

أبعاد التمكين الوظيفي وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب والعلوم قمينس

Dimensions of functional empowerment and its relationship to organizational loyalty among faculty members at the Faculty of Arts and Sciences, Qamens

د. سامي سليمان حامد. أستاذ الإدارة التعليمية المشارك. قسم الإدارة التعليمية. كلية الآداب والعلوم قمينس. جامعة بنغازي.

د. نبيلة على عبدالله. أستاذ الإدارة التعليمية المشارك. قسم الإدارة التعليمية. كلية الآداب والعلوم قمينس. جامعة بنغازي.

أ. هالة حميد عبدالسلام. محاضر بقسم التخطيط والإدارة التعليمية. كلية الآداب والعلوم قمينس. جامعة بنغازي.

Dr: Sami .S. Hamid. Associate Professor of Educational Administration. Department of Educational Administration. Faculty of Arts and Sciences Qamens. Benghazi University.

Email: samy.Gaber@uob.edu.ly

Dr: Nabila .A. Abdullah. Associate Professor of Educational Administration. Department of Educational Administration. Faculty of Arts and Sciences Qamens. Benghazi University.

Email: Nabila.taher@ uob.edu.ly

MA: Hala .H. Abdel Salam. Lecturer, Department of Planning and Educational Administration. Faculty of Arts and Sciences Qamens. Benghazi University.

Email: hala. abduhsalam@ uob.edu.ly

تاريخ قبول البحث	تاريخ استلام البحث
2022 / 4 / 18	2022 / 3 / 12

الملخص: هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق أبعاد التمكين الوظيفي ومستوى الولاء التنظيمي السائد لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب والعلوم قمينس، وتحديد قوة واتجاه العلاقة بينهما في حال وجودها من عدمها، وقد تكون مجتمع الدراسة من (66) عضو هيئة تدريس بالكلية، واعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الشامل، و استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات عن مجتمع الدراسة، ولغرض تحليل البيانات التي تم جمعها استخدمت الحقيبة الإحصائية (SPSS) حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد الدراسة، كما تم تصميم مقياس القطع كمحك حتى يتسنى مقارنة مستوى تطبيق أبعاد التمكين الوظيفي ومستوى الولاء التنظيمي بعد تحديده باستخراج الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على أداة الدراسة بهذا المحك، وكذلك تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية لمعرفة ما إذا كان هناك فروق في الآراء بين المبحوثين، وللكشف عن العلاقة بين المتغيرين المدروسين تم حساب معامل ارتباط بيرسون، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق أبعاد التمكين الوظيفي ومستوى الولاء التنظيمي السائد لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب والعلوم قمينس كان مرتفعاً، وكما أسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة الاتجاه لكنها ضعيفة وغير دالة إحصائياً بين أبعاد التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي بالكلية.

الكلمات الدالة: أبعاد التمكين، التمكين الوظيفي، الولاء التنظيمي.

Abstract: The study aimed to identify the level of application of the dimensions of empowerment and career and the level of organizational loyalty in the College of Arts and Sciences Qamens, and whether there is a correlation between them or not. The questionnaire as a tool for collecting data on the study population, and for the purpose of analyzing the data collected on the study population, the statistical package (SPSS) was used, where frequencies and percentages were calculated to describe the characteristics of the study members. The cut-off scale was also designed to find out the level of application of the dimensions of functional empowerment and the level of organizational loyalty prevailing in the College of Arts and Sciences Qamens, and the standard deviations and arithmetic averages were calculated to know the level of application of the

dimensions of job empowerment, and the level of organizational loyalty prevailing in the College of Arts and Sciences Qamens, as well as to find out whether there is Differences in opinions among the respondents, and Pearson correlation coefficient was calculated to see if there is a relationship between the level of application of the dimensions of functional empowerment and the level of organizational loyalty among faculty members at the Faculty of Arts and Sciences Qamenis. The study found that the level of application of the dimensions of functional empowerment and the level of organizational loyalty prevail The faculty members of the Faculty of Arts and Sciences Qmenis was high.

Key words: dimensions of empowerment, job empowerment, organizational loyalty.

المقدمة : التمكين الوظيفي هو أحد المفاهيم الحديثة التي بدأت تتردد في مجال الفكر الإداري في نهاية الثمانينيات؛ ولاقى رواجاً في التسعينيات داخل المؤسسات التربوية، وقد تبلور هذا المفهوم في الفكر الإداري نتيجة التحول من التحكم والأوامر (Organization Command & Empowered) إلى ما يسمى الآن (Organization Powered) والذي يقوم على مشاركة العاملين في إدارة المنظمة بدلاً من تحكم الإدارة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة باعتبار المشاركة بعد إنساني في الإدارة يتطلب تغيير السلم الإداري من متعدد المستويات إلى تنظيم قليل المستويات (خضور: 2014).

ويعد التمكين الوظيفي من أفضل الأساليب التي تقوم على المشاركة في تحديد الأهداف التي يراد تحقيقها، وتحديد الوسائل المناسبة لتنفيذها، والتشجيع على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات، وتجريب الأفكار الجديدة، ومنح الحرية والثقة لأداء العاملين دون تدخل مباشر من الإدارة (سلامة: 2016).

ومن هذا المنطلق تأتي أهمية التمكين الوظيفي من خلال علاقته المباشرة بالموارد البشرية وكيفية تفعيل طاقاتها وقدراتها ومواهبها في عملية التحسين المستمر للمؤسسة، كما إنه يساعد على ممارسة العديد من الظواهر السلوكية مثل: القدرة على اتخاذ القرار وزيادة دوران العمل، وتقليل نسبة الغياب، وزيادة الشعور بالرضا بالولاء والانتماء للمؤسسة (الردادي: 2012). وبمجال المؤسسات التعليمية وتحديداً في مؤسسات التعليم العالي التي لها الثقل الأكبر والمكانة الرفيعة في أي مجتمع يسعى للعلو والتقدم والرقي يعد التمكين فيها مطلباً أساسياً وحاسماً خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات الإدارية (قويدر: 2017).

فالمفهوم الشامل والانتقال من النظرة الضيقة إلى النظرة الموضوعية الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، ترى أن الجودة والتمكين يتعدى الشكلية إلى القيمة المضافة التي يحققها كل منهما على شكل منافع للمخرج التعليمي ومن ثم القضاء على مشكلات الأداء (الفاضل: 2010).

كما يعود التمكين الوظيفي بفوائد على أعضاء هيئة التدريس حيث تجعلهم يشعرون بأنهم يقدمون الأفضل لمؤسساتهم، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة وإعطائهم الشعور بالذات والاحتراف، كما تتأكد أهمية التمكين من خلاله كونه يساهم في زيادة انتمائهم وولائهم للمؤسسة.

فقد أشارت الكثير من الأدبيات في مجال التمكين بضرورة العمل على منح المرؤوسين الصلاحيات والثقة بقدراتهم على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، مما يساهم بزيادة الاستقرار الوظيفي والولاء التنظيمي الذي يؤدي إلى تطوير الأداء (الروقي: 2016).

