

التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفات جامعة أم القرى

منال عبد الرحمن سفر *

ملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور التمكين الوظيفي في تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفات جامعة أم القرى، والتعرف على أثر كل من المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخدمة والعمر على مستوى التمكين الوظيفي لديهن. وإتمام الدراسة طورت الباحثة لجمع البيانات اللازمة استبانة مكونة من (51) فقرة، وقد تحدد مجتمع الدراسة من جميع الموظفات بجامعة أم القرى، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (223) موظفة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي 1435-1436 هـ ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة مستوى التمكين الوظيفي متوسطة ودرجة مستوى الولاء التنظيمي مرتفعة لدى موظفات جامعة أم القرى، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين مستوى التمكين الوظيفي وتعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفات جامعة أم القرى، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الوظيفي تعزى لمتغير (المؤهل العلمي لصالح مؤهل دكتوراه ، والمسمى الوظيفي لصالح سكرتيرة خاصة، وسنوات الخدمة لصالح أكثر من 10 سنوات، والعمر لصالح أكبر من 40 سنة)، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة توصي الباحثة بضرورة الاهتمام بتمكين الموظفات بجامعة أم القرى بشكل أكثر فعالية من خلال تعزيز الإدارة الجامعية لدورهن كعضوات مشاركات في اتخاذ القرارات ضمن فرق العمل.

الكلمات الدالة: التمكين الوظيفي، الولاء التنظيمي، موظفي الجامعات، جامعة أم القرى.

المقدمة

لقد ازداد اهتمام الإدارة حديثاً في مؤسسات التعليم العالي بالموارد البشرية، فنجاح العملية التعليمية يعتمد بالدرجة الأولى؛ على كفاءة العنصر البشري الذي يشكل حجر الأساس في كل تغيير وتطوير يواكب وبإلاحق التحولات التي يشهدها العالم. إلا أن الأدبيات المعاصرة تشير إلى الجامعات العربية بأنها أسيرة المنظومة الفكرية التقليدية في فلسفتها ومناهجها وهياكلها وإدارتها، مما جعلها تعاني من تحديات كثيرة، لذا استوجب علي مؤسساتها أن تقوم بإجراء مراجعة جذرية وعميقة لسياساتها وأنظمتها وقوانينها وتشريعاتها وخططها وبرامجها وهياكلها التنظيمية، وهنا تظهر أهمية الاهتمام بدراسة الأنماط الحديثة لأساليب الإدارة كأحد أهم الحلول لما تعانيه من مشكلات، ولقد أصبح من الضروري في ضوء المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة المتمثلة بالتكنولوجيا المتقدمة في المعلومات والاتصالات، والمنافسة المحلية والعالمية؛ بإعادة هيكلة

* قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى. تاريخ استلام البحث 2015/11/12، وتاريخ قبوله 2015/12/31.

المنظمات وإطلاق الطاقات البشرية (العبيدين، 2004:38).

وقد ظهر في الإدارة مع نهاية القرن الماضي ما يعرف بمفهوم التمكين الوظيفي كأحد المفاهيم الحديثة، والذي انطلق للتعامل مع الظروف المتغيرة، فهو يعد مفهوم حيوي انبثق لتحقيق الابتكار والفعالية التنظيمية، ويؤكد الباحثون على وجود علاقة مباشرة بين التمكين وتحقيق غايات إدارة الموارد البشرية مثل: التأثير الإيجابي للتمكين في الالتزام التنظيمي والرضا والولاء الوظيفي، وتعزيز الشعور بالمواطنة التنظيمية، ودعم الثقة بين كل من المدير والمرووسين، كما يمتد أثر التمكين الوظيفي لتظهر نتائجه على تحسين أداء العمل (أبوالمجد، 2008: 28-29). وتؤكد نتائج الدراسات والممارسات الميدانية أن التمكين ليس خياراً واهياً، فالمدبرون الذين مهدوا الطريق لتمكين الموظفين فعلوا ذلك لإدراكهم بأن هناك أهدافاً تنظيمية لا يمكن تحقيقها دون مشاركة العاملين فيها، فالمنظمات بحاجة ماسة إلى كل معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وجهدهم المشترك من أجل تحقيق الأهداف، إن الهدف الرئيس لتمكين العاملين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة في الأداء، كما يهدف التمكين إلى إيقاف محاولات حفز العاملين بحوافز خارجية والاستعاضة عنها ببناء بيئة للعمل تحفزهم داخلياً، أي بحوافز

ذاتية داخلية تتبع من ذات الأفراد العاملين كالانتماء والاعتزاز بممارسة العمل فيه (الطعامنة،2004:111) .

إن تمكين العاملين يمثل أحد المفاهيم التي يجري تداولها بين المنظمات والذي تقوم على إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء الأعمال بطريقتهم دون تدخل الإدارة، بمعنى إعطاء الثقة للعاملين والحرية والموارد ليتصرفوا طبقاً لأحكامهم الشخصية، ونجد تعدد تعريفات تمكين العاملين فهناك من نظر إليه من جانب إداري وآخر سيكولوجي، وسنركز هنا على مفهوم تمكين العاملين في الفكر الإداري، حيث عرفه (Robbins,2001:16) بأنه "منح العاملين السلطة اللازمة وحرية العمل من أجل جعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية"، وقد أشار (أبو المجد،2008:33) إلى أن التمكين هو "مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطتي صنع واتخاذ القرارات في إطار عمل قائم على تحديد المسؤولية والثقة المتبادلة والتدريب والدعم من أجل التميز في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها والعمل على تحسينها باستمرار" ، ويصنف الباحثين العديد من الأبعاد التي يقوم عليها التمكين، فحدد (Robbins,2001:87) كلاً من الهيكل التنظيمي والرقابة أبعاداً للتمكين، بينما أشار (Ivancevich & Matteson,2002:382) أن المشاركة بالمعلومات وفريق العمل والهيكل التنظيمي هي من أهم أبعاد التمكين، أما (راضي،2010:62) فقد حدد أبعاد التمكين بالآتي: (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل، التحفيز)، بينما يوضح (ملحم،2003:49) في هذا الصدد أهمية مقومات التمكين والتي تمثلت في: العلم والمعرفة والمهارة، والاتصال وتدفق المعلومات، والثقة بين القائد والمرؤوسين.

