

**التمكين الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء  
هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الطائف من وجهة  
نظرهم**

منال الحميدي \*

# التمكين الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء

## هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الطائف من وجهة

### نظرهم

أعضاء هيئة التدريس بمحددات وأبعاد التمكين من خلال تهيئة مناخ تنظيمي يتميز بالوضوح والصراحة والثقة وتبادل المعلومات وتبسيط الإجراءات. الكلمات المفتاحية: التمكين الوظيفي، الولاء التنظيمي، كلية التربية، السعودية.

#### 1. المقدمة

لقد فرضت الألفية الثالثة على مؤسسات التعليم العالي تحديات غاية في الجدة والحدثة منها على سبيل المثال: الاهتمام برأس المال الفكري، والتركيز على فرق العمل، والاستجابة السريعة للعملاء، والاستقلالية، والإبداع، وحرية المبادرة، والتحول من مفهوم التفويض إلى مفهوم إداري أكثر حداثة وهو التمكين [1].

فمصطلح التمكين Empowerment يأتي ضمن أولويات الإدارة الحديثة وإدارة الموارد البشرية، ويقصد به: "مشاركة العاملين في عناصر أساسية تشمل مشاركتهم في صنع القرارات التي تؤثر أداء واتجاه المنظمة، وفي المعلومات المتاحة عن أداء المنظمة، وفي المعرفة التي تساعد العاملين على فهم أعمالهم والمساهمة في الأداء الكلي للمنظمة، وفي المكافآت التي تحدد على أساس الأداء" [2].

ولا شك أن الاهتمام بمفهوم تمكين أعضاء هيئة التدريس يشكل مطلباً أساسياً وحاسماً لمؤسسات التعليم العالي خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، فأعضاء هيئة التدريس اليوم يمثلون أحد أهم المقومات التي تزيد من قدرة مؤسسات التعليم العالي على مواجهة تحديات العولمة

المخلص\_ هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية من وجهة نظرهم، كما هدفت أيضاً إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين مستوى التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة لذلك، وشملت الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الطائف. أظهرت الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الطائف يتمتعون بمستوى تمكين وظيفي متوسط وبدرجة (3.94). وكذلك فإن اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مجالات التمكين الوظيفي كانت بدرجة عالية لبعدها معنى العمل، ودرجة متوسطة لبعدها حرية الاختيار، والتأثير، والكفاءة "الفعالية الذاتية". كما وأظهرت الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي فوق المتوسط وبدرجة (3.56). وأشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية وقوية ذات دلالة إحصائية بين درجة مستوى التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ودرجة ولاءهم التنظيمي بمعامل ارتباط 0.496 وبمستوى معنوية 0.000. وعدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة مستوى التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغير: (الرتبة الأكاديمية، والخبرة) في حين توجد فروق دالة إحصائية في درجة مستوى التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغير (الجنس) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وعدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغير: (الرتبة الأكاديمية، والخبرة) في حين توجد فروق دالة إحصائية في درجة مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغير (الجنس) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وفي ضوء النتائج أوصت بالاهتمام بمفهوم ومتطلبات التمكين الوظيفي بأبعاده الأربع لما للتمكين من تأثير واضحة على الولاء التنظيمي. وتنمية وعي

حوافز ذاتية تتبع من ذات الأفراد العاملين، كالفخر بالانتماء للمنظمة والاعتزاز بممارسة العمل فيها.

ويشير السيد [7] إلى أن الأفراد العاملين الذين يمتلكون سلطة اتخاذ القرار بشأن مهامهم، يصبحون أكثر قدرة على إدارة وتنظيم أعمالهم ذاتياً، ويشعرون بملكيتهم لنتائج أعمالهم، بالإضافة لشعورهم بالرضا والالتزام التنظيمي الذي يظهر في ولائهم للمنظمة.

وعلى الرغم من كثرة الدراسات الأجنبية التي تناولت متغير التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي والفوائد التي تعود على المنظمة منهما، فإننا ما زلنا بحاجة لمزيد من تلك الدراسات في المملكة لبحث العلاقة بين هذا المتغيرين على مستوى مؤسسات التعليم العالي، وإلقاء الضوء على هذا المفهوم المعاصر في الإدارة. لذلك جاءت هذه الدراسة لتبحث في العلاقة بين التمكين الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظرهم.

## 2. مشكلة الدراسة

أشارت دراسات علمية إلى أن مستوى التمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية ليس بالمستوى المطلوب، فقد أشارت دراسة الحربي [8] إلى أن مستوى التمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الناشئة بالمملكة أقل في المستوى من الجامعات العريقة بالمملكة. كما أوصت دراسة نافع [9] بضرورة نشر ثقافة مفهوم التمكين ومقوماته وأبعاده بين منسوبي جامعة الطائف، وتهيئة بيئة العمل المناسبة لتدعيم تمكين منسوبي جامعة الطائف بما يضمن تحسين جودة الخدمة التعليمية.

