت من اجلها، وقد اصبح التمكين جوهر الابداع والتميز لكل منظمات الاعمال، حيث يسهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي والولاء التنظيمي والتخلص من مشاكل التغيير ودوران العمل، ومما لا شك فيه اصبحت الموارد البشرية من اهم المؤشرات 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) وتتبثق منه التساؤلات الفرعية الآتية:

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 الآتية:

١. ان استراتيجية تمكين العاملين ذات اهمية بالغة كونها تدعم الولاء التنظيمي في بيئة المنظمة التعليمية.
  ٢. تعد استراتيجية تمكين العاملين دعامة لمساعدة الادارة العليا في توفير وقتها وجهدها واحداث الاستقادة من خصائص الولاء التنظيمي المنظمة المبحوثة؟
- ثالثاً. أهداف الدراسة:** من خلال التعرف على مشكلة الدراسة واهميتها يمكن توضيح الهدف الرئيس لهذه الدراسة والذي يتمثل في تعريف الجامعة المبحوثة وبالدور الذي تؤديه استراتيجية تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي.
- فضلاً عن الأهداف الفرعية والتي تتمثل بالأتي:

١. التعرف على اهمية استراتيجية تمكين العاملين وتعزيز 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 متذبذبي القرار في الجامعة المبحوثة بممارسة فلسفة ومفهوم الولاء التنظيمي.
- رابعاً. مخطط وفرضيات الدراسة:** تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة واهميتها على وفق اطارها النظري والميداني بناء مخطط افتراضي يعكس طبيعة العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة، فضلاً عن توضيح الابعاد 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 إطار مخطط الدراسة تتبّع الفرضيات الآتية:

- الفرضية الرئيسية الاولى:** 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 وأطروحات جامعية وموقع 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 اسلوباً 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 الرئيسية والمument على فيها في هذه الدراسة لجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالجانب العملي وتضمنت الاستبانة بشكلها النهائي وبعد إجراء التعديلات على شكلها الأولى محورين:

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

الثاني: فقد اشتمل على متغيرات الدراسة وهي: (استراتيجية تمكين العاملين، الولاء التنظيمي).  
الجدول (١): هيكلية استمارنة الاستبانة

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

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 المحابية 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 البعض الذي تنتهي 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 أعطاء 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

الثبات 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 (الف)
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 ( $\alpha \geq 0,60$ ), ويُعد من الناحية التطبيقية بشكل عام أمراً مقبولاً، حيث بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (٠,٨٣٥) ويُعد 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 وخاصة فيما يتعلق بمحال اختيار المتغيرات وذلك لاحتواه تنظيماتها على القيادات الأكademie.
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 مواجهة حديثة نسبياً لضمان الاستمرار والتقدم في مراكز التصنيف.

\* وصف مجتمع وعينة الدراسة: في ضوء المبررات اعلاه ووصولاً إلى 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**

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

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على استماراة الاستبيان.

- 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 التدريسين في الجامعة المبحوثة يفوق عدد الإناث.
- العمر المنقضي: أن أعلى نسبة بلغت (٤١,٦٪) من العمر المنقضي (٥٠-٤١ سنة)، ويليها العمر المنقضي (٤٠-٣١ سنة) بلغت نسبتهم (٣٧,٣٪)، وتشير تلك النتائج إلى أن أغلب التدريسين من الفئات العمرية المحسوبة بين (٥٠-٣١ سنة).
- المرتبة العلمية: فقد أظهرت النتائج أن غالبية التدريسين من المرتبة العلمية (مدرس) بلغت نسبتهم (٥٧,٨٪)، وأقلها المرتبة العلمية (استاذ) بنسبة (٧,٥٪).
- عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية: فقد أظهرت النتائج أن غالبية التدريسين هم من سنوات الخدمة (١٥-١١ سنة، ٢٠-١٦ سنة) بلغت نسبتهم (٢٩,٨٪، ٢٦,١٪) على التوالي.
- المؤهل العلمي: أن أغلب أفراد العينة المبحوثين هم من يحملون شهادة (دكتوراه) بنسبة بلغت (٥٥,٩٪)، وتليه شهادة (ماجستير) بلغت نسبتهم (٤٤,١٪).

## المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

استراتيجية تمكين العاملين:

اولاًً. مفهوم تمكين: زاد الاهتمام بموضوع استراتيجية التمكين في السنوات الاخيرة، وخصوصاً في ظل التطورات البيئية المتتسارعة 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: ٢٠١٧٠) بأنه منح العاملين الصالحيات الواسعة لاتخاذ القرارات الخاصة بأوجه تطوير الخدمات المقدمة للزبائن. فيما عرفة 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 أهمية التمكين:

١. يساعد الادارة العليا في المنظمة على التركيز والاهتمام بالقضايا الاستراتيجية طويلة الأمد وعدم الانشغال بالأمور الروتينية اليومية.

٢. تحقيق الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة، وخصوصاً المورد البشري للمحافظة على تطوير المنافسة.

٣. اتخاذ القرارات الإدارية بالسرعة الازمة، 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 بما يقومون به من أعمال.

ثالثاً. أبعاد استراتيجية تمكين العاملين: لقد تبأنت آراء الباحثين الذين تناولوا موضوع استراتيجية التمكين إلى حد كبير و حول الأبعاد المعتمدة، ووفقاً لطبيعة عمل الجامعة المبحوثة او بمعنى ادق وفقاً للميدان المبحوث او المدخل الاستراتيجي الذي تعتمده الجامعة فقد تم اعتماد الأبعاد 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 توافق 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 و يمينة، ٢٠١٥: ١٣).

- بناء الثقة: وتعني ثقة الادارة بالعاملين أو ثقة العاملين بالإدارة، وذلك من خلال التبادل المستمر للمعلومات عن حقيقة الاعمال بين الادارة والعاملين.

- تعزيز المسؤولية: إن المشاركة بالمعلومات تتطلب من العاملين تحمل المزيد من المسؤوليات، وأن يكونوا عند حسن ظن الإدارة بهم، وكذلك مسائلتهم عن النتائج المتحققة.

- توافر قنوات الاتصال: أن التبادل المستمر للمعلومات بين الادارة والعاملين يتطلب قنوات سلسة 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 الادارة العليا، أما الاستقلالية فتشير إلى تقليص دور الأشراف في ممارسة الاعمال ومنح العاملين صلاحيات أكبر من خلال اتخاذ اجراءات واسعة مثل إعادة هيكلة المنظمة (سعدون، ٢٠١٨: ١٩١). في حين اشارت (عيساوي، ٢٠١٤: ٧١) بأن الحرية والاستقلالية تعني ثقة الادارة العليا العاملين ومنهم 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 العاملين باختيار البديل المناسب من بين مجموعة البديل المتاحة لغرض اداء مهامهم اليومية.
- حرية التصرف الخلاقة: هذا النوع من الحرية يمارس عندما يقوم العاملون بإيجاد البديل بأنفسهم لممارسة مهامهم.
- حرية التصرف المقيدة: يمثل هذا النوع الجانب السلبي من الحرية، حيث تفرض المنظمة على العاملين سلوكيات معينة عند أدائهم لمهامهم.
٣. فرق العمل: وتمثل مجموعات صغيرة من العاملين تعمل سويةً وتدعم نفسها في ممارسة الاعمال اليومية من خلال السلطات الممنوحة لها، فهي التي تتولى مسؤوليات التخطيط والتقييد والرقابة لتحقيق النجاح للمنظمة، فهذه الفرق تعمل على تقسيم المهام الكلية للمنظمة إلى مهام أصغر فرعية ومتخصصة (هواري وضيف، ٢٠١٨: ٢٠٥). كما أشار (المفوح، ٢٠١٦: ٣٢) إلى متطلبات تحقيق الفاعلية في أسلوب فرق العمل المدارة ذاتياً والتي تتمثل بالأتي:
- وجوب تعريف العاملين بمفهوم فرق العمل وأهميتها وطبيعة عملها ومسؤولياتها.
- أن تمتلك الادارة العليا في المنظمة التزام واضح ورغبة في تطبيق أسلوب فرق العمل.
- مناقشة الاسلوب الجديد مع المدراء وازالة الخوف لديهم، وذلك لأن بعض المدراء يعتقدون أن هذا الاسلوب يحد من سلطاتهم.
- ينبغي ان تدرك الادارة العليا بان النتائج من تطبيق هذا الاسلوب لن تتحقق في الاجل القصير، ولابد من مرور وقت كاف على تطبيقه واستيعابه وتدريب العاملين عليه حتى يحقق النتائج المطلوبة.