ويرى الباحثون أن التمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس يتيح لهم أداء أدوارهم بصورة أكثر فاعلية من خلال منحهم حرية التصرف وتوسيع نطاق تفويض السلطة والمشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات للخروج بالعملية التعليمية من موقع التقليد إلى موقع التنمية والتطوير والتحسين، ومن هذا المنطلق يكون لدى الباحثون حافزاً لدراسة أثر أبعاد التمكين الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب والعلوم قمينس.

مشكلة الدراسة : شهدت مؤسسات التعليم العالي في المرحلة الراهنة وبالتحديد خلال العام 2021 موجة من عدم الرضى تكللت بالاعتصام الذي نظمته نقابات كافة الجامعات الليبية مطالبة بحقوق مالية ومادية ووظيفية وأخرى أكاديمية وتنامت فيها المطالب الداعية إلى تأصيل قيم الشفافية والتمكين الوظيفي والمصادقية والوضوح والكفاءة والجودة والفاعلية والتطوير، الذي لطالما ومازال مجتمعنا الليبي يسعى إلى تحقيقها، كما تؤكد تقارير ديوان المحاسبة الليبي خلال الفترة من (2016- 2021) أن مؤسسات الدولة ومن بينها المؤسسات التربوية تعاني من شح مظاهر التعطيم، وتراجع عمليات المشاركة في صنع القرار، ووضوح مظاهر الفساد المالي والإداري وغيرها، وهذا بالفعل ما أكدته العديد من الدراسات من بينها دراسة (كريم

والعبار، 2019) والتي تشير إلى أن مناخات التغيير والتحول التي تشهدها البيئة التربوية تطرح العديد من الأسئلة المتصلة بفاعلية النظام التربوي المحلي، وقدرة قياداته العليا على التعاطي مع آثار التغيير، والأزمات الناتجة عن ظروف الهشاشة، وعدم الاستقرار في ظل تراجع العمل بالمعايير، وضعف نظم الرقابة والمعلومات، وسيادة بيئات عمل مفعمة بمشاعر الريبة وعدم اليقين، وأمام هذه المعطيات وفي ضوء ما أظهرت المراجعة المعمقة للعديد من الأدبيات حول عمليات الولاء التنظيمي، والتمكين الوظيفي في المؤسسات التي تسودها المظاهر السالفة الذكر وما ينجم عنها من نتائج غير مرغوبة على مؤسسات التعليم العالي فإن الدراسة الحالية تسعى إلى فهم واقع أبعاد التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، واعتبار كلية الآداب والعلوم قمينس نموذجاً سيتم دراسته دراسة حالة، وذلك للإجابة عن التساؤلات التالية:

- 1- ما مستوى تطبيق أبعاد التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب والعلوم قمينس؟
- 2- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب والعلوم قمينس؟
- 3- هل هناك علاقة بين أبعاد التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي السائد لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب والعلوم قمينس؟

4- هل هناك فروق في الآراء حول أبعاد التمكين الوظيفي ومستوى الولاء التنظيمي السائد لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب والعلوم قمينس تعزى لمتغير (الدرجة العلمية - الخبرة العملية)؟

أهمية الدراسة: أظهرت الدراسات الحديثة التي سلطت الضوء على موضوع التمكين والولاء التنظيمي، ما للمصطلحين من أثر في الإدارات المعاصرة والعديد من المتغيرات التنظيمية المرتبطة بها كمستوى الإداء، والفاعلية والكفاءة، والتطوير التنظيمي، والقرار الفعال، وتعزيز مبادئ الحوكمة، ومالها من انعكاسات على تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة والمجتمع ككل، ويمكن تحديد الأهمية النظرية والتطبيقية لهذه الدراسة على النحو التالي:

- تمثل هذه الدراسة إضافة أخرى إلى المعرفة والبحث العلمي في مجال الإدارة، ومنطلق لإجراء دراسات أكثر عمقاً في هذا المجال.

- يؤمل أن تلفت نتائج هذه الدراسة القيادات الأكاديمية بكلية الآداب والعلوم قمينس إلى ضرورة الاهتمام بالتمكين وأهميته في التعزيز والتأثير على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس اتجاه كليتهم.

- تتعامل هذه الدراسة مع شريحة مهمة وفاعلة في العمل الأكاديمي وهو عضو هيئة التدريس الذي يعد أحد أهم محاور العملية التعليمية، حيث يشكل أهم مدخلات العملية التربوية والأكثر قرباً من الطلبة الذين يشكلون محور العملية التربوية، كما يعتبر عنصر فاعل في أداء الجامعة لمهامها في تحسين مخرجات التعليم التي تعمل على تلبية متطلبات الخطط التنموية.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى ما يلي:

1- التعرف على مستوى تطبيق أبعاد التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب والعلوم قمينس من وجهة نظرهم.

2- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي السائد لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب والعلوم قمينس من وجهة نظرهم.

3- التعرف على العلاقة السائدة بين تطبيق أبعاد التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي السائد لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب والعلوم قمينس من وجهة نظرهم.

4- معرفة ما إذا كان هناك اختلاف في الآراء بين المبحوثين حول مستوى تطبيق أبعاد التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي بكلية الآداب والعلوم قمينس، يمكن أن تعزى لمتغيري (الدرجة العلمية - الخبرة).

محددات الدراسة: تتحدد الدراسة الحالية في التعرف على أثر أبعاد التمكين الوظيفي على الولاء التنظيمي كما اقتضت الدراسة الحالية على أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب والعلوم قمينس خلال العام الدراسي (2020-2021).

مصطلحات الدراسة:

1- **التمكين الوظيفي:** هي العملية التي تقوم الإدارة من خلالها بمساعدة الأفراد على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم (الدوري، صالح: 2008: 21).

ويُعرف التمكين الوظيفي إجرائياً بأنه: الصلاحية التي يتمتع بها أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب والعلوم قمينس باتخاذ القرار على مستوى الكلية وأقسامهم العلمية، على نحو يتيح لهم توسيع فرص المبادرة لمواجهة المشكلات التي تعترضهم، والحرية للقيام بوظائفهم. ممثلاً ذلك بأبعاد التمكين؛ وهي (حرية الاختيار- الفعالية الذاتية- معنى العمل- التأثير- التحفيز)؛ وذلك كما تعكسه فقرات الاستبانة.

2- **الولاء التنظيمي** : درجة اندماج ومشاركة الفرد في المؤسسة، والذي يتمثل بقبول الأهداف، والرغبة بالقيام بأعمال الآخرين ومساعدتهم، والمحافظة على عضويته في المؤسسة (الشيايب، أبو حمور : 2011 : 309).

ويعرف الولاء التنظيمي إجرائياً بأنه : هي درجة اتفاق عضو هيئة التدريس مع قيم وأهداف كلية الآداب والعلوم قمينس ، ومدى شعوره بالرضا والارتياح والتزامه بالقواعد الأخلاقية والمهنية في عمله، ويقاس في هذه الدراسة من خلال استجابة أفراد الدراسة على فقرات الولاء التنظيمي التي تم إعدادها لذلك الغرض.