كما توصلت دراسة العريني [10] التي طبقت على بعض الجامعات السعودية إلى أن مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرارات كانت بنسبة متدنياً نوعاً ما، كما تدنت مشاركتهم في اقتراح رؤية وأهداف للجامعة يتطلعون لتحقيقها، مما أدى إلى ضعف الأداء والفاعلية التنظيمية للجامعة، الأمر الذي انعكس على ولاءهم التنظيمي لجامعاتهم.

والمنافسة القوية، كما يشكلون أهم أصول المنظمة، ويرى الدوري، وصالح [1] أن تمكين العاملين يسهم في زيادة إنتاجية المنظمة، وتطوير قابليات العاملين، ويزيد من رضاهم وتمسكهم وولاءهم للمنظمة.

ووفقاً لذلك فإن مؤسسات التعليم العالي بحاجة ماسة لتبني ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة من أبرزها ثقافة المنظمات الممكنة لكي تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة.

فتبني ثقافة التمكين في مؤسسات التعليم العالي يتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة، والذي يركز على المركزية والسلطة والقوة، والتوجيه، وعدم تفويض الصلاحيات إلى قيادات تعزز المشاركة والتشاور، والتفويض، وتنمي الثقة المتبادلة بينها وبين العاملين. أما بالنسبة للعاملين "أعضاء هيئة التدريس" فيطلب التحول من الإلتباع الحرفي للقواعد والتعليمات إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وتوفير ملكة الاجتهاد والاستنتاج، وإصدار الأحكام، والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجه العمل من خلال الممارسة والتطبيق [3].

ولعل موضوع التمكين من المواضيع الهامة والجديرة بالدراسة حيث يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تسهم بتفويض العاملين بمزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وتشجعهم على المبادرة والإبداع، كما تفسح لهم المجال للاطلاع بكم أكبر من المسؤوليات بجانب شعورهم بالالتزام والولاء التنظيمي للمنظمة.

ويشير العمري، [4] إلى أن مفهوم الولاء التنظيمي يعد عنصراً جوهرياً في فهم سلوكيات الموظفين في محيط العمل وتفسيرها.

ويرى Erstad [5] أن الهدف النهائي للتمكين هو تطوير أداء الأفراد، واستنهاض الطاقات الكامنة لديهم بهدف تطوير أداء المنظمة.

ويضيف Ivancevrich, et al. [6] أن الغاية النهائية من التمكين هو إيقاف محاولات تحفيز الأفراد بحوافز خارجية المنشأ والاستعاضة عنها ببناء بيئة للعمل تحفزهم داخلياً، أي باستخدام

التدريس بكلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظرهم، ويتفرع من السؤال الرئيس السابق الأسئلة التالية:

أ. أسئلة الدراسة

1- ما مستوى التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية من وجهة نظرهم؟

2- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية من وجهة نظرهم؟

3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية؟

4- هل يوجد فروق دالة إحصائية في مستوى التمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الرتبة الأكاديمية، الخبرة)؟

5- هل يوجد فروق دالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الرتبة الأكاديمية، الخبرة)؟

ب. أهداف الدراسة

1- تحديد مستوى التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية من وجهة نظرهم.

2- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية من وجهة نظرهم.

3- الكشف عن طبيعة العلاقة بين مستوى التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية؟

4- تحديد طبيعة العلاقة بين مستوى التمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الرتبة الأكاديمية، الخبرة).

5- تحديد طبيعة العلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الرتبة الأكاديمية، الخبرة).

ج. أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول أحد المفاهيم الإدارية

وتوصلت دراسة أبو حيمد [11] في نتائجها إلى أن مستوى تفويض السلطات من قبل الإدارة العليا في الجامعات السعودية إلى الإدارة الوسطى والدنيا لم تكن بالمستوى المرغوب، كما أشارت الدراسة إلى أن حرية عضو هيئة التدريس احتلت المرتبة قبل الأخيرة في مجالات الحرية الأكاديمية في الجامعات السعودية. كما أوصت الدراسة بإعطاء مزيد من الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس بجامعات المملكة.

في حين أوضحت نتائج دراسة الحربي [8] إلى أن درجة مستوى الثقة التنظيمية في الجامعات السعودية كانت بدرجة متوسطة.

وفي ضوء ما سبق يتضح ضعف تطبيق مفهوم التمكين الوظيفي بالجامعات السعودية، حيث لا تزال الإدارة الجامعية يسيطر عليها التنظيم البيروقراطي الذي يحول بينها وبين صنع القرار أو المساهمة فيه؛ فالسلطة متركزة في يد الإدارة العليا التي عادة ما تدير العمل بأساليب بيروقراطية، ولا تتيح الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للتصرف في المشكلات التي تصادفهم أثناء العمل، وتتفرد باتخاذ القرارات دون مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرار مما يجعلهم غير جادين عند تنفيذ تلك القرارات. فضلاً عن ضعف الثقة المتبادلة بين الإدارة الجامعية وبين أعضاء هيئة التدريس، وعدم منح الأعضاء الحرية والاستقلالية الكافية التي تمكنهم من الإنجاز والإبداع في العمل، والتي تشكل في مجملها أهم أبعاد التمكين الوظيفي.