كما يُنظر للتمكين بأنه القدرة على إنجاز الأداء الذي يحول إلى أقصاء القيود كافة غير الضرورية أمام العاملين في إنجاز أدائهم، ويعد تمكين العاملين استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة ومدخلاً فعالاً للتطوير والتحسين الإداري المستمر (اللوزي وحمود،2008:258)، بحيث يتمثل في منح العاملين المزيد من قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية في إدارة المنظمات، إذ يتضمن التمكين بشكل رئيس تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى الموظفين في الخط الأمامي أو في الإدارة الإشرافية بما يمكنهم من الاستجابة الفورية لتلبية الاحتياجات وحل المشكلات (Antonios,2002) ، ويضيف (أفندي، 2003:10) أن مفهوم تمكين العاملين يقوم على فلسفة جديدة قوامها أن لا يكون تركيز القيادة على التنظيمات المنافسة، وإنما يتم التركيز على أفراد التنظيم في المقام الأول، حيث يعتمد نجاح وفشل المنظمة على قيام العاملين بأعمالها، كما

أشار (الطراونة،2007) في هذا الجانب أن تمكين العاملين من أهم ضمانات استمرار المنظمات فهو يساعد على رضا العاملين ورفع الروح المعنوية، وسيظهر تأثيره الإيجابي والجوهري في سلوكيات العاملين الدالة على ولائهم للمنظمة (السيد،2002) ، حيث تتمثل أهمية الولاء التنظيمي بالنسبة للمنظمة في كون الولاء يخلق الإبداع لدى العاملين والتعاون وحسن المبادرة ، فيسهم ذلك في تحقيق الأداء المتميز في العمل، ويقلل من التكاليف والخسائر الناجمة عن الهدر الناشئ من سوء استغلال القدرات أو سرعة استهلاك الأداة البشرية، ويولد الرغبة في للاستمرار في المؤسسة ويترتب على ذلك قلة الدوران في العمل (غنام،2005:54)

وقد تعددت تعريفات الولاء التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر بسبب تعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه واختلاف مداخل دراسته، فمن الباحثين من يرى أن الولاء التنظيمي عبارة عن "ارتباط الأفراد مع قيم المنظمة، بغض النظر عن القيم المادية التي يحققونها من المنظمة"، ويعرفه السلوكيون بأنه "انجراف الأفراد أو تعلقهم الفعال بأهداف، وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة منها" (اللوزي،2010:123)، ويضيف (Jaemoon,2000:110) أن هناك من الباحثين من أعطى تعريفاً شاملاً للولاء التنظيمي يركز على وجود مشاعر قوية لدى الفرد تجاه قبول أهداف المنظمة وقيمها وتوفير الرغبة الجادة في العمل والاستمرار في المنظمة.

كما وجدت العديد من الدراسات التي حاولت بحث وتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي وهو ما جعل النماذج المفسرة لظاهرة الولاء تتعدد وتتنوع، حيث لا يوجد نموذج واحد يمكن القول بأنه يحيط بظاهرة الولاء التنظيمي، وقد فرق (Buchanan,1974) بين ثلاثة مرتكزات يقوم عليها الولاء التنظيمي وهي: الإحساس بالانتماء ويظهر في الافتخار بالمنظمة وتبني أهدافها وقيمها، والانخراط بالمساهمة الفعالة من قبل الفرد والنابعة من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم فيها، والإخلاص وهو يعبر عن الشعور بالارتباط العاطفي بالمنظمة والرغبة في الاستمرار بالعمل فيها، بينما عرض Allen and Mayer عام 1999 نموذجاً الثلاثي لعناصر الولاء على النحو التالي: أولاً الولاء العاطفي وهو الذي يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله من استقلالية وتنوع في المهارات، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات سواء ما تعلق منها بالعمل أو بالعاملين، ويحدد هذا المكون درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الاجتماعي، ثانياً

الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي)، بينما هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك للتمكين تعزى لمتغير الخبرة.

وفي دراسة أخرى أجراها كلاً من (العمرى وكمال، 2011) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة عمان، وجمعت البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة الدراسة المكونة من (1450) معلماً ومعلمة في مدارس محافظة العاصمة عمان، وأظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين كانت مرتفعة حيث بلغت (3.92)، أما الولاء التنظيمي فبلغت (3.69)، وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وولاء المعلمين. وأجريا (البريدي والرشيدي، 2012) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى التمكين والولاء التنظيمي، واستكشاف طبيعة العلاقة بينهما في بيئة المصارف السعودية، كما سعت الدراسة إلى تحديد أهم معوقات التمكين من وجهة نظر موظفي المصارف في مدينة بريدة، وجمعت البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة الدراسة المكونة من (214) موظفاً وموظفة، وخلصت نتائج الدراسة الكمية إلى وجود مستوى مرتفع نسبياً لكل من التمكين والولاء التنظيمي في الوقت الذي أشارت فيه النتائج إلى ارتفاع في معوقات التمكين.

كما أجرى (المسعودي، 2013) دراسة هدفت إلى تحديد واقع التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المديرية العامة للدفاع المدني بالرياض، وجمعت البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة الدراسة المكونة من (253) ضابطاً من الضباط العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني (الجهاز الرئيس في الرياض)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: عدم وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين واقع التمكين لدى العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني وبين ولاءهم التنظيمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول (مستوى الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة) باختلاف متغير المستوى التعليمي، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة الذين أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة الذين حصلوا دورة واحدة.

وأجرت (دهانة، 2014) دراسة هدفت إلى التعرف على دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين

الولاء المستمر وهو يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة لاستمراره في المنظمة استناداً إلى افتراض أن الولاء التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة بين الفرد والمنظمة أكثر من كونه عملية عاطفية أو التزام أخلاقي ويلاحظ أن تقييم الموظف لاستمراره في التنظيم يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر، ثالثاً الولاء المعياري ويعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي بالبقاء في المنظمة وغالباً ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعاً من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالتنظيم مثلاً (الأسرة أو التطبيع الاجتماعي) أو بعد التحاقه بالتنظيم (التطبيع التنظيمي) وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاساً لما يشعر به ولما يعتقد بأنه أخلاقي (الدوسري، 2005: 82) و(أبو العلا، 2009: 44).

ويتبين مما سبق أهمية التمكين الوظيفي للعاملين وانعكاساته الإيجابية في تعزيز ولاء العاملين وما يترتب عليه من تحسين أداءهم، مما أثار اهتمام الباحثين لدراسة العلاقة بين التمكين الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي للعاملين، ومن الدراسات العربية في هذا الجانب دراسة (السيد، 2002) والتي هدفت إلى التعرف على أثر جهود الإدارة في تمكين العاملين بالمنظمة على زيادة ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة، إضافة إلى قياس درجة ولاء العاملين التي سيعكسها تمكينهم في المنظمة، وجمعت البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة الدراسة المكونة من (60) مفردة من العاملين بالشركات الصناعية المصرية، ومن أبرز نتائج الدراسة: أن تمكين العاملين يؤثر تأثيراً إيجابياً جوهرياً في سلوكيات العاملين الدالة على ولاءهم للمنظمة. بينما هدفت دراسة (الفخامي، 2009) إلى قياس مستوى التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض، وجمعت البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة الدراسة المكونة من (210) موظف وموظفة، وأظهرت نتائج الدراسة التالي: موافقة عينة الدراسة على إدراك العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض للتمكين النفسي والولاء التنظيمي، ووجود علاقة طردية بين التمكين النفسي والولاء التنظيمي للعاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض. في حين هدفت دراسة (بو سالم، 2010) بالتحرف على أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة سوناطراك الجزائرية، وجمعت البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة الدراسة المكونة من (383) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: وجود أثر لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين للتمكين تعزى للمتغيرات

جهة أخرى، كما وجدت علاقة هامة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وبين كل من الرضا، الولاء، ودوران العمل، وضغوط العمل، وتختلف هذه العلاقة بين التمكين والعوامل الأخرى باختلاف ثقافة الشركات وحسب الدول الموجودة فيها.