الإطار النظري :

أولاً/ التمكين الوظيفي :

مع ظهور هذا المفهوم في الحقبة الأخيرة من القرن الماضي بوصفه مفتاحاً أساسياً يُوشر إلى صفة ممارسة الديمقراطية في المؤسسة من خلال تطبيق منطق الإدارة الذاتية للأفراد، ظهرت تعريفات مختلفة للمفهوم تتراوح في نظرتها من كون التمكين هي ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لما يقومون به من أعمال من خلال التفويض بالمسؤولية عن صنع القرار إلى أدنى مستوى ممكن، إلى نقل السلطة من الإدارة إلى الأفراد في المصلحة الطويلة الأجل للعمل ككل (خضور : 2014).

ويعرف التمكين في اللغة كما ورد في معجم لسان العرب بمعنى القدرة (ابن منظور : 1995)، أما في المعجم الوسيط فإن مكن له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة (معجم الوسيط : 2000).

أما اصطلاحاً فيعرف التمكين الوظيفي بأنه " استراتيجية تنظيمية و مهارية تهدف إلى إعطاء الأفراد الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا ومسلكيًا " (القاضي : 2008 : 9).

كما يوصف التمكين الوظيفي بأنه " عملية منح الأشخاص فرصة لاتخاذ قرارات ميدانية من خلال زيادة مستوى استقلاليتهم في اتخاذ القرار " (الكساسبة، الفاعوري : 2010 : 129).

أو يقصد به " منح الأفراد حرية الإدارة والتصرف في عملية اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق السلطة وتوفير بيئة مناسبة لتفعيله " (الروقي : 2016 : 233).

مما تقدم يرى الباحثون أن هناك شبه اتفاق بين التعريفات السابقة على أن مفهوم التمكين الوظيفي هو عملية إدارية تتمحور حول إعطاء الأفراد صلاحيات أكبر وحرية العمل لأداء ما يرونه مناسباً دون الرجوع إلى موافقة الرؤساء مع خلق البيئة المساندة لذلك وتوفير كافة الإمكانيات اللازمة لاتخاذ القرار، وهذا يمثل هذا فرصة جوهرية لتطوير وصقل خبرات الأفراد والإفادة منها في تطوير المؤسسة.

أهمية التمكين الوظيفي : تتمثل أهمية التمكين الوظيفي في ارتباطه بمجموعة من القضايا المهمة تتعلق بنجاح المؤسسة وبقائها في الطليعة وقدرتها على تحقيق الأهداف والسياسيات العامة لها، وجعلها قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية، ولا يتسنى لها تحقيق كل ذلك إلا من خلال إطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الابتكارية، وإعطائهم صلاحيات أكبر للمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يزيد من ثقتهم بأنفسهم وبإمكانياتهم، ويجعلهم ينظرون إلى ما هو أبعد من أهدافهم الخاصة (اليازجي : 2015).

كل ذلك يؤكد أن التمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس نتائج إيجابية ينجم عنها شعورهم بالانتماء والولاء للعمل وشعورهم بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة وغاياتها، كما أن عضو هيئة التدريس الممكن يدرك قيمة العمل أكبر من غيره، ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج، وتنامي شعوره بالاستقلالية، واكتساب معارف ومهارات جديدة (الصلاحيات : 2017).

أبعاد التمكين الوظيفي : يتطلب إيجاد مستوى إداري فعال داخل المؤسسة توافر عدد من الممارسات الإدارية أو فيما يعرف بالخصائص التنظيمية التي تدل على التمكين الوظيفي وهي :

1- حرية الاختيار : يتقارب هذا البعد مع المفاهيم الإدارية الأخرى التي لها تأثير إيجابي على الأداء ودافعية الفرد للإنجاز والولاء مثل : المشاركة، والحكم الذاتي، والسيطرة الذاتية، ويعني هذا البعد درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ عمله.

2- معنى العمل : ويعني إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللمنظمة والآخرين، وهناك مجموعة من العوامل الهامة التي لها تأثير قوي على الشعور بمعنى العمل كأن يتمكن الفرد من تنمية قدراته من خلال العمل، وأن يحصل على مجموعة من المزايا والأجور الكافية، وأن يمارس مهام عمله باستقلال وحرية (محمديّة : 2016).

3- الفعالية الذاتية : " وتعني قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح استناداً إلى خبراته ومهاراته ومعرفته " (العتار : 18 : 2012).

4- التأثير : ويعني هذا البعد إدراك الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك التي تتعلق بعمله، ولا يأتي هذا الإدراك أو الشعور إلا إذا كان هذا الفرد تأثيراً في شؤون هامة تسم في تحقيق أهداف المنظمة (عفانه : 2013).

5- التحفيز الذاتي : يسهم وجود نظام جيد للحوافز في جذب الأفراد وإشباع حاجاتهم مما يعزز استمرارهم في العمل، ويثير المنافسة فيهم لتحسين الأداء، وبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل (الزالمي : 2015).
وقد قام الباحثون باستخدام هذه الأبعاد في قياس درجة التمكين الوظيفي عند إجراء الدراسة الميدانية لأنها أكثر الأبعاد استخداماً في الدراسات السابقة.

مراحل عملية التمكين : تتمثل عملية التمكين الوظيفي بخمسة مراحل هي كالتالي :

1- المرحلة الأولى : تشخيص الظروف داخل المؤسسة التي تسبب في الشعور بفقدان القوة بين الأفراد، ويمكن تصنيفها إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية والمناخ البيروقراطي، وغياب الإبداع والتدريب، وضعف نظام الاتصالات، ونقص السلطة والدعم الفني.

كل هذه العوامل وغيرها تبرز الحاجة الضرورية إلى التمكين لشعور الأفراد بضعفهم وعجزهم داخل المؤسسة. ولهذا لا بد أن تعمل الإدارة على تبني استراتيجية للتمكين لإزالة تلك الظروف.

2- المرحلة الثانية : التوجه لاعتماد أساليب إدارية لإزالة الظروف المسببة لشعور الأفراد بفقدان القوة والمكانة مثل الإدارة بالمشاركة وتحديد الأهداف، وإثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء (السكرانه : 2010).

3- المرحلة الثالثة : تقديم معلومات وافية عن الأفراد في شتى مستوياتهم، وذلك باستخدام أربعة مصادر للتقويم المكاسب غير الفعالة، والتجارب المنجزة، والاقناع اللفظي، والمؤهلات العلمية.

4- المرحلة الرابعة : إبلاغ الأفراد بنتائج تقويمهم ومدى شعورهم بالاستعداد لممارسة التمكين وحرصهم على النجاح والعمل بفاعلية ذاتية.

5- المرحلة الخامسة : تحقيق قدر كبير من التغيير في سلوك الأفراد من خلال إصرارهم على الإنجاز وتحقيق أهداف التمكين (الكبيسي وآخرون : 2017 : 5).

أساليب التمكين الوظيفي : من أهم أساليب التمكين المعاصرة ما يلي :

1- أسلوب القيادة الذاتية : من خلال إعطاء صلاحيات أكبر للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وبذلك يبدي العاملون حماساً أكبر للعمل في ظل زيادة الصلاحيات لديهم.