وحيث أن عصب التمكين هو جعل أعضاء هيئة التدريس قادرين على اتخاذ القرارات، وإتاحة الفرصة أمامهم للمشاركة في الرؤية المستقبلية للجامعة، فإن من شأن ذلك أن يطور لديهم الإحساس بالفخر، واحترام الذات والمسؤولية. وهو ما أكدته ملحم [12] حيث يرى أن تمكين أعضاء هيئة التدريس يسهم في تحقيق الانتماء والولاء لدى أعضاء هيئة التدريس ويزيد من رغبتهم في العمل.

وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة هذا البحث تتجسد بصورة رئيسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما علاقة التمكين الوظيفي بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة

فيها، والمحافظة على مصيرها والاعتزاز بالعمل فيها. ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على فقرات أداة قياس مستوى الولاء التنظيمي.

#### هـ. حدود الدراسة

تحدد الدراسة الحالية فيما يلي:

- 1- تحدد بموضوع الدراسة الذي يشمل: التمكين الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظرهم.
- 2- تحدد نتائج هذه الدراسة في دقة استجابات أفراد المجتمع على أدوات الدراسة المستخدمة في هذه الدراسة وهي (مقياس التمكين الوظيفي - ومقياس الولاء التنظيمي).
- 3- تحدد هذه الدراسة باقتصارها على أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الطائف.
- 4- تحدد هذه الدراسة بتطبيقها في الفصل الدراسي الثاني 1435هـ / 1436هـ.

### 3. الإطار النظري

أولاً: التمكين الوظيفي:

وردت كلمة التمكين بلفظ مَكَّنَ في القرآن الكريم قال تعالى ﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ ۚ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ ۚ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ﴾ يوسف: 56 [13]. أي بمعنى ملكناه فيما يكون فيها حيث يشاء من تلك الدنيا، يصنع فيها ما يشاء، أي فُوِّضَتْ إليه. وقال تعالى ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي ۚ فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ﴾ يوسف: 54 [13]. أي متمكن مما أراد وموتمن على كل شيء.

وفي اللغة العربية مَكَّنَ الشَّخْصَ من التصرف في شئونه أمكنه؛ جعل له عليه قدرة وسلطاناً.

ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات، ولاقي رواجاً في التسعينات نتج عنه زيادة الاهتمام بالعناصر البشرية داخل المنظمات. وقد تبلور المفهوم؛ نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث وتحوله من سلطة إصدار الأوامر إلى منظمات ممكنة،

الهامة، وهو مفهوم التمكين الوظيفي. فالتمكين الوظيفي كمفهوم وعامل يرتبط بمجموعة من المتغيرات التنظيمية كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي ذات الصلة الوثيقة بأداء وإنتاجية الأفراد، وتنمية الإبداع داخل المنظمة. لذا يستمد البحث أهميته كما يلي:

- 1- من الناحية النظرية:
  - من المؤمل أن تضيف هذه الدراسة إضافة معرفية للمكتبة العربية، وتكون نقطة انطلاق بإذن الله للباحثين والمهتمين في متغيرات السلوك التنظيمي في مجال الإدارة التربوية لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث في هذا المجال.
  - تتناول هذه الدراسة أحد العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية وهو الولاء التنظيمي، ودور التمكين الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.

2- من الناحية التطبيقية:

- من المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في مساعدة المسؤولين بجامعة الطائف في تحسين جودة العملية التعليمية من خلال تطبيق ثقافة التمكين الوظيفي باعتبارها إحدى متطلبات الأساسية لتحقيق الجودة الشاملة في الجامعة.
- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح المنظمات، لذا فإن هذه الدراسة تسهم في توعية المسؤولين بجامعة الطائف بأهمية إيجاد مناخ تنظيمي مناسب يعمل على زيادة ارتباط وولاء أعضاء هيئة التدريس بجامعاتهم.

#### د. مصطلحات الدراسة

##### 1- التمكين الوظيفي Employee Empowerment

يُعرف التمكين الوظيفي إجرائياً بأنه: إعطاء أو منح أعضاء هيئة التدريس سلطة اتخاذ القرارات، والمهارات والحرية للقيام بوظائفهم. ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على فقرات أداة قياس مستوى التمكين الوظيفي.

##### 2- الولاء التنظيمي Organizational Commitment

يُعرف الولاء التنظيمي إجرائياً بأنه: درجة ارتباط عضو هيئة التدريس بالجامعة التي يعمل بها، وانتمائه لها، ورغبته بالبقاء

[19]. مما يترتب عليه تغيير الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع

المنظمات الممكنة [14].