ومن العرض السابق لجهود الباحثين تتفق الدراسة الحالية في موضوعها مع الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي استهدفت البحث في العلاقة بين التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين بشكل عام، إلا أنها اختلفت في بعض أبعاد متغيراتها ومع مجتمع وعينة الدراسة، فقد بحثت دراسة (السيد، 2002) ودراسة (Franz, 2004) ودراسة (بو سالم، 2010) ودراسة (البريدي والرشيدي، 2012) العلاقة بين التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في القطاع الخاص، بينما بحثت دراسة (Onne, 2004) ودراسة (القتامي، 2009) ودراسة (العمري وكمال، 2011) ودراسة (المسعودي، 2013) ودراسة (دهانة، 2014) العلاقة للعاملين في بعض القطاعات الحكومية (قطاع التعليم العام، القطاع الصحي، القطاع العسكري)، في حين تناولت دراسة (Osborn, 2002) العلاقة بين التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي في القطاعين العام والخاص.

وبناءً على ما سبق ولأهمية الموضوع، أصبحت الحاجة ماسة لدراسة التمكين الوظيفي ودوره الإيجابي في تحسين أداء العاملين بشكل عام، وفي أداءهم في البيئة التعليمية التربوية بشكل خاص، لذا جاءت هذه الدراسة لتحري ممارسة التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، وبالتحديد جاءت هذه الدراسة مكملية لدراسات سابقة تناولت هذا الموضوع لمجتمع القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، بينما سوف تناول الدراسة الحالية التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسات التعليم العالي.

مشكلة الدراسة وأسئلتها :

لقد ازدادت أهمية عملية التمكين الوظيفي منذ ظهوره في أواخر الثمانينيات، لما تشهده البيئة الخارجية من تغيرات كثيرة وعديدة وسريعة وخصوصاً في مجال التقدم التكنولوجي، فالمنظمات الإدارية تنجز الآن العمل ذاته بأفراد أقل، ولذلك فإنها بحاجة لتسهيل الفرص أمام كل عضو في المنظمة، ليساهم بأكبر قدر في تحقيق أهدافها.

إن التمكين الوظيفي يشعر الموظفين بأنهم عناصر هامة في نجاح التنظيم، وعليه يكونون في منتصف دائرة التنظيم وليس في الهامش أو المحور، بالإضافة إلى أنه يجعل العمل أكثر متعة وحافزاً وذات معنى، كما أن التمكين يعمل على تبني الثقة، وتفعيل الاتصالات بين العاملين، وهذا بدوره يشعر

بمديرية سونلغا (وحدة بسكرة)، وجمعت البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة الدراسة المكونة من (20) موظف بمؤسسة سونلغاز، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها: وجود دور إيجابي للتمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز.

ومن الدراسات الأجنبية في هذا الجانب ما أجراه (Osborn, 2002) والتي هدفت إلى تقييم مكونات وأبعاد التمكين الأربعة التي حددها في : المعنى والمقدرة وحرية الاختيار، الاستقلالية، والتأثير، وكيفية ارتباطها مع مخرجات المنظمة والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والنية في ترك العمل، وتم الحصول على المعلومات من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة تتكون من (328) من الموظفين في إحدى الولايات الجنوبية الأمريكية من كلا القطاعين العام والخاص، وأظهرت نتائج الدراسة ارتباط مكونات التمكين مع الالتزام نحو المنظمة بشكل إيجابي ما عدا المقدرة حيث كانت دالة بشكل سلبي، وبالنسبة للرضا الوظيفي فقد وجد أن المعنى والاختيار لهما تأثير دال، في حين لم توجد علاقة دالة بين مكونات التمكين والنية بترك العمل. كما تؤكد ذلك دراسة (Onne, 2004) والتي هدفت إلى التعرف على طبيعة الصراع بين الموظفين والمشرفين وأثر ذلك على العلاقة بين تمكين الموظف والولاء التنظيمي له، حيث انطلق الباحث من افتراض أن العلاقة إيجابية بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي، وجمعت البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة الدراسة المكونة من (91) معلم من المدارس الثانوية في (هولندا)، ومن أبرز نتائج الدراسة: أن المشرفين في الإدارات العليا عادة ما يقومون بمتابعة تنفيذ أهداف التنظيم والقيم التي يجب أن يلتزم بها الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا، وأن الخلاف والصراع بين هذين المستويين يعيق عملية التمكين الإداري، ولكن يحافظ على مستوى معين من الالتزام الوظيفي، وقد دعمت نتائج هذه الدراسة الافتراض الذي انطلق منه الباحث حيث وجدت نتائج الدراسة أن أثر الصراع مع المشرفين يعيق التمكين الإداري وهذا بدوره يؤثر على الولاء التنظيمي. كما قام (Franz, 2004) بدراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين تمكين العاملين من جهة وبين العدالة التنظيمية من جهة أخرى"، والولاء التنظيمي والرضا، ودوران العمل وضغوط العمل من جهة أخرى، وجمعت الدراسة البيانات من مجموعة شركات متعددة الجنسيات من البرازيل، بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانيا، بريطانيا، والولايات المتحدة الأمريكية، وبلغت عينة الدراسة (6698) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة هامة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري من جهة والعدالة التنظيمية من

4. التوصل إلى بعض التوصيات والاقتراحات التي من شأنها مساعدة المسؤولين في أساليب تحسين أداء العاملين. أهمية الدراسة :

تتطلب أهمية الدراسة الحالية من الآتي:

1. هناك أهمية بالغة لدراسة المواضيع المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بشكل عام، والمتعلقة بالموظف نفسه بشكل خاص، لأن الموظف هو أهم وسيلة للتغيير والتطوير.
2. يؤمل أن تستفيد الجهات التالية من نتائج هذه الدراسة: القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى، والقيادات الأكاديمية في الميدان التربوي، والأكاديميون، والطلبة، وذلك من خلال التعرف على دور هذه المفاهيم وماهيتها وأهميتها ودرجة انعكاس تطبيقها على فاعلية أداء موظفات جامعة أم القرى مما ينعكس في النتيجة على مخرجات هذه الجامعة.

مصطلحات الدراسة:

التمكين الوظيفي : يعرف التمكين الوظيفي بأنه "منح العاملين السلطة اللازمة وحرية العمل من أجل جعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية" (Robbins, 2001:16). وتعرف الباحثة التمكين الوظيفي إجرائياً بأنه "الدرجة التي تقوم من خلالها موظفات جامعة أم القرى بالاشتراك في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ أعمالهن وحصولهن على كامل الصلاحيات التي تساعد في اكتسابهن لمهارات ترفع من مستوى أدائهن".