2- أسلوب تمكين الفريق : رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين مجموعة أو فريق؛ لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وهذا بالطبع يتطلب ثقافة تنظيمية تشجع على أهمية تشكيل فرق عمل تشارك في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل وأخذها بجديّة (خليل : 2014).

3- أسلوب التغيير الهيكلي والإجرائي : ينسب هذا الاتجاه في التمكين إلى رواد إدارة الجودة الشاملة وفي مقدمتهم (إدوارد ديمينج)، حيث يعتمد هذا الأسلوب على إجراءات التغيير في الهيكل والعمليات الخاصة بالمؤسسة، وهذا التوجه في التمكين يتطلب ثلاثة عناصر هي :

أ- التناسق والوضوح في أهداف المؤسسة وتوجيه كل مستويات النظم اتجاه تلك الأهداف.

ب- التقويم والتطوير المستمر للاحتياجات المهنية للعاملين مع تعظيم إحساسهم بالملكية وتحمل المسؤولية.

ج- أن يكون هناك توافق بين أهداف الإدارة، وأهداف العاملين في المؤسسة.

4- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين : يجمع هذا الأسلوب بين الأساليب السابقة لدعم عملية التمكين مثل القيادة الناجحة، والدعم والتشجيع المستمر والهيكل المناسبة والتفاعل بينها جميعاً (قويدر : 2017).

معوقات تطبيق التمكين الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي : إن الحاجة إلى تطبيق التمكين الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي يتطلب دراسة خصائص البيئة الإدارية ومدى ملائمتها لتطبيق التمكين؛ لأن البيئة وما يتوافر بها من إمكانيات تمثل

العامل الأساسي لنجاح أو فشل عملية التمكين، وإجمالاً يمكن تلخيص معوقات تطبيق التمكين في التالي (قناديلي : 2014) :

- البناء البيروقراطي السائد في معظم مؤسسات التعليم العالي.

- المركزية الشديدة في عملية صناعة القرار.

- تخوف الإدارة العليا من فقدان السلطة عند تمكينها للأفراد في المستويات الإدارية الدنيا.
 - خوف الأفراد من تحمل السلطة والمساءلة.
 - الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- ثانياً **الولاء التنظيمي** :

من المفاهيم السلوكية المهمة التي حظيت باهتمام الباحثين في مختلف الميادين ومنها مجال الإدارة مفهوم الولاء التنظيمي والذي يقصد به " الرابطة النفسية الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة، أو هو الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة " (الشيايب، أبو حمور : 2011 : 309).

وهناك من يرى أن الولاء التنظيمي هو " اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية من استمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها " (المغربي : 2016 : 227).

وعلى الرغم من التفاوت في إيجاد تعريف دقيق لمفهوم الولاء التنظيمي إلا أنها جميعاً تعبر عن ذلك الشعور العاطفي المتولد لدى الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل بها الأمر الذي يدفعه إلى تبني قيمها وأهدافها واستعداده لبذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المنظمة ونجاحها.

أنواع الولاء التنظيمي : هناك ثلاثة أنواع للولاء التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلفة التي تفرضها المؤسسات على أفرادها، وهذه الأنواع هي :

- 1- الولاء العاطفي : ويعبر هذا الولاء عن الارتباط الوجداني بين الفرد والمؤسسة التي يعمل بها، وفيها يكون الفرد منسجماً مع أهداف المؤسسة ولديه رغبة قوية للبقاء فيها عن اقتناع.
- 2- الولاء الاستمراري : ويشير إلى رغبة الفرد في بقاء عمله بالمنظمة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها قد يكلفه الكثير، كفقدانه لامتيازات حصل عليها أثناء عمله في المنظمة، أو ربما أن هذه الامتيازات قد تقلص في حالة تغيير مكان العمل.
- 3- الولاء الأخلاقي : ويشير إلى شعور الفرد بالزامية البقاء في المنظمة لعدم رغبته في الإضرار بمصلحة المنظمة، وترك انطباع سيئ لدى زملاءه، ويكون هذا الولاء نابع من الشعور بالواجب أو التزام أدبي بأن البقاء في المنظمة والاستمرار فيها هو الشيء الصحيح (قوز : 2016).

مراحل الولاء التنظيمي : يتطور الولاء التنظيمي عند الأفراد خلال ثلاثة مراحل متعاقبة هي :

- 1- مرحلة التجربة : وتمتد من تاريخ انضمام الفرد للمنظمة ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والاختبار وإظهار خبراته ومهاراته عند أدائه لأعماله، ومحاولة التكيف مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها.
- 2- مرحلة العمل والإنجاز : وتتراوح ما بين عامين وثلاثة سنوات، ويسعى الفرد من خلالها إلى التأكيد مفهوم الإنجاز، وتميز هذه المرحلة بالخوف من العجز وظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل.
- 3- مرحلة الثقة بالمنظمة (مرحلة الولاء التنظيمي) : وتبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك، وهنا يزداد ولاء الفرد عن المرحلتين السابقتين (الحمداني : 2009).

العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي : هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في تكوين الولاء التنظيمي لدى الأفراد ومنها (عورتاني : 2003 : 198) :

- قيام المؤسسة بمساعدة الفرد على إشباع حاجاته.

- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار.

- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي.

- نمط القيادة.

- الثقافة التنظيمية.

العلاقة بين التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي : تشير النظريات والتجارب العملية إلى وجود علاقة إيجابية بين تمكين الأفراد السلطة والاهتمام ببيئة العمل والمناخ التنظيمي وإشراكهم في صناعة القرار وبين ولاء الأفراد لمؤسساتهم، وبجانب ذلك وجدت علاقة عكسية بين التمكين الوظيفي وميل الأفراد لترك العمل بالمؤسسة.

ولأن التمكين الوظيفي عملية مبنية في الأساس على الثقة بين المدير والمرووسين، فإن آثاره على ولاء الأفراد يمكن رصدها من خلال العلاقة الثنائية المتبادلة بين المدير والمرووس، وطبقاً لنظرية التبادل بين القائد والأعضاء leader-

member exchange theory (LMX) يمكن خلق علاقة إيجابية بين القائد والمرؤوسين يتمتع الموظفون المقربون من مديرهم بعلاقة عالية الجودة، عندما يثق المديرين في موظفيهم ويشاركونهم في قدر أكبر من الواجبات الإدارية، وإمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والاختيار.

ومع إدراك المرؤوسين لهذه الثقة الممنوحة لهم، يظهر في المقابل مستويات عالية من الولاء والالتزام للمؤسسة (العمرى : 2011).

الدراسات السابقة : هناك العديد من الدراسات التي تطرقت إلى التمكين وأخرى تطرقت إلى الولاء التنظيمي وربطهما بمتغيرات أخرى، وسوف يتم استعراض هذه الدراسات وفقاً لتسلسلها الزمني على النحو التالي :

أولاً/ الدراسات التي تناولت التمكين الوظيفي :

أجرى (العطوى، مرعي : 2018) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر التمكين الإداري كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030 من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي. كما تهدف إلى التعرف على أثر المتغيرات الديموغرافية والوظيفية كالدرجة العلمية وعدد الخبرة والعمر والحالة الاجتماعية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات النسائية في الجامعات السعودية والبالغ عددها (90) كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود أثر معنوي للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة على القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي عند مستوى دلالة 0.01، ووجود علاقة إيجابية قوية بين متغيرين بمعامل ارتباط بلغ (0.74).