وفي ضوء نلاحظ أن هناك اتجاهين للتمكين: اتصالي وتحفيزي، فالاتجاه الاتصالي هو عملية التمكين التي تتم من أعلى إلى أسفل، ويتم ذلك عندما تتشارك المستويات العليا مع المستويات الدنيا في السلطة، وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات إثراء الوظيفة إدارية ذاتية، واستقلالية في فرق العمل، أما الاتجاه التحفيزي فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين، ويتجلى ذلك في الثقة على إنجاز المهام؛ حيث يتضمن فعالية الأداء واستقلال الموارد البشرية، ويعطى للعمل قيمة مضافة، ومعنى أكثر تحفيزاً حيث يضمن التمكين الإداري تحسين جودة الخدمة والثقة بين العاملين والمستفيدين وزيادة في الانفتاح والاتصال، مما يؤثر في تمكين العلاقة بين المنظمة ومخرجاتها، وتمكين القادة، والمبدعين، وتعزيز الرضا الوظيفي [12].

التمكين والتفويض:

قد يعتقد البعض أن هناك تشابهاً بين مصطلحي التمكين والتفويض، إلا أن هناك فروقاً جوهرية بين المصطلحين، فالتفويض يُعرف بأنه: "نقل الرئيس الإداري بعض اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤولية على تلك الاختصاصات المفوضة" [20]. أي أن التفويض كمصطلح إداري هو تكليف الرئيس الإداري لموظف ما أداء مهمة معينة وتعطى له الصلاحيات والمعلومات اللازمة لتأدية هذا العمل المحدد، على أن تظل المسؤولية لصاحب السلطة (الرئيس)؛ أي بمعنى أن السلطة تفوض بينما المسؤولية لا تفوض، كما أن للرئيس الحق في سحب وإلغاء هذا التفويض. في حين أن التمكين الوظيفي كمصطلح إداري يعد أسلوباً من أساليب إثراء الوظيفة إذ يمنح الموظفين القوة والسلطة والمسؤولية على ما يقومون به من أعمال، وما يترتب على ذلك من مشاركة الإدارة العليا في معلومات أداء الأعمال مع الموظفين.

ويري الدوري، وصالح [1] أن التمكين الوظيفي يدفع بالأفراد إلى عمل ما يرونه ضرورياً للقيام به، وكذلك خوض

أي أن المنظمة الممكنة بحاجة إلى تغيير مفهوم السلطة والقوة في داخل المنظمة من النظرة التي تفرض السلطة على الآخرين إلى مفهوم زيادة السلطة للعاملين في الخطوط الأولى من أجل أن يكونوا قادرين على صنع قراراتهم بأنفسهم؛ أي أن التمكين يعرقل ترسيخ نماذج مواقع القوة ويهدد المديرين في المستويات الوسطى والدنيا إذ لم يعد سلطة اتخاذ القرار حكراً عليهم [1]. ولقد طرح الباحثين عدة مفاهيم لمصطلح التمكين وأبعاده، فقد عرفه الرقاد، وأبودية [15] بأنه عملية إطلاق وتحرير الطاقات الكامنة من خلال تشجيع الموظفين على المشاركة في وضع الحلول، وتحمل المخاطر وملكية القرار، وهو إعطاء أعلى درجة من الحرية للموظفين لأداء أعمالهم، وهذا يحتاج إلى التخلي عن البيروقراطية في الإدارة. كما عرفه Shackleton [16] بأنه إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بمستوى أكبر للعاملين في المؤسسات التربوية. أما أبو زيد [17] فعرف التمكين النفسي بأنه شعور ودافع داخلي إيجابي يتولد لدى المعلم نحو عمله ويتمثل هذا الشعور في أربعة مجالات وهو إدراك المعلم بأهمية عمله، وأن لديه الاستقلالية، والتأثير، والجدارة في إنجازه.

وينطلق Daft [18] في تعريفه للتمكين منطلقاً من القوة بوصفها أداة الربط بين الرئيس والمرؤوس في تنفيذ المهام في المنظمات المتحركة فيرى أن التمكين هو محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان من المنظمة.

بينما يرى مرديث وموريل أن التمكين يعني منح الفرصة لشخص ما، ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة أوسع، من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي، كما عرفه جينودو بأنه "قيام كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليدياً مقصورة على المستويات العليا في المنظمة". بينما يذهب شاكلنتور إلى أن التمكين فلسفة إعطاء مزيد من المسؤولية وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا

وتطوير فاعلية فرق العمل، وكل هذه العوامل تمثل مفهوم التمكين الوظيفي [1].

ويؤكد ملحم، [12] أن هناك نتائج خاصة بتمكين عضو هيئة التدريس، وأن تمكينهم يحقق نتائج في غالبيتها إيجابية لمفهوم التمكين، وهناك عدد من المزايا التي تنجم عن تمكين أعضاء هيئة التدريس منها:

1- تحقيق الانتماء والولاء: تبين كثير من الأدبيات كدراسة القتامي [22] أن تمكين العاملين يزيد من شعورهم بالانتماء والولاء للعمل.

2- المشاركة الفاعلة: تمكين أعضاء هيئة التدريس يساهم في رفع مستوى مشاركتهم، والمشاركة الناجمة عن تمكينهم تتميز بمستوى عالي من الفعالية والمشاركة الإيجابية التي تتبع من واقع انتماء عضو هيئة التدريس، وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة التربوية وغاياتها.