الولاء التنظيمي : يعرف السلوكيون الولاء التنظيمي بأنه "انجذاب الأفراد أو تعلقهم الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة منها" (اللوذي، 2010:123). وتعرف الباحثة الولاء التنظيمي إجرائياً بأنه درجة ارتباط موظفات جامعة أم القرى بالجامعة واستعدادهم لبذل جهد أكبر لتحقيق أهداف الجامعة.

حدود الدراسة :

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود البشرية : اقتصرت الدراسة على عينة من موظفات جامعة أم القرى.
- الحدود المكانية: اقتصرت على الدراسات الجامعية للطلبات التابعة لجامعة أم القرى بمكة المكرمة.
- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي 1435-1436 هـ .
- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على أداة الدراسة التي أعدت لغرض معرفة مستوى التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي.

الموظف بأنه غير متحكم به، وأنه مساهم بشكل خاص في تطوير منظمته، وبذلك يعزز تمكينه لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف بشكل مستقل دون الرجوع للإدارة للحصول على إذن لتنفيذ مهام معينة.

وبناءً لما سبق أصبحت المؤسسات في أمس الحاجة لتبني التمكين الوظيفي كثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة (العتيبي، 2004)، حيث يعد التمكين الوظيفي لما له من تأثير مشترك على الرؤساء والمرووسين، إحدى نقاط الارتقاء والانطلاق نحو تعزيز الكوادر البشرية بالمنظمة، وتحسين الأداء، ويعتبر دافعاً قوياً للمشاركة في كافة نشاطات الإدارة من خلال اختيار وتدريب أفضل العناصر وتزويدهم بالمهارات اللازمة لإدارة أعباء العمل، وإرساء ثقافة التعاون والمشاركة بديلاً للسيطرة والمنافسة، مما يترتب عليه ولاء الموظفين والذي أثبتت الدراسات تدني في مستواه في مؤسسات التعليم العالي (الخشالي، 2003).

ومن هنا تولدت فكرة هذه الدراسة كإحدى المساهمات العلمية المتواضعة، والتي تسعى إلى التعرف على دور التمكين الوظيفي في تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفات جامعة أم القرى من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية :

1. ما مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض السلطة، الاتصال وتدفق المعلومات، المشاركة في اتخاذ القرارات، النمو المهني، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي) من وجهة نظر موظفات جامعة أم القرى؟
2. ما مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، المعيارى) من وجهة نظر موظفات جامعة أم القرى؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى التمكين الوظيفي ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفات جامعة أم القرى؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التمكين الوظيفي لدى موظفات جامعة أم القرى تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، العمر)؟

أهداف الدراسة :

1. التعرف على مستوى التمكين الوظيفي لدى موظفات جامعة أم القرى.
2. التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفات جامعة أم القرى.
3. الكشف عن دور التمكين الوظيفي في تعزيز الولاء التنظيمي لكادر الموظفات بجامعة أم القرى.

الطريقة والإجراءات :**منهج الدراسة:**

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الميداني وذلك لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها، حيث أنه منهج يهتم بتحديد الوضع الحالي للمشكلة ومن ثم العمل على وصفها وتحليلها وتفسيرها وربطها بالظواهر الأخرى.

مجتمع الدراسة وعينتها :

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفات الدراسات الجامعية

للطالبات التابعة لجامعة أم القرى بمقرها بحي الزاهر، والذي بلغ (720) موظفة، ثم تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (360) موظفة ونسبة (50%) من العدد الكلي لمجتمع الدراسة، ووزعت عليهم أداة الدراسة، واسترجع منها (289) استبانة، وبعد فحص الاستبانات تم استبعاد مجموعة منها لعدم اكتمال إجاباتها وعدم صلاحيتها للتحليل، لتصبح عينة الدراسة (223) موظفة، ويبين الجدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة حسب خصائصها:

جدول (1) توزيع أفراد الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغيرات الديموغرافية	فئات المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	192	86.1%
	ماجستير	29	13.0%
	دكتوراه	2	0.9%
	المجموع	223	100%
العمر	21 - 30	49	22.0%
	31 - 40	118	52.9%
	أكبر من 40	56	25.1%
	المجموع	223	100%
المسمى الوظيفي	ناسخة آلة	83	37.2%
	سكرتيرة	41	18.4%
	سكرتيرة خاصة	32	14.3%
	كاتبة	29	13.0%
	مساعدة إداري	19	8.5%
	مسجل معلومات	11	4.9%
	مسجل طلبية	8	3.6%
	المجموع	223	100%
مدة الخدمة في الجامعة	أقل من 5 سنوات	40	17.9%
	5 - 10 سنوات	118	52.9%
	أكثر من 10 سنة	65	29.1%
	المجموع	223	100%

أداة الدراسة :

تم تطوير استبانة إحصائية لجمع البيانات من أفراد العينة بحيث اشتملت على ثلاثة أجزاء رئيسية:

1. الجزء الأول: ويتضمن المعلومات التعريفية لأفراد العينة حول خصائصهم الديموغرافية.

2. الجزء الثاني: فتضمن (30) فقرة تمثل أبعاد التمكين

الوظيفي الستة ، وهي: (تفويض السلطة، الاتصال وتدفق المعلومات، المشاركة في اتخاذ القرارات، النمو المهني، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي) بحيث يتم قياس تقديرات أفراد العينة لمستوى توافر هذه الأبعاد لديهم وذلك على مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من (1-5).

3. الجزء الثالث: تضمن (21) فقرة تمثل أبعاد الولاء

(0.90)، وبلغ معامل الثبات الكلي للولاء التنظيمي (0.95) وهي نسب مقبولة لأغراض الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها :

ولتحديد مستويات التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي لدى موظفات الدراسات الجامعية للطلابات بجامعة أم القرى، تم حساب المتوسطات الحسابية لمقياس الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة تم تصنيفها إلى ثلاث فئات من الدرجات (مرتفع، متوسط، منخفض) وفق المعادلة التالية :

طول الفترة = مدى التدرج ÷ عدد الفئات = $(1-5) \div 3 = 1.33$ ، وعليه تكون الفئات كالتالي:

- مرتفع 5 - 3.68
- متوسط 3.67 - 2.34
- منخفض 2.33 - 1

- نتائج السؤال الأول :

1. ما مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض السلطة، الاتصال وتدفق المعلومات، المشاركة في اتخاذ القرارات، النمو المهني، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي) من وجهة نظر موظفات جامعة أم القرى؟
ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات مقياس التمكين الوظيفي، ونتائج الجدول رقم (3) تبين ذلك:

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد التمكين الوظيفي

أبعاد المتغير	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
العمل الجماعي	1	3.59	0.66	متوسط
التحفيز الذاتي	2	3.46	0.75	متوسط
الاتصال وتدفق المعلومات	3	3.42	0.70	متوسط
النمو المهني	4	3.25	0.78	متوسط
المشاركة في اتخاذ القرارات	5	3.22	0.73	متوسط
تفويض السلطة	6	3.21	0.84	متوسط
الكلي	-	3.36	0.59	متوسط

يتبين من الجدول رقم (3) أن مستوى التمكين الوظيفي لدى موظفات جامعة أم القرى وعلى المستوى الكلي جاء بدرجة موفقة متوسطة بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري

التنظيمي الثلاثة ، وهي: (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري) بحيث يتم قياس تقديرات أفراد العينة لمستوى توافر هذه الأبعاد لديهم وذلك على مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من (1-5).