بينما قامت (الصلاحات : 2017) بإجراء دراسة هدفت إلى استقصاء العلاقة بين التمكين الإداري والميزة التنافسية لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط، مع الأخذ بعين الاعتبار اختلاف الجنس والكلية والرتبة الأكاديمية والخبرة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، كما تكونت عينة الدراسة من (92) عضو هيئة تدريس. وأظهرت النتائج أن مستوى التمكين الإداري والميزة التنافسية السائدة بالجامعة قد جاءت متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة للقادة التربويين للتمكين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس لصالح فئة الذكور، وعدد الخبرة لصالح 10 سنوات فأكثر. وعدم وجود ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الكلية والرتبة الأكاديمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة للقادة التربويين للميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس لصالح فئة الذكور، والكليات لصالح الكليات العلمية، وعدم وجود ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة.

في حين استهدفت دراسة (الطراونه : 2017) التعرف على التمكين الإداري لدى عمداء الكليات في جامعة البلقاء التطبيقية كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى التمكين لعمداء الكليات في جامعة البلقاء التطبيقية كما يراها أعضاء هيئة التدريس فيها تعزى للمتغيرات التالية (النوع الاجتماعي، والرتبة الأكاديمية، والخبرة التعليمية، والعمر)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية، والبالغ عددهم (803) عضو هيئة تدريس، كما تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن المتوسط الكلي لتصورات أعضاء هيئة التدريس للتمكين الإداري قد جاءت بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى عمداء كليات جامعة البلقاء التطبيقية كما يدركها أفراد العينة تبعاً لمتغيرات النوع الاجتماعي والرتبة الأكاديمية، والخبرة التعليمية والعمر.

بينما أجرى (العتار : 2012) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري وعلى مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في قطاع غزة، حيث تكون مجتمع الدراسة من فئة الموظفين أصحاب المناصب الإشرافية في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في قطاع غزة والبالغ عددهم (266) فرداً، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن أفراد العينة يوافقون على توفر التمكين الإداري وأبعاده بنسب متفاوتة في الجامعتين حيث اتضح أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية على محور " التمكين الإداري " أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر، كما أظهرت الدراسة أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر.

بينما أجرى (العمرى : 2011) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع الاستبانة على (230) فرداً ممن يشغلون المناصب (وكيل الجامعة - عميد الكلية - وكيل الكلية - رئيس القسم)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل من التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي كانت بدرجة جيدة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة (طردية) بين المجالات الفرعية لمقياس التمكين الوظيفي (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير) وبين الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة بين الدرجة الكلية لمقياس التمكين الوظيفي وبين الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الوظيفي في المجالات التالية (التأثير - معنى العمل - الفعالية الذاتية)، أما بالنسبة للالتزام التنظيمي فقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية.

ثانياً/ الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي :

دراسة أجراها (عبد الرحمن : 2015) هدفت إلى التعرف على درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وبيان ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أعضاء الهيئة التدريسية حول درجة الولاء التنظيمي باختلاف نوع الجامعة (حكومية أو خاصة). حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لاستنباط النتائج باستخدام عينة عشوائية بسيطة مكونة من (347) عضو هيئة تدريس، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية للولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية قد جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء الولاء العاطفي في المرتبة الأولى تلاه في المرتبة الثانية في الولاء الأخلاقي، بينما جاء مجال الولاء المستمر في المرتبة الأخيرة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر نوع الجامعة في جميع المجالات وفي الأداة ككل، وجاءت الفروق لصالح الجامعات الخاصة.

وفي دراسة أخرى أجراها (قمر : 2015) هدفت إلى الكشف عن درجة الولاء التنظيمي من جهة ودرجة الرضا الوظيفي من جهة أخرى لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا، والكشف عن العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا، بالإضافة إلى معرفة تأثير بعض المتغيرات (النوع الاجتماعي، الخبرة والعمر، المؤهل العلمي). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد بلغت عينة الدراسة (100) عضواً، وأظهرت النتائج أن درجة الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة مرتفعة، كما لم تجد الدراسة علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة ولصالح (11) سنة فأكثر، كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح المعيد، كما توجد فروق في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير العمر ولصالح أقل من (30) سنة، بينما لم تظهر فروق في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير العمر والرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بينما قام كل من (خليفة والملاحه : 2009) بإجراء دراسة إلى تعريف الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة عند مستوى $(a=0.05)$ بين أبعاد الولاء التنظيمي (العاطفي، والمستمر، والمعياري)، والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة والبالغ عددهم (1978). وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، كذلك وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.

كما قام (الحمداي : 2009) بدراسة هدفت إلى الكشف عن درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الخاصة، وإلى الكشف عن الاختلاف في كل من درجة المؤهل العلمي، والخبرة، والجامعة، والجنسية، على مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة باستخدام استبانة، وتكون مجتمع الدراسة من كافة أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات خاصة في السلطنة هي صحار، ونزوى، ووظفار، وقد بلغ عدد مجتمع الدراسة (320) عضو هيئة تدريس، وقد أظهرت النتائج أن المتوسط العام لدرجة الولاء للعوامل قد جاءت بدرجة عالية، حيث جاء ترتيب المجالات كالاتي : الولاء الأخلاقي ثم يليه في المرتبة الثانية الولاء العاطفي بينما حصل مجال الولاء المستمر على المرتبة الثالثة والأخيرة. كما بينت النتائج أن هناك علاقة بين درجة الولاء والخبرة لأفراد عينة الدراسة، بينما لم تكن هناك

علاقة ذات دلالة إحصائية تعود لتأثير متغيرات المؤهل العلمي والجامعة (مكان العمل) والجنسية لدرجة الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

وفي دراسة أخرى أجراها (المذكور : 2011) هدفت إلى قياس درجة الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت، وتعرف على درجة اختلاف وجهات النظر في درجة الولاء التنظيمي أفراد مجموعة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية من حيث : الجنس، والجنسية، والكلية، والعمر، والخبرة والرتبة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس بجامعة الكويت، حول درجة الولاء التنظيمي، كما تم استخدام المنهج المسحي الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، وبلغ حجم العينة (183) عضو هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت كانت متوسطة، كما كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية أفراد مجموعة الدراسة حول درجة الولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات الدراسة وهي الجنس والجنسية والعمر والخبرة ونوع الكلية والرتبة الأكاديمية.

التعقيب على الدراسات السابقة :

الدراسات التي تناولت التمكين الوظيفي :

- أجمعت الدراسات السابقة التي تناولت التمكين الوظيفي على أهميته كأحد أساليب الإدارة الحديثة في تحقيق أهداف المؤسسات التعليم العالي والرقى بها وفي تحسين البيئة التعليمية كما أكدت على ضرورة ممارسته داخل المؤسسات التعليمية.
- يلاحظ أن معظم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التمكين الوظيفي قد طبقت في المجال الأكاديمي حيث شملت فئة القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس والموظفين العاملين في مؤسسات التعليم العالي.
- استخدم الباحثون في الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التمكين الوظيفي المنهج الوصفي التحليلي بأدواته لجمع البيانات ما عدا دراسة (الصلاحات : 2017) التي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي.

الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي :

- أكدت جميع الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي على أهميته وأثره على أعضاء هيئة التدريس لما له من تأثير كبير على سلوكهم وبالتالي على أدائهم وإنجازهم.
- معظم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي قد طبقت في المجال الأكاديمي حيث شملت فئة أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي.
- استخدمت جميع الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي المنهج الوصفي بأدواته لمناسبتة لهذا النوع من الدراسات، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
- أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في كونها اختارت مجتمع الدراسة من فئة أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي.

- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في دراسة أبعاد التمكين الوظيفي (حرية الاختيار – الفعالية الذاتية – معنى العمل – التأثير – التحفيز).

- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بكونها تناولت العلاقة بين التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي.

- الإجراءات المنهجية للدراسة :

- مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب والعلوم قمينس، والبالغ عددهم (68) عضو هيئة تدريس، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل لجميع أعضاء هيئة التدريس بالكلية، وقد تعذر استرجاع عدد اثنين من الاستمارات التي تم توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة، وبهذا جرت الدراسة على (66) عضو هيئة تدريس بكلية الآداب والعلوم قمينس.

- أداة الدراسة : تكونت أداة الدراسة من (44) فقرة مقسمة على مجالين أساسيين هما :

المجال الأول/ التمكين الوظيفي، والذي تم تقسيمه إلى خمسة أبعاد هي :

(حرية الاختيار - الفعالية الذاتية - معنى العمل - التأثير - التحفيز)

المجال الثاني/ الولاء التنظيمي.

- صدق الأداة :

اعتمدت الدراسة الحالية على الصدق الظاهري، حيث تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المختصين من ذوي الخبرة في جامعة بنغازي، يطلق عليهم المحكمون. وبناءً على ملاحظاتهم أعيدت صياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون أهمية إعادة صياغتها حتى تلائم الغرض الذي أعدت من أجله، وأن تكون الإجابة على الاستبانة بثلاثة بدائل (أوافق، أحياناً، لا أوافق)، وانتهت الاستبانة إلى صورتها النهائية والتي تم تطبيقها على أفراد مجتمع الدراسة.

- ثبات الأداة :

اعتمدت الدراسة الحالية معادلة ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات أداة الدراسة، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة الأصلي بلغ حجمها (25) عضو هيئة تدريس من كلية الآداب والعلوم قمينس، حيث وصلت قيمة ثبات الاستمارة (0.86)، وهذا يعني أنها صالحة لجمع البيانات عن مجتمع الدراسة.

- خصائص مجتمع الدراسة

جدول (1) أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
محاضر مساعد	23	34.8%
محاضر	38	57.6%
أستاذ مساعد	3	4.5%
أستاذ مشارك	2	3.0%
أستاذ	0	0%
الكلية	66	100%

يتضح من الجدول أن عدد أعضاء هيئة التدريس أصحاب الدرجة العلمية محاضر مساعد بلغ (23) وبنسبة مئوية بلغت (34.8)، بينما بلغ أعضاء هيئة التدريس أصحاب الدرجة العلمية محاضر (38) وبنسبة مئوية بلغت (57.6)، وبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس أصحاب الدرجة العلمية أستاذ مساعد (3) وبنسبة مئوية بلغت (4.5)، أما أعضاء هيئة التدريس أصحاب الدرجة العلمية أستاذ مشارك فقد بلغ عددهم (2) وبنسبة مئوية بلغت (3.0)، بينما لم يكن هناك أي عضو هيئة تدريس بدرجة أستاذ.

جدول (2) أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	16	24.2%
6 – 10	27	40.9%
11 سنة فأكثر	23	34.8%
الكلية	66	100%

يتضح من الجدول أن عدد أعضاء هيئة التدريس الذين تقل خبرتهم عن (5 سنوات) بلغ عددهم (16) وبنسبة مئوية بلغت (24.2)، بينما بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس الذين تتراوح خبرتهم من (6 – 10 سنوات) (27) وبنسبة مئوية بلغت (40.9)، وفي حين بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس الذين تزيد خبراتهم عن (11 سنة) (23) وبنسبة مئوية بلغت (34.8).

مقياس القطع لتحديد مستوى تطبيق أبعاد التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي :

لتصميم مقياس لتحديد المستوى تم حساب المدى حيث تم طرح أصغر قيمة من أكبر قيمة ($3 - 1 = 2$)، ومن ثم قسمة الناتج على أكبر قيمة ($3 / 2 = 0.7$)، ومن ثم جمع الناتج مع أصغر قيمة ($1 + 0.7 = 1.7$)، وذلك كما هو موضح في الجدول (3).

جدول (3) مقياس القطع لتحديد مستوى تطبيق أبعاد التمكين والولاء التنظيمي

أقل من 1.7	2.4 – 1.8	3 – 2.5
ضعيف	متوسط	مرتفع

وعليه فإن أي عبارة تحصل على متوسط (أقل من 1.7) يعني أن هذه العبارة ضعيفة ولو تحصلت على متوسط يتراوح بين (1.8 – 2.4) هذا يعني أن هذه العبارة متوسطة، ولو تحصلت على متوسط يتراوح بين (2.5 – 3) هذا يعني أن هذه العبارة مرتفعة.
عرض النتائج ومناقشتها :

السؤال الأول : ما مستوى تطبيق أبعاد التمكين الوظيفي بكلية الآداب والعلوم/ قمينس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق أبعاد التمكين الوظيفي بكلية الآداب والعلوم/ قمينس، وذلك كما في الجدول (4).

جدول (4) مستوى تطبيق أبعاد التمكين الوظيفي بكلية الآداب والعلوم قمينس

المتغير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
أبعاد التمكين الوظيفي	0.7	2.7

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لمستوى تطبيق أبعاد التمكين الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب والعلوم قمينس قد بلغ (2.7)، وانحراف معياري بلغ (0.7)، وبرجوع إلى جدول رقم (3) والذي يحدد مستوى تطبيق أبعاد التمكين الوظيفي بكلية الآداب والعلوم قمينس، يتبين أن مستوى تطبيق أبعاد التمكين الوظيفي بكلية الآداب والعلوم قمينس، كان مرتفعاً، وربما تدل هذه النتيجة على اهتمام إدارة الكلية وحرصها على تطوير العمل من خلال تمكين أعضاء هيئة التدريس من تخصصاتهم ومن تعليمهم للطلبة، ووجود بيئة مساعدة للتمكين، وعلى ثقة الكلية في قدرتهم على أداء المهام الموكلة إليهم.

السؤال الثاني: ما مستوى الولاء التنظيمي السائد لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب والعلوم قمينس؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي السائد لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب والعلوم قمينس، وذلك كما في الجدول (5).