### **المotor 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 إلى ارتفاع مستوى الاداء الوظيفي.

وقد عرفه الباحثين (Aityan & Gupta, 2011: 2) بأنه التزام متعدد 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، ويطلب 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 منظمتهم 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 وتصرات العاملين التي تبين مستوى ولائهم لمنظمتهم، 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 وتصرات العاملين التي تبين مستوى ولائهم لمنظمتهم.
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) المعروف باسم نموذج الالتزام الثلاثي للعاملات التنظيمية والذي يتاسب مع ميدان الدراسة والذي يتضمن على ثلاثة ابعاد هي :

١. الولاء العاطفي: يتأثر هذا بعد بمدى إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من حيث درجة الاستقلال وأهمية وتتنوع 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 انتقاء الفرد للمنظمة وادراته للخصائص المميزة لعمله ومستوى الاستقلالية، والخبرات والمهارات المطلوبة وتتوافق التوجيه والاشراف (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 الوجدي بالمنظمة ورغبته في الانتماء والاندماج بها، يتأثر هذا بعد بمدى إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من حيث درجة الاستقلالية وأهمية العمل وتتنوع الخبرات (حفيظ، ٢٠١٤: ١٩٧).
٢. الولاء الاخلاقي: يعبر هذا بعد 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 الاخلاقي للبقاء في

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

٣. الولاء المستمر: يؤكّد 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 الانتحاق بمنظمة اخرى، اي ان ارتباط الفرد بالمنظمة هو ارتباط مصلحي يقوم بالأساس عل 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 تضيع إذا تركها، الموظف يبقى مع المنظمة لأن تكاليف مغادرة المنظمة ستكون مرتفعة للغاية (Savareikiene & Daugirdas, 2009: 87).

#### **المحور الرابع: الإطار الميداني للدراسة**

اولاًً. وصف وتشخيص ابعاد استراتيجية تمكين العاملين:

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

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

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

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 تمكنا من حل مشاكل العمل) على اقل قيمة من بين الفقرات في هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٢٠) مما يؤكّد 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.

**البعد الثاني الحرية والاستقلالية:** وتتضمن في الاستبانة على (٥) فقرات، والمتعلقة باستراتيجية تمكين العاملين، وتمثلت هذه الفقرات من (٦-١)، وكانت النتائج كما موضحة في الجدول (٥).

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

ن	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 معالجه 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 بعملي دون الحاجة لاستحسال موافقات.	٣,٥٤٦	٠,٩٧٦	%٢٧,٥	متوسط
	<b>الحرية والاستقلالية ككل</b>	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 حفقت الفقرة (٦) المتعلقة (لدي رؤية واضحة عن اهداف الكلية) على القيمة الأعلى من حيث المتوسط الحسابي اذ بلغت (٣,٧٤٦)، بينما حفقت 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 يؤكّد 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.

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

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

ن	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	اشترك في قيادة الجماعة التي انتمي اليها	٣,٧٧٣	٠,٨٣١	%٢٢	مرتفع
١٥	التزم بشكل عالي تجاه المهام عندما اعمل ضمن جماعة.	٤,٢٠٠	٠,٦٩٧	%١٦,٥	مرتفع
	<b>فرق العمل ككل</b>	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 أعمل ضمن جماعة) على القيمة الأعلى من حيث المتوسط الحسابي اذ بلغت (٤,٢٠)، بينما حققت الفقرة (١٢) المتعلقة (تحرص ادارة الكلية على اجتناب 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:

**البعد الأول الولاء العاطفي:** تضمن البعد الاول في الاستبانة على (٥) فقرات والمتعلقة بالولاء التنظيمي تمثلت هذه الفقرات من (٢٠-١٦)، 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 مشكلاتي الشخصية.	٤,٠٨٠	٠,٨٠١	%١٩,٦	مرتفعة
١٨	أشعر كأني 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 الأفكار 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 (أشعر كأني فرد من العائلة في هذه الكلية) على القيمة الأعلى من حيث المتوسط الحسابي اذ بلغت (٤,١٦٠)، بينما حققت الفقرة (١٩) المتعلقة (إذا تلقيت عرض عمل أفضل 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 عاطفهم في تسخير اعمالهم الوظيفية في الجامعة المبحوثة، ولكن يبقى لديه الرغبة في ترك العمل إذا تلقى عرض أفضل من منظمة أو مؤسسة أخرى تلبى رغباتهم الوظيفية. مما سبب تدني نسبي في مستوى الولاء العاطفي بشكل عام لدى التدريسين في الجامعة المبحوثة.

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

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

ن	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	أشعر بنوع من الضرورة الأخلاقية للبقاء في المنظمة	٤,١٣٣	٠,٨٩٠	%٢١,٥	مرتفعة
٢٥	انا مدين بمقدار كبير لهذه المنظمة	٣,٨٦٦	١,٠٠٤	%٢٥,٩	مرتفعة
	<b>الولاء الأخلاقي ككل</b>	٤,٠٣٧	٠,٧٦٠	%١٨,٨	مرتفعة

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ويلاحظ من الجدول (٨)، قد حفقت الفقرة (٢٢) المتعلقة (التزامي كبير جدا اتجاه زملائي في المنظمة) على القيمة الأعلى من حيث المتوسط الحسابي اذ بلغت (٤,٣٢٠)، بينما حفقت الفقرة (٢١) المتعلقة (سأشعر بالذنب اذا غادرت 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 الأخلاقي بشكل عام لدى التدريسين في الجامعة المبحوثة.

**البعد الثالث الولاء المستمر:** تضمن هذا البعد في الاستبانة على (٥) فقرات والمتعلقة بالولاء التنظيمي تمثلت هذه الفقرات من (٣٠-٢٦)، وكانت النتائج كما موضحة في الجدول (٩).

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

ن	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	اوصل العمل في المنظمة لأن تركها يتطلب تضحيات جسمية.	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
	<b>الولاء المستمر ككل</b>	٣,٤٦٦	٠,٨٩٤	%٢٥,٧	متوسطة

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول (٩) قد حفقت الفقرة (٢٨) المتعلقة (ترك المنظمة في القريب العاجل) سيكون مكلف جداً بالنسبة لي على القيمة الأعلى من حيث المتوسط الحسابي اذ بلغت (٣,٦٢٦) بينما حفقت الفقرة (٢٩) المتعلقة (المزايا المقدمة في منظمتي اكثراً من المزايا التي تقدمها المنظمات الأخرى) على اقل قيمة من بين الفقرات بمتوسط حسابي (٣,٢٦٦) مما يؤكّد على أنّ لهذه الفقرة الأولوية الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، وتشير هذه النتائج إلى أنّ التدريسيين في الجامعة المبحوثة يشعرون بأنّ المزايا التي تقدمها الجامعة أقل من المنظمات الأخرى، مما يتولّ لديهم فكرة ترك العمل والدراسة عن منظمة أخرى تلبي احتياجاتهم من مزايا مجانية، وبالتالي أدى إلى ضعف مستوى الولاء المستمر لدى التدريسيين في الجامعة المبحوثة بشكل عام، مما يؤثّر سلباً على سير العملية التعليمية ونتائجها.

### ثالثاً: اختبار الفرضيات

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

للإجابة عن السؤال الثالث في تسلسلات 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)	١	**٠,٨١٣	٠,٠٠٠		
	Sig					
الحرية والاستقلالية	(R)	١	**٠,٥١٢	٠,٠٠٠		
	Sig					
فرق العمل	(R)	١	**٠,٥٨٩	**٠,٥٦٠	**٠,٨٥٢	
	Sig					
الولاء التنظيمي	(R)	١	**٠,٧٢٢	**٠,٥٩٢	**٠,٦٢٥	**٠,٧٧٠
	Sig					

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 ومحضية 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 التدريسيين من قبل إدارة الجامعة يؤدي إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لديهم داخل الجامعة، وبشكل طبيعي

يحصل ارتقاء في مستوى الولاء التنظيمي عندما يمارس التدريسين في الجامعة التمكين بشكل مستمر و دائم.