صدق أداة الدراسة :

للتحقق من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المحكمين ومن الأكاديميين والمختصين الإداريين بحيث يتم أخذ تعديلاتهم ومقترحاتهم حول فقرات الأداة وتعديل الاستبانة بناء عليها بحيث تتضمن تحقيق الصدق الظاهري للاستبانة.

ثبات أداة الدراسة :

قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية عشوائية تكونت من (20) فرداً، وتم حساب ثبات المحاور والثبات الكلي لجزئي الاستبانة (الثاني والثالث) عن طريق معامل ألفا، وتبين أن معامل ثبات محاور الاستبانة مرتفع كما هو موضح من خلال جدول رقم (2):

جدول (2) قيم معاملات الثبات للأداة ككل وكل

بعد من أبعاد الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	معامل الثبات
التمكين الوظيفي	تفويض السلطة	0.78
	الاتصال وتدفق المعلومات	0.66
	المشاركة في اتخاذ القرارات	0.80
	النمو المهني	0.84
	التحفيز الذاتي	0.82
	العمل الجماعي	0.88
الثبات الكلي للتمكين الوظيفي		0.94
الولاء التنظيمي	الولاء العاطفي	0.88
	الولاء المستمر	0.82
	الولاء المعياري	0.90
الثبات الكلي للولاء التنظيمي		0.95

وتشير بيانات الجدول رقم (2) إلى أن معامل ثبات أبعاد مقياس التمكين الوظيفي تراوح بين (0.66 - 0.88)، وبلغ معامل الثبات الكلي للتمكين الوظيفي (0.94)، بينما تراوح معامل ثبات مقياس أبعاد مقياس الولاء الوظيفي بين (0.82 -

المعياري) من وجهة نظر موظفات جامعة أم القرى؟ ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات مقياس الولاء التنظيمي، ونتائج الجدول رقم (4) تبين ذلك:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الولاء التنظيمي

أبعاد المتغير	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الولاء العاطفي	1	4.14	0.55	مرتفع
الولاء المستمر	2	3.82	0.61	مرتفع
الولاء المعياري	3	3.81	0.55	مرتفع
الكلية	-	3.92	0.51	مرتفع

يتبين من الجدول رقم (4) أن مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفات جامعة أم القرى وعلى المستوى الكلي جاء بدرجة موقفة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.51)، وعلى مستوى كل بعد من أبعاد الولاء التنظيمي يتبين أن بعد الولاء العاطفي احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.55) وهو يعكس درجة موافقة مرتفعة، واحتل بعد الولاء المستمر المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.61) وهو يعكس درجة موافقة مرتفعة، واحتل بعد الولاء المعياري المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.55) وهو يعكس أيضاً درجة موافقة مرتفعة.

وتشير النتائج إلى ارتفاع المتوسط الكلي للولاء التنظيمي لموظفات جامعة أم القرى، وعلى مستوى كل بعد من أبعاد الولاء التنظيمي يتبين أن بعد الولاء العاطفي احتل المرتبة الأولى، وهي نتيجة تدل على ارتفاع اتجاهات موظفات جامعة أم القرى عاطفياً تجاه الجامعة، ولعل ذلك يعود إلى المعاملة الإنسانية الجيدة التي يجودنها من الجامعة، بينما احتل بعد الولاء المستمر المرتبة الثانية، واحتل بعد الولاء المعياري المرتبة الثالثة بفارق بسيط جداً، ولعل هذه النتيجة تفسر بأن الولاء المستمر والولاء المعياري لموظفات جامعة أم القرى منخفض نسبياً مقارنة بارتفاع الولاء العاطفي نتيجة لعدم شعورهن بالرضا التام عن أهداف وطبيعة العمل بالجامعة.

(0.59)، وعلى مستوى كل بعد من أبعاد التمكين الوظيفي يتبين أن بعد العمل الجماعي احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.66) وهو يعكس درجة موافقة متوسطة، واحتل بعد التحفيز الذاتي المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.75) وهو يعكس درجة موافقة متوسطة، واحتل بعد الاتصال وتدقيق المعلومات المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.70) وهو يعكس أيضاً درجة موافقة متوسطة، بينما جاءت درجة أبعاد التمكين الثلاثة: (النمو المهني والمشاركة في اتخاذ القرارات وتقويض السلطة) في المرتبة الرابعة والخامسة والسادسة على التوالي بمتوسطات حسابية: (3.25 ، 3.22 ، 3.21) وانحرافات معيارية: (0.78 ، 0.73 ، 0.84) وبدرجة موافقة متوسطة.

وتشير النتائج إلى متوسط مستوى تمكين الموظفين الوظيفي بجامعة أم القرى بشكل عام، وقد احتل بعد العمل الجماعي المرتبة الأولى، ويعود ذلك لاهتمام الجامعة بفلسفة العمل بروح الفريق وإلى الثقة المتبادلة بين الرؤساء والموظفات، يلي ذلك احتل في المرتبة الثانية بعد التحفيز الذاتي، ويعود ذلك إلى توفير الجامعة برامج حوافز جيدة للموظفات، واحتل في المرتبة الثالثة بعد الاتصال وتدقيق المعلومات، ولعل ذلك يعود إلى مستوى وسائل الاتصالات المتقدمة بجامعة أم القرى، في حين احتل في المرتبة الرابعة بعد النمو المهني، ويفسر ذلك بمحدودية برامج التدريب المتاحة لموظفات جامعة أم القرى، واحتل بعد المشاركة في اتخاذ القرارات في المرتبة ما قبل الأخيرة، ويفسر ذلك بمحدودية إتاحة الرؤساء بجامعة أم القرى لفرص مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، بينما احتل بعد تقويض السلطة المرتبة الأخيرة، وهي نتيجة تدل على ممارسة الرؤساء في جامعة أم القرى لمبدأ المركزية وعدم تفويض الصلاحيات لموظفاتهن. وتؤكد الباحثة من خلال هذه النتائج وعلى المستوى الكلي لتمكين موظفات جامعة أم القرى على ضرورة اهتمام إدارة الجامعة بتبني ثقافة التمكين الوظيفي لموظفاتهن من خلال أساليب وسلوكيات جديدة تشجع على تمكين الموظفين. وبشكل عام تختلف نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة (العمري وكمال، 2011) والتي أشارت إلى أن ارتفاع درجة التمكين الوظيفي والذي بلغ متوسطه الحسابي (3.92)، ودراسة (البريدي والرشد، 2012) والتي توصلت نتائجها أيضاً إلى ارتفاع مستوى التمكين.