جدول (5) مستوى الولاء التنظيمي السائد لدى أعضاء هيئة التدريس

المتغير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
الولاء التنظيمي	0.5	2.8

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمستوى الولاء التنظيمي السائد لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب والعلوم قمينس بلغ (2.8)، وانحراف معياري بلغ (0.5)، وبرجوع إلى جدول رقم (3) والذي يحدد مستوى الولاء التنظيمي السائد لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب والعلوم قمينس يتبين أن مستوى الولاء التنظيمي السائد لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب والعلوم قمينس كان مرتفعاً.

وربما تدل هذه النتيجة على توافق قيم أعضاء هيئة التدريس التي يؤمنون بها مع القيم السائدة في الكلية، ومدى حرص الكلية ودأبها في تقديم كافة التسهيلات لأعضاء هيئة التدريس من أجل تنفيذ عملهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحمداني : 2009) ودراسة (قمر : 2015)، واختلفت مع دراسة (عبد الرحمن : 2015).

السؤال الثالث: هل هناك علاقة بين أبعاد التمكين الوظيفي و الولاء التنظيمي السائد لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب والعلوم قمينس ؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون وذلك لمعرفة العلاقة بين أبعاد التمكين الوظيفي و الولاء التنظيمي السائد لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية، وذلك كما في الجدول (6).

الجدول (6) العلاقة بين أبعاد التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي

مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية	معامل ارتباط بيرسون	البعد
غير دال	0.0	0.2	أبعاد التمكين الوظيفي
			الولاء التنظيمي

يتضح من الجدول أن هناك علاقة طردية موجبة ولكنها ضعيفة مما يدل على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ابعاد التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي السائد لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب والعلوم قمينس، وهذا يعني أن ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالكلية يرجع لأسباب أخرى قد تكون ذات صلة ببيئة العمل ، وجماعات العمل بها أو لسيادة قيم التقدير والاحترام المتبادل ولسيادة الأسلوب الديمقراطي للقيادة وللعلاقات الانسانية الجيدة وارتفاع مستوى الألفة والثقة بين أعضاء التنظيم، وكذلك غالبا ما يكون لارتفاع روح المسؤولية من قبل أعضاء هيئة التدريس دافعا أساسيا لإتمام العمل الأكاديمي والحرص على تقديم الأفضل لطلابهم .

السؤال الرابع: هل هناك فروق في الآراء حول أبعاد التمكين الوظيفي ومستوى الولاء التنظيمي السائد لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب والعلوم قمينس، تعزى لمتغير (الدرجة العلمية، الخبرة) ؟

أولاً: هل هناك فروق في الآراء بين المبحوثين حول مستوى تطبيق أبعاد التمكين الوظيفي، تعزى لمتغير الدرجة العلمية؟

للإجابة على هذا السؤال تم الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول أبعاد التمكين الوظيفي السائد بكلية الآداب والعلوم قمينس، وذلك كما في الجدول (7)

جدول (7) الفروق في الآراء بين المبحوثين حول أبعاد التمكين الوظيفي وفقاً لمتغير الدرجة العلمية

المتغير	محاضر مساعد		محاضر		أستاذ مساعد		أستاذ مشارك		أستاذ	
	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف
أبعاد التمكين الوظيفي	2.7	0.7	2.8	0.6	2.3	1.2	3.0	0.0	-	-

يتضح من الجدول أن هناك فروق في الآراء بين المبحوثين حول مستوى تطبيق أبعاد التمكين الوظيفي بكلية الآداب والعلوم قمينس، تعزى لمتغير الدرجة العلمية، لصالح أصحاب الدرجة العلمية أستاذ مشارك، وهذا قد يكون راجعاً إلى أن أصحاب رتبة الأستاذ المشارك يرون أن لهم الحق في اتخاذ القرارات عن أصحاب الرتب الأقل، أو أن إدارة الكلية عادة ما تكلف أصحاب الرتب العالية بمهام متعددة داخل الكلية والاستفادة من خبرتهم.

ثانياً: هل هناك فروق في الآراء بين المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي السائد لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب والعلوم قمينس تعزى لمتغير الدرجة العلمية؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي السائد لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب والعلوم قمينس تعزى لمتغير الدرجة العلمية، وذلك كما في الجدول (8)

جدول (8) الفروق في الآراء بين المبحوثين حول الولاء التنظيمي وفقاً لمتغير الدرجة العلمية

المتغير البعء	محاضر مساعد		محاضر		أستاذ مساعد		أستاذ مشارك		أستاذ	
	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف
الولاء التنظيمي	2.1	0.2	2.8	0.5	2.7	0.6	2.0	1.4	-	-

يتضح من الجدول أن هناك فروق في الآراء بين المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي السائد بكلية، تعزى لمتغير الدرجة العلمية، ولصالح أصحاب الدرجة العلمية محاضر، وهذا قد يكون راجعاً إلى أن أصحاب الدرجة العلمية محاضر هم الأكثر عدداً من أصحاب الرتب العلمية الأخرى ضمن مجتمع الدراسة فكان لاستجاباتهم الحيز الأكبر فهم الأكثر تعاطي مع أعضاء التنظيم، مقارنة بأصحاب الرتب العلمية الأعلى (استاذ مساعد، استاذ مشارك) والأقل عدداً كما هو موضح بالجدول (1) والذين يتقلدون المناصب الإدارية بكلية فهم قد لا يجدون متسع من الوقت للتعاطي مع أعضاء التنظيم، بينما أصحاب رتبة مساعد محاضر فهم في الأغلب دماء جديدة في العمل الوظيفي فغالبا ما يجدون بعض الربكة في الاعداد للمحاضرة والتعامل مع الطلاب وشؤون الامتحانات، والتعاطي مع زملائهم الأعلى رتبة منهم، وما إليها، وعلى وجه العموم فإن الولاء التنظيمي لأعضاء الكلية كان ضمن المتوسط والمرتفع مما يعكس الشعور بانتماء للكلية والحرص على تحقيق أهدافها.

ثالثاً: هل هناك فروق في الآراء بين المبحوثين حول مستوى تطبيق أبعاد التمكين الوظيفي بكلية الآداب والعلوم قمينس، تعزى لمتغير الخبرة؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق ابعاد التمكين الوظيفي بكلية الآداب والعلوم قمينس تعزى لمتغير الخبرة، وذلك جدول (9)

جدول (9) الفروق في الآراء بين المبحوثين حول أبعاد التمكين الوظيفي وفقاً لمتغير الخبرة

المتغير البعء	أقل من 5 سنوات		6 - 10		11 سنة فأكثر	
	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف
أبعاد التمكين الوظيفي	2.8	0.7	2.7	0.7	2.8	0.6

يتضح من الجدول عدم وجود فروق في الآراء بين أعضاء هيئة التدريس باختلاف مدة الخبرة لديهم حول تطبيق أبعاد التمكين بالكلية إذا جاءت اجاباتهم بمتوسط مرتفع يشير إلى ممارسة الكلية لأبعاد التمكين.