3- تطوير مستوى أداء عضو هيئة التدريس: فتحسين مستوى أداء عضو هيئة التدريس، ورفع مستوى الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تعبر عن تطبيق مفهوم تمكين أعضاء هيئة التدريس.

4- اكتساب المعرفة والمهارة: إن نجاح برامج تمكين أعضاء هيئة التدريس تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى عضو هيئة التدريس.

5- شعور عضو هيئة التدريس بمعنى الوظيفة: عضو هيئة التدريس الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل، ويدرك قيمة نفسه، ودوره في التأثير على النتائج [8].

6- تحقيق الرضا الوظيفي: فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة [23].

أبعاد التمكين الوظيفي:

قُسمت أبعاد التمكين الوظيفي إلى قسمين نظر لاختلاف وجهات نظر الباحثين، وهذان القسمان هما:

المخاطر والتعلم من الأخطاء والسعي وراء المسؤولية وتدقيق العمل، والبحث عن حلول للمشكلات. فالتمكين الوظيفي يمتاز بأنه ليس وقتياً أو محدد بفترة معينة، إنما يمثل فلسفة واستراتيجية تتضمن مجموعة آليات تحفيزية مصممة لتطوير أداء العاملين وتعزيز اندفاعهم نحو العمل عن طريق زيادة مستويات مشاركتهم في تحليل المشكلات التي تواجهها المنظمات، والإسهام الفاعل في تقديم الحلول الناجحة لها، فضلاً عن منح العاملين مساحة واسعة من حرية التصرف والرقابة الذاتية عند التعامل مع القرارات في مراحل وضعها واتخاذها.

أهمية التمكين الوظيفي:

تتطلب أهمية التمكين ابتداءً من أهمية المورد البشري، فهو أكثر الموجودات قيمة في القرن الحالي، وخاصة في ظل الاقتصاد المعرفي لأنه يمثل قوة علمية قادرة على التجديد والتطوير في مجال الأعمال، وابتكار كل ما هو جديد في مجال العمل [21].

ويرى Daft [18] أن التمكين يعد اليوم من أهم الوسائل المساعدة على خلق وإقامة منظمات متعلمة فريدة من نوعها مع قدرات عالية، إذ يعد التمكين أساسياً لمنظمات التعلم لأنه يطلق العنان لإمكانيات وابتكار الموظفين، ويفتح لهم مجال التدريب والتعلم، ويعطيهم حرية التصرف علي وفق معرفتهم وإدراكهم، ففي عالم اليوم عندما تستند المنافسة بصورة متزايدة على الأفكار الجديدة والمبتكرة، فإن تمكين العاملين يصبح حاسماً لنجاح المنظمات.

كما تتضح أهمية التمكين في كونها استراتيجية ضرورية لتحقيق الجودة الشاملة، إذ أن أغلب عوامل النجاح في إدارة الجودة الشاملة تركز على تفهم وتحقيق توقعات العميل، وهذا لا يتم بدون تحقيق الرضا الداخلي للعاملين بالمنظمة، فالرضا الداخلي للعاملين يتحقق من خلال تأسيس درجات عالية من الإدارة بالمشاركة، واللامركزية، وتوزيع القوة في هيكل المنظمة، وتعظيم درجات عالية من الحكم الشخصي لدى العاملين،

المتعلقة بعمله. أي أن هذا البعد يتعلق بقدرة الفرد على التأثير في النتائج التنظيمية الأمر الذي يزيد من دافعية الفرد للإنجاز. وقد قامت الباحثة باستخدام هذه الأبعاد في قياس درجة التمكين الوظيفي عند إجراء الدراسة الميدانية، لأنها الأكثر استخداماً في مجال الدراسات الميدانية، وقد حصلت على مصداقية في التطبيق في كثير من الأبحاث التي أجريت في القطاع العام والقطاع الخاص.

متطلبات التمكين:

لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المنظمات، لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية وهي:

1- صدق المنظمة وجديتها في منح الحرية لكل المستويات في المنظمة.

2- التزام المنظمة بدعم العاملين اعتماداً على مداخل المشاركة والاندماج والتمكين.

3- نبذة الرقابة المباشرة والاستعاضة عنها بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.

4- اعتماد المنظمة التخطيط المنهجي عند التطبيق التمكين.

5- التزام المنظمة بتدريب الأفراد وتأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين [1].

6- إعادة هيكلة المنظمات وإيجاد أنماط تنظيمية مرنة تسمح بتطبيق التمكين.

7- ضمان توافر نظم حديثة وفاعلة للمعلومات والاتصالات [24].

خطوات لتنفيذ تمكين العاملين:

وصف Goetesh & Davis [26] مراحل تطبيق استراتيجية التمكين على النحو التالي:

1- تهيئة البيئة المنظمة الداعمة للتمكين وإزالة العوائق التي تعترض سبيله.

2- وضع الأهداف وتحديد سقفها الزمنية.

3- توفير التسهيلات المادية في بيئة العمل.