- نتائج السؤال الثاني :

2. ما مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر،

التمكين الوظيفي ودرجة الولاء التنظيمي ككل (0.48)، وهي قيمة إيجابية تؤكد وجود ارتباط عالٍ بين التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي، كما تظهر النتائج أن أقوى هذه العلاقات الارتباطية جاءت بين بعد (تفويض السلطة) ضمن أبعاد التمكين الوظيفي وبين بعد (الولاء المستمر) كأحد أبعاد الولاء التنظيمي، حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية (0.50)، في حين أن أضعف هذه العلاقات الارتباطية جاءت بين بعد (العمل الجماعي) ضمن أبعاد التمكين الوظيفي وبين بعد (الولاء المستمر) كأحد أبعاد الولاء التنظيمي، حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية (0.22).

وتشير قوة القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية لمستوى التمكين الوظيفي ومستوى الولاء التنظيمي، إلى إيجابية العلاقة، مما يدل على وجود دور إيجابي للتمكين الوظيفي في تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفات جامعة أم القرى، بمعنى أنه كلما ازداد مستوى التمكين الوظيفي كلما ازداد مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفات. وتتفق نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة (السيد، 2002) ودراسة (Onne, 2004) ودراسة (القمامي، 2009) ودراسة (بو سالم، 2010) ودراسة (العمرى وكمال، 2011) ودراسة (البريدي والرشيدي، 2012) ودراسة (دهانة، 2014) والتي اتفقت بشكل عام على وجود أثر أو علاقة إيجابية بين التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي، بينما اختلفت الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (المسعودي، 2013) والتي أشارت إلى عدم وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين واقع تمكين العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني وبين ولاءهم التنظيمي.

- نتائج السؤال الرابع:

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التمكين الوظيفي لدى موظفات جامعة أم القرى تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، العمر)؟

أولاً: النتائج المتعلقة بالفروق الإحصائية تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي :

تم استخدام تحليل التباين الأحادي للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الوظيفي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي كما يوضحه جدول رقم (6) على النحو التالي:

وتتفق نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة (العمرى وكمال، 2011) والتي أشارت إلى ارتفاع درجة الولاء التنظيمي حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.69)، ودراسة (البريدي والرشيدي، 2012) والتي توصلت نتائجها أيضاً إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي.

- نتائج السؤال الثالث:

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى التمكين الوظيفي ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفات جامعة أم القرى؟
للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين مستوى التمكين الوظيفي ومستوى كل بعد من أبعاده مع مستوى الولاء التنظيمي ومستوى كل بعد من أبعاده ، والجدول رقم (5) يوضح نتائج هذا التحليل:

جدول (5) معاملات الارتباط بين مستوى التمكين الوظيفي ومستوى الولاء التنظيمي

التمكين الوظيفي	الولاء التنظيمي			الدرجة الكلية
	الولاء العاطفي	الولاء المستمر	الولاء المعياري	
تفويض السلطة	**0.37	**0.50	**0.44	**0.49
الاتصال وتدفق المعلومات	**0.26	**0.26	**0.38	**0.33
المشاركة في اتخاذ القرارات	**0.23	**0.27	**0.34	**0.31
النمو المهني	**0.26	**0.40	**0.39	**0.39
التحفيز الذاتي	**0.35	**0.45	**0.39	**0.44
العمل الجماعي	**0.29	**0.22	**0.35	**0.32
الدرجة الكلية	**0.37	**0.45	**0.48	**0.48

يتضح من الجدول رقم (5) وجود علاقات ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) إيجابية بين متغيرات الدراسة (التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي) سواء على المستوى الكلي للمتغير أو على مستوى البعد الواحد لكل متغير، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين درجة

جدول (6) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي

المؤهل التعليمي	التمكين الوظيفي		تفويض السلطة	الاتصال وتدفق المعلومات	المشاركة في اتخاذ القرارات	النمو المهني	التحفيز الذاتي	العمل الجماعي	الكلبي
	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط
المؤهل التعليمي	دبلوم	23.0	21.5	22.0	21.0	22.5	22.5	22.5	132.5
	بكالوريوس	15.9	17.0	16.2	16.1	17.2	17.2	17.9	100.3
	دراسات عليا	16.6	17.5	15.1	17.1	17.6	17.6	18.0	101.9
قيمة ف		3.1	1.9	3.9	2.4	2.1	2.0	3.4	0.05
مستوى الدلالة		0.05	غير دالة	0.05	غير دالة	غير دالة	غير دالة	غير دالة	0.05

وباستخدام اختبار شفيه للمقارنات البعدية وجد أن أكثر الفروق لصالح مجموعة ذوات المؤهل التعليمي (دكتوراه)، وتعكس هذه النتيجة أن الموظفين ذوات المؤهلات التعليمية العليا يحصلون على صلاحيات أكثر وفرص مشاركة في اتخاذ القرارات بشكل أكبر، وذلك لأن مؤهلهم التعليمي ساهم في منح الجامعة لهم امتيازات متعددة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالفروق الإحصائية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الوظيفي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي كما يوضحه جدول رقم (7) على النحو التالي:

تشير النتائج في الجدول (6) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التمكين الوظيفي لموظفات جامعة أم القرى ككل تعزى لمتغير المؤهل التعليمي، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة (3.4) عند مستوى دلالة (0.05)، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعد تفويض السلطة، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة (3.1) عند مستوى دلالة (0.05)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة (3.9) عند مستوى دلالة (0.05)، تعزى لمتغير المؤهل التعليمي، كما تشير نتائج التحليل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الوظيفي لموظفات جامعة أم القرى نحو بعد (الاتصال وتدفق المعلومات، النمو المهني، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي) تعزى لمتغير المؤهل التعليمي.