رابعاً: هل هناك فروق في الآراء بين المبحوثين حول الولاء التنظيمي السائد لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب والعلوم قمينس، تعزى لمتغير الخبرة؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي السائد بكلية الآداب والعلوم قمينس، وفقاً لمتغير الخبرة، وذلك كما في الجدول (10)

جدول (10) الفروق في الآراء بين الباحثين حول مستوى الولاء التنظيمي وفقاً لمتغير الخبرة

11 سنة فأكثر		6 - 10		أقل من 5 سنوات		المتغير البعده
متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	
2.7	0.6	2.9	0.3	2.9	0.3	الولاء التنظيمي

يتضح من الجدول عدم وجود فروق في الآراء بين أعضاء هيئة التدريس باختلاف مدة الخبرة لديهم حول ولائهم التنظيمي تجاه الكلية و بمتوسط مرتفع يشير إلى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالكلية وشعورهم بالانتماء إليها.

الخلاصة: من خلال العرض السابق لمشكلة الدراسة وما تناولته من أدبيات يتضح أن قدرة القيادات على تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسساتهم المختلفة والذي قد ينجم عن حسن المعاملة يمكن أن يحقق أهداف المؤسسة على نحو أفضل مهما كانت الاوضاع المحيطة .

ملخص النتائج:

1. أن مستوى تطبيق أبعاد التمكين الوظيفي بكلية الآداب والعلوم قمينس، كان مرتفعاً.
2. أن مستوى الولاء التنظيمي السائد لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب والعلوم قمينس كان مرتفعاً.
3. توجد هناك فروق في الآراء بين الباحثين حول مستوى تطبيق ابعاد التمكين الوظيفي بكلية الآداب والعلوم قمينس، تعزى لمتغير الدرجة العلمية، لصالح أصحاب الدرجة العلمية أستاذ مشارك.
4. توجد هناك فروق في الآراء بين الباحثين حول مستوى الولاء التنظيمي السائد بالكلية، تعزى لمتغير الدرجة العلمية، ولصالح أصحاب الدرجة العلمية محاضر.
5. لا توجد هناك فروق في الآراء بين الباحثين حول تطبيق ابعاد التمكين الوظيفي بكلية الآداب والعلوم قمينس، تعزى لمتغير الخبرة
6. لا توجد هناك فروق في الآراء بين الباحثين حول مستوى الولاء التنظيمي السائد لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب والعلوم قمينس، تعزى لمتغير الخبرة
7. توجد هناك علاقة طردية موجبة ضعيفة بين تطبيق ابعاد التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي السائد لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب والعلوم قمينس.

التوصيات

1. نشر ثقافة التمكين الوظيفي ودورها في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس بالكلية، مما يترتب عليه زيادة ولاء أعضاء هيئة التدريس للكلية.
2. ضرورة إشراك جميع أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات التي تنظم العمل داخل الكلية.
3. ضرورة احساس أعضاء هيئة التدريس بأهمية دورهم في الكلية، وأن التزامهم بأداء الأعمال المكلفين بها على أكمل وجه، يزيد من تحسين أداء الكلية وجودة مخرجاتها.

المقترحات

1. إجراء دورات تدريبية بهدف نشر ثقافة التمكين الوظيفي بالكلية
2. الطلب من أعضاء هيئة التدريس بوضع تصورات ومقترحات لضمان تحسين العمل داخل الكلية.

المراجع :

- أبو هنلة، خالد سعيد (2008)، أثر السياسة التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، دار المأمون للنشر والتوزيع، عمان.
- الحمداني، مريم بنت سالم بن حمدان (2009)، الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة.

- الدوري، زكريا مطلق، صالح، أحمد علي (2008)، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، عمان.
- الراداي، أمينة ليم سالم (2012)، التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى.
- الروقي، مطلق بن مقعد بن مطلق (2016)، التمكين الإداري لدى قادة المدارس التعليم العام في محافظة عفيف، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 5، العدد 8.
- الزاملي، محمد يوسف (2015)، درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
- السكارنه، بلال خلف (2010)، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، عمان، ط1.
- الشياب، أحمد، أبو حمور، عنان (2011)، مفاهيم إدارية معاصر، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1.
- الصلاحات، نجلاء فتحي، (2017)، التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين وعلاقته بالميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط، جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير.
- الطراونه، سليمان محمد، (2017)، التمكين الإداري لدى عمداء الكليات في جامعة البلقاء التطبيقية كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة دراسات، العلوم التربوية، المجلد 44، العدد 4.
- العطار، هيثم محمد، (2012)، مستوى التمكين الإداري وعلى مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
- العطوى، رويدا محمد، مرعي، كائكان فواز (2018)، أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 4، العدد 2.
- العمري، محمد بن سعيد (2011)، التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 23، العدد (1).
- الفاضل، محمد محمود (2010)، تجديبات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- القاضي، نجاح (2008)، أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري، رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك.
- الكبيسي، جمعة وآخرون (2017)، درجة حاجة المديرين العاملين في مديريات التربية إلى التطوير مهاراتهم لممارسة التمكين الإداري، مجلة كلية التربية للبنات، المجلد 28، العدد 1.
- الكساسبة، محمد مفضي، الفاعوري، عبير حمود، (2010)، قضايا معاصرة في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- المذكور، مريم أحمد عبد الله (2011)، درجة الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت، مجلة الدراسات التربوية والنفسية قابوس، المجلد 5، العدد 1.
- المغربي، محمد الفاتح محمود البشير (2016)، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1.
- الهروط، شذا علي (2018)، إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر المعلمين في محافظة مادبا، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- اليازجي، إبراهيم رفيق (2015)، التمكين الإداري وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر التابعة لمؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، أكاديمية الإدارة والسياسة لدراسات العليا، رسالة ماجستير، غزة.
- خضور، حسام الدين (2014)، الإدارة في النظرية والتطبيق، دار الفرقد للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق.
- خليفات، عبد الفتاح صالح، الملاحمة، منى خلف، (2009)، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 24، العدد 3.
- خليل، نبيل سعد (2014)، إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة، دار الفجر للنشر والتوزيع ط1.
- درادكة، أمجد (2017)، التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، المجلد 31، العدد 8.

- سلامة، محمد وليد (2016)، أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 6.
- عبد الرحمن، إيمان (2015)، الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم : دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 29 العدد 6.
- عفانه، حسن مروان (2013)، التمكين الإداري وعلاقته بقاعة فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر.
- عورتاني، مأمون (2003)، العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- قمر، مجذوب أحمد محمد أحمد (2015)، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا، مجلة رؤية الاقتصادية، العدد 9، الجزائر.
- قناديلي، رُبا بنت محمد أحمد (2014)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كما يراها رؤساء الأقسام واعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى.
- فوز، عبد الله أحمد آدم (2016)، التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي (دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية)، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- قويدر، منال نعمان (2017)، درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة للتمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.
- كريم، رمضان سعد ، العبار ، ابتسام على العبار ، بالرأس على ، عصام (2019) واقع الشفافية الإدارية في جامعة بنغازي ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة الزيتونة ، (30) 197-218.
- محمديّة، عمر جهاد عبد ارحيم (2016)، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنش السياحة الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.