4- اعتماد آليات التطبيق والتقويم والضبط والتطوير.

1- القسم الأول: من وجهة نظر الكتاب النظريين: يقوم مفهوم التمكين الوظيفي وفق أصحاب هذا الاتجاه على خلق المناخ التنظيمي الذي يحث على تطور المهارات ويدفع إلى مساهمة المرؤوسين في النجاح التنظيمي، كما أنه يؤدي إلى تحقيق الرؤية والأهداف المشتركة من خلال جهود الفريق.

فالتمكين الوظيفي من وجهة نظرهم يساعد على تحسين الأداء من خلال تفويض السلطة، ومشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار. فقياس سياسات التمكين يركز على السلوكيات الإدارية التي تهدف إلى تمكين المرؤوسين، وهذه السلوكيات تتضمن زيادة المسؤوليات، وتوزيع السلطات، وخلق مناخ عاطفي إيجابي، ودعم الثقة الذاتية، وتشجيع المبادأة والسلوكيات الابتكارية، وتقييم الأداء بناء على النتائج والمكافأة والتشجيع بأسلوب مستمر وعلني [24].

2- القسم الثاني: من وجهة نظر التطبيقيين: اهتم الباحثين التطبيقيين بقياس مدركات المرؤوسين لأبعاد التمكين، حيث يركز هذا المدخل إلى تحسين مدركات العاملين بشأن قدرتهم على أداء وظائفهم وتزويدهم بالدعم لتعويضهم عن الضغوط الموجودة في بيئة العمل، وفقاً لهذا المدخل فإن التمكين أسلوب تحفيزي حيث توصلت دراسة Thomas & Velthouse [25] إلى أن التمكين المدرك يتضمن أربعة أبعاد هي:

1- حرية الاختيار (الاستقلالية): درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ المهام عمله مما يؤدي إلى زيادة المشاركة الفعالة للأفراد داخل المنظمة.

2- الكفاءة (الفاعلية الذاتية): ويقصد به قدرة الفرد على انجاز مهام عمله بنجاح استناداً إلى خبراته ومهاراته ومعارفه.

3- معنى العمل: يتعلق هذا البعد بالقيمة التي يعطيها الفرد لل غاية أو الغرض من الوظيفة التي يشغلها في ضوء أفكاره ومعاييره الذاتية، يعنى أدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات قيمة ومعنى بالنسبة له وللآخرين.

4- التأثير: ويقصد به إدراك الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات، التي تضعها المنظمة وخاصة تلك



6- اختيار الأفراد المناسبين: يجب اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوفر معايير واضحة ومحددة لاختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

7- توفير التدريب: التدريب يعد أحد المكونات الأساسية لتمكين الأفراد، حيث يجب تتضمن جهود المؤسسة التربوية توفير برامج تدريبية كحل المشكلات، والاتصال والتحفيز لرفع المستوى المهاري والفني لهم.

8- الاتصال لتوصيل التوقعات: يتم من خلال تحديد أهداف للأفراد الممكّنين التي يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يجب أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

9- وضع برامج للمكافآت والتقدير: لنجاح جهود تمكين الأفراد يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير بأهداف المؤسسة التربوية، أي أن يتم تصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع الأداء.

10- عدم استعجال النتائج: يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة، وتأخذ وقتاً، وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة التربوية [29].

فوائد التمكين الوظيفي:

1. للتمكين الوظيفي العديد من الفوائد التي تعود على الفرد والمنظمة، وهي على النحو التالي:

أولاً: بالنسبة للمنظمة: تحسن في مستوى الإنتاجية كماً ونوعاً، وانخفاض نسبة الغياب والدوران في العمل، مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد فالموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير وأقل مقاومة للتغيير، كذلك زيادة فرص الإبداع والابتكار نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة، كما تعمل على تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، وزيادة التعاون في حل المشكلات [30].

ثانياً: بالنسبة للفرد:

1- تحقيق الانتماء والولاء.  
2- المشاركة الفاعلة: تمكين الموظفين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم والمشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلة.

ومن وجهة نظر Daft [27] فإن تطبيق استراتيجية التمكين يتخذ عدة مراحل متدرجة إذ تكون البداية في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعدياً وعلى النحو التالي:

1- نشاطات عادية وإعادة تصميم الأعمال بما يحقق الإغناء الوظيفي للعاملين وإثراء مسؤولياتهم اتجاه الأعمال المنوطة بهم.  
2- تشجيع مقترحات العاملين.

3- منح العاملين فرصة المشاركة في صنع القرارات ومسؤولية إنجازها وبخاصة من ينال الثقة منهم.

4- تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة وفرق المهمات الخاصة وفرق حل المشكلات وفرق الوظيفة المتقاطعة وفرق العمل الذاتية القيادة وفرق المشاريع الخاصة.

تمكين العاملين على نحو تام.