جدول (7) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التمكين الوظيفي		تفويض السلطة	الاتصال وتدفق المعلومات	المشاركة في اتخاذ القرارات	النمو المهني	التحفيز الذاتي	العمل الجماعي	الكلبي
	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط
المسمى الوظيفي	ناسخة آلة	14.1	18.0	16.6	14.5	16.5	17.6	17.6	97.5
	سكرتيرة	4.4	3.9	2.5	4.9	4.4	2.9	18.1	18.1
	سكرتيرة	14.9	16.5	15.9	15.8	15.7	17.5	17.5	96.3
قيمة ف		3.8	3.1	4.0	3.7	4.3	2.6	15.5	15.5
مستوى الدلالة		19.6	19.1	15.1	18.1	20.0	18.8	110.8	110.8

التمكين الوظيفي		تفويض السلطة	الاتصال وتدفق المعلومات	المشاركة في اتخاذ القرارات	النمو المهني	التحفيز الذاتي	العمل الجماعي	الكلّي
خاصة	انحراف معياري	3.9	3.3	3.0	3.8	2.4	2.8	14.8
	متوسط	16.1	16.5	15.6	16.1	18.2	17.4	99.8
كاتبة	انحراف معياري	3.9	3.0	3.1	3.1	2.7	2.7	15.0
	متوسط	17.1	17.7	16.4	16.9	17.8	18.3	104.2
مساعد إداري	انحراف معياري	4.8	3.5	3.2	4.2	3.2	3.8	19.1
	متوسط	16.5	17.0	15.9	17.5	17.8	17.7	102.5
مسجل معلومات	انحراف معياري	4.7	5.2	5.2	4.3	3.7	4.6	25.4
	متوسط	16.1	17.1	16.3	16.1	17.3	18.2	101.1
مسجل طلبية	انحراف معياري	4.0	3.3	3.6	3.8	3.8	3.4	17.3
	قيمة ف	2.3	1.1	0.3	1.3	2.4	0.5	1.2
مستوى الدلالة		0.05	غير دالة	غير دالة	غير دالة	0.05	غير دالة	غير دالة

لصالح مجموعة ذوات المسمى الوظيفي (سكرتيرة خاصة)، وتعكس هذه النتيجة أن تفويض السلطة للسكرتيرة الخاصة وحصولها على الامتيازات والصلاحيات من الرئيسات أكثر من غيرها من الموظفات، مما يولد لديها الشعور بالتحفيز الذاتي بشكل أكبر.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالفروق الإحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الوظيفي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة كما يوضحه جدول رقم (8) على النحو التالي:

تشير النتائج في الجدول (7) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى بعد تفويض السلطة، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة (2.3) عند مستوى دلالة (0.05)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعده التحفيز الذاتي، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة (2.4) عند مستوى دلالة (0.05)، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، كما تشير نتائج التحليل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الوظيفي لموظفات جامعة أم القرى ككل، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو بعد (الاتصال وتدفق المعلومات، المشاركة في اتخاذ القرارات، النمو المهني، العمل الجماعي) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

وباستخدام اختبار شففيه للمقارنات البعدية وجد أن الفروق

جدول (8) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

التمكين الوظيفي										تفويض السلطة	الاتصال وتدفق المعلومات	المشاركة في اتخاذ القرارات	النمو المهني	التحفيز الذاتي	العمل الجماعي	الكلي
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات		متوسط	14.6	16.8	16.0	15.5	15.6	18.2	96.8						
			انحراف معياري	4.0	3.2	3.5	3.9	4.0	16.1							
	من 5 إلى 10 سنوات		متوسط	16.5	17.1	16.5	16.7	17.8	17.9	102.5						
			انحراف معياري	4.1	3.3	3.3	3.6	3.5	3.1	17						
	أكثر من 10 سنوات		متوسط	17.1	17.6	14.9	16.3	18.6	17.8	102.2						
			انحراف معياري	4.4	4.5	4.6	4.6	3.1	4.1	21.7						
قيمة ف			6.1	0.5	2.8	1.8	10.3	0.3	2.3							
مستوى الدلالة			0.01	غير دالة	غير دالة	غير دالة	غير دالة	0.01	غير دالة	غير دالة						

وباستخدام اختبار شففيه للمقارنات البعدية وجد أن الفروق لصالح مجموعة ذوات سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات)، وتعكس هذه النتيجة أن الخبرة لها دور كبير في حصول الموظفين على الصلاحيات والشعور بأهمية تطوير الذات.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالفروق الإحصائية تبعاً لمتغير العمر:
تم استخدام تحليل التباين الأحادي للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الوظيفي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير العمر كما يوضحه جدول رقم (9) على النحو التالي:

تشير النتائج في الجدول (8) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى بعد تفويض السلطة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (6.3) عند مستوى دلالة (0.01)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعد التحفيز الذاتي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (10.3) عند مستوى دلالة (0.01)، تعزى لمتغير سنوات الخدمة، كما تشير نتائج التحليل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الوظيفي لموظفات جامعة أم القرى ككل ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو بعد الاتصال وتدفق المعلومات، المشاركة في اتخاذ القرارات، النمو المهني، العمل الجماعي تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

جدول (9) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق تبعاً لمتغير العمر

التمكين الوظيفي		تفويض السلطة	الاتصال وتدفق المعلومات	المشاركة في اتخاذ القرارات	النمو المهني	التحفيز الذاتي	العمل الجماعي	الكلبي
من 21 إلى 30	متوسط	14.3	17.1	16.0	15.4	15.5	18.2	96.5
	انحراف معياري	3.9	3.3	3.4	3.9	4.2	2.7	15.9
من 31 إلى 40	متوسط	16.0	16.4	16.2	16.2	17.6	17.5	99.9
	انحراف معياري	3.9	3.1	3.4	3.6	3.5	3.3	16.7
أكبر من 40	متوسط	18.3	18.8	16.0	17.5	18.6	18.7	107.8

الكلية	العمل الجماعي	التحفيز الذاتي	النمو المهني	المشاركة في اتخاذ القرارات	الاتصال وتدفق المعلومات	تفويض السلطة	التمكين الوظيفي
20.6	3.8	3.3	4.3	4.3	4.1	4.3	انحراف معياري
5.8	4.2	10.5	4.2	0.01	8.0	13.1	قيمة ف
10.0	غير دالة	0.01	0.01	غير دالة	0.01	0.01	مستوى الدلالة

تطوير ذواتهن مهنيًا. وتتفق نتائج هذا الجانب مع نتائج دراسة (بوسالم، 2010) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التمكين تعزى لمتغير خبرة العاملين، بينما اختلفت مع الدراسة ذاتها في جانب عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التمكين تعزى لمتغير (العمر والمؤهل العلمي والمستوى والوظيفي) للعاملين.

التوصيات والمقترحات:

توصي الباحثة بناء على نتائج الدراسة الميدانية بالآتي:

1. ضرورة الاهتمام بتمكين الموظفين بجامعة أم القرى بشكل أكثر فعالية من خلال تعزيز الإدارة الجامعية لدورهن كمعضات مشاركات في اتخاذ القرارات ضمن فرق العمل.
2. تنوير الرؤساء بالجامعة بطرق وإيجابيات تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في تعاملاتهم مع موظفات الجامعة.
3. العمل على تطوير إمكانيات وقدرات موظفات الجامعة وتمييزها من خلال إتاحة الفرص التدريبية بمساحة أكبر وبشكل عادل بين جميع الموظفات وعلى اختلاف مستوياتهن الوظيفية.
4. أن يكون موضوع التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي للموظفات من الموضوعات الرئيسية التي تحظى باهتمام وأولويات إدارة المنظمات السعودية بشل عام والجامعات بشكل خاص، فلابد من الاهتمام بالجوانب المعنوية المؤثرة فيهما وفي مقدماتها تفويض الصلاحيات النابعة من الثقة في إمكانيات وقدرات الموظفات.