**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 <sup>2</sup>	B	الابعاد	Sig*	DF	F	Adjusted R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R
*٠,٠٠	٢,٩٥٣	٠,٢٧٤	٠,٣٢٢	المشاركة بالمعلومات الحرية والاستقلالية فرق العمل	٠,٠٠٠	٣ ١٥٧ ١٦٠	الانحدار البواقي المجموع	٣٧,٣١٤ ٠,٥٩٦	٠,٦١٢	٠,٧٨٢
*٠,٠٣	٢,٨٩٠	٠,٢٦٤	٠,٢٨٨							
*٠,٠٠	٤,٦٩٧	٠,٤٦٣	٠,٥٢٥							

(\*) 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. وما 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  $R^2$  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 R<sup>2</sup> 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 أسمام أبعاد استراتيجية تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي، وترتيب الأبعاد حسب درجة الاسهام من الاعلى إلى الاقل، 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 إحصائية
الحرية والاستقلالية	٤,٩٣٦	٠,٠٠٠	دالة إحصائية
فرق العمل	٤,٩١١	٠,٠٠٠	دالة إحصائية
إستراتيجية تمكين العاملين ككل	٥,٤١٠	٠,٠٠٠	دالة إحصائية

المصدر: من إعداد الباحثان بالرجوع إلى نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من نتائج الجدول (١٢) أن جميع أبعاد إستراتيجية تمكين العاملين دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,005$ )، وهذا يشير إلى صحة الفرضية القائلة: تسهم إستراتيجية التمكين في تعزيز الولاء التنظيمي. وجاء بالمرتبة الأولى بعد (الحرية والاستقلالية) من حيث أعلى درجة للاسهام، بينما حصل بعد (المشاركة بالمعلومات) على أقل درجة أسمام 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 للتدرسيين من أجل انجاز أعمالهم بصورة أفضل.

#### الاستنتاجات والتوصيات

##### اولاً. الاستنتاجات

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

##### ثانياً. التوصيات

- تشجيع القيادات الأكademية في الجامعة على العمل بالمفاهيم الاستراتيجية الحديثة من خلال اعتماد إستراتيجية 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 لمرؤوسיהם من خلال زيادة مساحة مشاركتهم في عملية صنع قراراتها.
٣. ينبغي على المنظمة المبحوثة ضرورة ممارسة الثقة بين التدريسين وعمادة الكليات من أجل اكتشاف القصور من قبل التدريسين والقيام بمعالجتها دون الرجوع للادارة وتحقيق الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة.
٤. حرص إدارة الجامعة في توجيهه عمادة الكليات بأهمية وجود ذوي الخبرات في الأقسام والكليات ضمن فرق العمل، ويتم ذلك من خلال وضع إستراتيجية خاصة بالتوظيف تعني باجتذاب ذوي الخبرات والمهارات والمؤهلات.

#### المصادر

##### اولاً. 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 الجامعية، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ٦ ، العدد ١.
٣. حليمة، 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 محمد أول حاج.
٤. سعدون، شهد عادل، (٢٠١٨)، تعزيز مداخل الإيصاء الواسع في إطار تمكين العاملين، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد ٢ ، العدد ٤٢.
٥. عيساوي، فلة، (٢٠١٤)، تمكين العاملين مدخل للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عناية، مجلة أبحاث نفسية وتربيوية، 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، اكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى.
٩. عبادو، خديجة، ٢٠١٥ ، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات، دراسة ميدانية بجامعات (ورقلة- غردية - الوادي - بسكرة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية 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 الإنسانية والاجتماعية، العدد ١٧.
١٢. حسن، مروان صباح، (٢٠١٦)، الولاء التنظيمي وأثره في تحقيق الميز التنافسي دراسة تطبيقية في الشركة العربية للمشروعات 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 الإنسانية، العدد، ٢٩، المجلد، ١١.
١٤. علي، ختم عبدالله (٢٠٠٥)، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية 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. Barylkska, 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.