في حين أشار العتيبي [28] إلى أسلوب تدريجي ينفذ على مراحل لتمكين العاملين وذلك بإتباع الخطوات التالية:

1- تحديد أسباب الحاجة للتغيير: إذ لا بد من تحديد وتوضيح أسباب تمكين الأفراد والحد من مستوى الغموض وشرح هيئة وشكل تمكينهم وتحديد بشكل دقيق مسؤولياتهم أثناء التنفيذ.

2- التغيير في سلوك المديرين: ويقصد به أن المدير بحاجة تغيير دوره التقليدي السابق إلى الميسر والمدرّب للأفراد لتحسين أدائهم من خلال زيادة قدراتهم والوصول للمصادر المطلوبة لاتخاذ القرار.

3- تحديد القرارات التي يشارك فيها الأفراد من خلال تحديد أنواع وطبيعة القرارات التي يشارك فيها الأفراد بشكل تدريجي وتقييم نوعية هذه القرارات بشكل يومي.

4- تكوين فرق العمل: فلا بد أن تتضمن جهود تمكين الأفراد استخدام أسلوب الفريق حتى يكون للأفراد القدرة على أبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم من خلال العمل بشكل مباشر مع أفراد آخرين.

5- المشاركة في المعلومات: لكي يمكن الأفراد من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة التربوية فهم بحاجة لمعلومات عن وظائفهم والمؤسسة التربوية ككل.

وفي هذا الصدد ذكر العساف [33] أن الولاء التنظيمي Organizational loyalty يتمثل في: "ارتباط الفرد عاطفياً ووجدانياً بالمنظمة وفخره وقناعاته الذاتية بأهدافها وقيمتها، وتكريس حياته لها، والتضحية بمصالحه من أجلها، بغض النظر عن المكاسب التي يحققها الفرد من المنظمة".

أهمية الولاء التنظيمي

ترجع حقيقة أهمية الولاء التنظيمي لدى الموظف كما أجمع عليها المهتمين بهذا المجال إلى أنه يعتبر أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة، فكلما كان مستوى الولاء التنظيمي مرتفعاً كان مستوى الأداء الوظيفي مرتفعاً، كذلك كان مستوى الغياب منخفضاً وكان معدل دوران العمل أقل، إضافة إلى ذلك فإن أثر الولاء التنظيمي في حياة العاملين قد تمتد إلى حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل، فقد اتضح أن الموظف صاحب الولاء التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي [34].

وقد أشار Steers [35] إلى أن الولاء التنظيمي يعتبر من العوامل الأساسية في التعرف على مدى توافق الأفراد مع منظماتهم، حيث توصل في دراسته إلى أن الأفراد الذي يظهرون ولاء تنظيمياً مرتفعاً يميلون أكثر إلى بذل المزيد من الجهد والعمل لأجل المنظمة، كما يظهرون أيضاً تأييداً واضحاً لقيم المنظمة، ويستمتعون في وظائفهم لفترات أطول من غيرهم. ولا شك أن مثل هؤلاء الموظفين هم الفئة المفضلة عند أصحاب العمل لأنهم يبذلون مستويات عالية من الجهد في العمل. ونسب غيابهم تقل عن بقية الموظفين، ويسهمون بشكل إيجابي في زيادة النمو الاقتصادي في مؤسساتهم وفي المجتمع ككل.

أبعاد الولاء التنظيمي:

تناولت بعض دراسات الولاء التنظيمي مفهومه بشكل عام في بداية ظهوره دون النظر إلى أبعاده المختلفة التي يتكون منها، ولكن الدراسات اللاحقة أظهرت عدة أبعاد للولاء التنظيمي، ومن ذلك دراسات ماير وآلن [36] حيث قاما بمراجعة شاملة لأدبيات الولاء التنظيمي، حيث لاحظا أنه يمكن تصنيف جميع وجهات

3- تطوير مستوى أداء العاملين.

4- اكتساب المعرفة والمهارة: إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة، والقدرة لدى الموظف.

5- شعور الموظف "بمعنى الوظيفة": الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج.

6- تحقيق الرضا الوظيفي: [8].

معوقات التمكين الوظيفي:

قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات ما يلي:

1- البناء التنظيمي الهرمي.

2- السرية في تبادل المعلومات.

3- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.

4- عدم الثقة الإدارية [30].

5- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.

6- ضعف نظام التحفيز.

7- ضعف التدريب والتطوير الذاتي [28].

8- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.

9- خوف العاملين من تحمل المسؤولية والمسألة.

10- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.

11- عدم الرغبة في التغيير [29].

ثانياً: الولاء التنظيمي:

حظي مفهوم الولاء التنظيمي بوجه عام باهتمام الباحثين في مجال علم النفس والاجتماع منذ فترة طويلة، إلا أنه لم يلق الاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية في الإدارة في بداية الستينات من القرن الماضي حيث أكدت بشكل جلي أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات [31]. فالولاء التنظيمي كما يرى شيلدون اتجاه أو توجه يربط أو يعلق ذات الشخص بالمنظمة [32].

أحد المكونات الثلاثة للولاء التنظيمي وذكر أنه يشير إلى: "الارتباط العاطفي بالمنظمة الذي يشعر الفرد بمقتضاه بالتوحد مع المنظمة ويستمتع بعضويته فيها.