تشير النتائج في الجدول (9) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التمكين الوظيفي لموظفات جامعة أم القرى ككل تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة (5.8) عند مستوى دلالة (0.01)، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعث تفويض السلطة، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة (13.1) عند مستوى دلالة (0.01)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعث الاتصال وتدفق المعلومات، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة (8.0) عند مستوى دلالة (0.01)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعث النمو المهني، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة (4.2) عند مستوى دلالة (0.01)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعث التحفيز الذاتي، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة (10.5) عند مستوى دلالة (0.01) تعزى لمتغير العمر، كما تشير نتائج التحليل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الوظيفي لموظفات جامعة أم القرى نحو بعد (المشاركة في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي) تعزى لمتغير العمر.

وباستخدام اختبار شففيه للمقارنات البعدية وجد أن أكثر الفروق لصالح مجموعة ذوات عمر (أكبر من 40 سنة)، وتعكس هذه النتيجة أن الموظفات في مراحل العمر المتقدمة هن الأقدر في امتلاك الخبرة والمهارة وكسب ثقة الرؤساء والتي تساهم في حصولهن على الصلاحيات والمعلومات والتواصل مع جميع المستويات الإدارية في الجامعة والحصول على الامتيازات المقدمة لموظفات الجامعة بشكل أكبر والعمل على

المصادر والمراجع

المراجع العربية

أبو العلا، م، (2009)، "ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو المجد، م، (2008)، "التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية"، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، ط1، جامعة عين شمس، القاهرة.

أفندي، ع، (2003). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

البريدي، ع والرشيد، ن، (2012)، "مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية: دراسة تطبيقية على عينة من مصارف مدينة بريدة"، مجلة معهد الإدارة، مج52، ع2.

بو سالم، أ، (2010)، "أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية المال والأعمال، الجزائر.

الخشالي، ش، (2003)، "أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية

منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
 اللوزي، م وحمود، خ، (2008)، "مبادئ إدارة الأعمال"، ط1، إسرائ
 للنشر والتوزيع: عمان.
 اللوزي، م، (2010)، "التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة"، ط4،
 دار وائل للنشر: عمان.
 المسعودي، ر، (2013)، "واقع التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في
 المديرية العامة للدفاع المدني بالرياض"، رسالة ماجستير غير
 منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
 ملحم، ي، (2003)، "العلاقة بين الموظفين والعملاء: تشخيص أثر قدرات
 الموظف وتمكينه على رضى العملاء في البنوك الأردنية"، المنظمة
 العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

المراجع الأجنبية

- Antonios, K, 2002, "employee empowerment in the European
 cultural context: findings from the hotel industry", Athens
 university of economics and business CRANET 2th
 international conference on "human resource management in
 Europe: Trends and challenges, Athens, Creece, October .
 Buchanan, B, 1974, "Building organizational commitment: The
 socialization of managers in work organization".
 Administrative Science Quarterly, 19 (1): p:533-547.
 Franz, C, 2004, "Cultural study of employee empowerment
 and organizations justice", PhD. Dissertation, Wayne state
 university.
 Ivancevich, J & Matteson, M, 2002, "Organizational Behavior
 and management" Irwin McGraw –Hill
 Jeamoon, M, 2000, organizational commitment Revisited in
 new public management: Motivation organizational culture
 sector.
 Onne, J, 2004, "The Barriers effect of conflict with superiors in
 the relationship between employee empowerment and
 organizational commitment", Work and Stress Journal,
 18(1), p:1-10
 Osborn, J, 2002, "Components of Empowerment and How They
 Differentially Relate to Employee Job Satisfaction",
 Organizational Commitment, and Intent to Leave the Job,
 From the World Wide Web.
 Robbins, S, 2001, "Organizational Behavior" (9th ed) , prentice –
 hall inc , new Jersey.

على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية
 الخاصة"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية والعلوم الإنسانية،
 مج16، ع1، ص ص 124-152.
 دهانة، ر، (2014)، "دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي لدى
 العاملين دراسة ميدانية بمديرية سونلغاز –وحدة بسكرة – نموذج"، رسالة
 ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بن خضير، الجزائر.
 الدوسري، س، (2005)، "ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في
 الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية"،
 رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية: كلية الدراسات
 العليا: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
 راضي، ج، (2010)، "التمكين الإداري وعلاقته بأبداع العاملين"،
مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج12، ع1، ص
 ص 62-84

السيد، م، (2002)، "تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين
 في ظل تخفيض حجم العمالة: دراسة تطبيقية على شركات قطاع
 الأعمال الصناعي"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة
 بجامعة عين شمس، ع2.
 الطراونة، ن، (2007)، "واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات
 الأردنية الرسمية والمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية
 المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير
 غير منشورة، جامعة مؤتة.
 الطعامنة، م، (2004)، "الإدارة الحكومية في الأردن الواقع ومتطلبات
 التغيير"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
 العبيدين، ب، (2004)، "العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة
 في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية:
 دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك،
 الأردن.

العتيبي، س، (2004)، "تمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير الإداري"،
 بحث مقدم في الاجتماع الإقليمي الثاني عشر للشبكة لإدارة وتنمية
 الموارد البشرية، مسقط، 12 ديسمبر.

العمرى، أ، وكمال، ن، (2011)، "درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين
 المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي
 مدارس محافظة العاصمة"، مجلة دراسات العلوم التربوية، مج38،
 ملحق 2- ص 467

غنام، خ، (2005)، "السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى
 معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة
 نابلس"، جامعة النجاح الوطنية نابلس.

القنّامي، م، (2009)، "التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى
 العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير

The Empowerment of Employee and its Role in Promoting Organizational Commitment among Employees of Umm Al-Qura University

*Manal A. Safar**

ABSTRACT

This study aimed to identify the role of employee empowerment in enhancing organizational commitment among employees of umm Al - Qura University and the effect of both of job title, job position, the years of service and age at level of employee empowerment to them. To complete this study, the researcher developed a questionnaire composed of (51) paragraph. the study populations has been identified to employees of umm Al - Qura university, applied to the study it was selected from them a sample consisted of [223] member during the first semester of the academic year consisted of 1435-1436h, Results of the study indicated that the level of employee empowerment was fair, and the level of organizational loyalty level is high among employees Umm Al - Qura university. Results of the study also pointed to the existence of a positive relationship between the level of job empowerment and strengthening the organizational level of loyalty among employees of Umm Al - Qura University. This study also found statistically significant differences in the level of employee empowerment attributed to the variables (job title for PHD holder, job position for private secretary, years of service for more than of ten years of experience, age for more than 40 years old). According to these findings the study recommend that Umm Al-Qura University administration should enable the employees effectively and allow them to participate in decision-making process within work teams.

Keywords: Employee Empowerment, Organizational Commitment, University Employees, Umm Al-Qura University.

*Umm Al-Qura University. Received on 12/11/2015 and Accepted for Publication on 31/12/2015.