## (2) الولاء المستمر Continuance Loyalty:

قدم ماير وآلن [36] مفهوم الولاء المستمر كأحد مكونات نموذجها الثلاثي الأبعاد للولاء التنظيمي، وذهبوا إلى أن الولاء المستمر هو: "يشير إلى ذلك الولاء المرتكز على التكاليف التي تقترن بترك الموظف العمل بالمنظمة.

وذكر ماير وآخرون [39] مفهومًا للولاء المستمر مشابه لمفهوم ماير وآلن حيث عرفوا الولاء المستمر بأنه: "الولاء المؤسس على التكلفة التي تترتب على ترك الفرد للمنظمة".

وتمثل نظرية هاورد بيكر عن الرهانات الجانبية Side-Bets (1960) الأساس النظري لمفهوم الولاء المستمر حيث يشير بيكر في دراسته الرائدة عن مفهوم الولاء كما جاء في رسمي [23] إلى أن الولاء: "يحدث حال وجود عائد استثماري مما يحدو بالفرد إلى ربط مختلف الاهتمامات الطارئة في خط متسق من النشاط. إذ يرتبط بقاء الفرد في تنظيم ما بقدر العائد منه نتيجة المشاركة وحيث يقوم الفرد بتقييم مدى الخسارة عند ترك هذا التنظيم".

## (3) الولاء المعياري Normative Loyalty:

ترتد جذور الولاء المعياري إلى جهود اتدويني (1961م) عندما تحدث عن الاندماج الأخلاقي كأحد أشكال الاندماج في المنظمة، حيث ذهب اتدويني إلى أن الولاء الأخلاقي (الولاء المعياري) كما أورده رسمي [23] يمثل: "توجهاً إيجابياً عميقاً نحو التنظيم استناداً إلى توحد الفرد مع الأهداف وقيم ومعايير السلطة".

ويلاحظ أن فكرة استدماج الفرد لقيم التنظيم وأهدافه كانت موضع اهتمام دراسات عديدة (مثل دراسات بورتر وزملائه)، إلا أن هذه الدراسات استخدمت هذه الفكرة للإشارة إلى الولاء الوجداني.

وقدم ماير وآلن [36] الولاء المعياري كبعد ثالث لأبعاد الولاء

النظر السابقة تحت ثلاث أفكار عامة مختلفة، وهي كما في درويش [37]:

أبعاد الولاء

الارتباط الوجداني

التكاليف المدركة

الإحساس بالواجب

وسميا ماير وآلن تلك الأبعاد بـ:

الولاء الوجداني

الولاء المستمر

الولاء المعياري

ونسنتعرض الآن تلك الأبعاد بشيء من التفصيل:

## (1) الولاء الوجداني Affective Loyalty

يتمثل البعد الأول من أبعاد الولاء في الارتباط العاطفي بين الفرد والمؤسسة التي يعمل بها، وفيها يكون الفرد منسجماً مع أهداف المؤسسة ويرغب في الاستمرار فيها.

وترتد جذور الولاء الوجداني إلى كانتر [38] فقد عرف كانتر الولاء عامة على أنه "رغبة التمثيل الاجتماعي لدى الأفراد نحو منح طاقتهم وولائهم للنظام الاجتماعي.

ويتضح من ذلك أن كانتر كان من أوائل من لفت الانتباه إلى أهمية المكون الوجداني للولاء التنظيمي متمثلاً في مشاعر الفرد بالولاء نحو المنظمة. ويشير درويش [37] أنه مع بداية السبعينيات ركزت دراسة بورتر وآخرون Porter et al., 1974 على الارتباط الوجداني بالمنظمة، فمن وجه نظرهم فإن الفرد الذي لديه ولاء وجداني يتوحد مع المنظمة ويندمج فيها ويبذل أقصى جهده من أجل تحقيق أهدافها.

ومع بداية الثمانينيات جاءت دراسة مودي وآخرون (Mowday et al., 1982) كتطوير لمفهوم الولاء الوجداني الذي طرحه بورتر وآخرون، ونتج عن دراساتهم تطوير قائمة استقصاء لقياس الولاء التنظيمي أطلق عليها I.Loyalty Questionnaire organizationa.

في حين عرّف ماير وآلن [36] الولاء الوجداني باعتباره

5- تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز: إن توفير الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي، وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي.

6- العمل على بناء ثقافة مؤسسية: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة وبين الأفراد العاملين سترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة، وزيادة الولاء لها.

7- نمط القيادة: يقع على عاتق الإدارة دور إقناع الآخرين في جو عمل مناسب، والإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة [20].

#### 4. الدراسات السابقة:

يعد موضوع التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي من المواضيع الحديثة التي لاقت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين مؤخراً. وقد قامت الباحثة بعمل مسح لكل ما استطاعت الوصول إليه من دراسات سابقة حول متغيرات الدراسة من دراسات عربية وأجنبية وفيما يلي عرض لأهم تلك الدراسات:

أولاً: الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالتمكين الوظيفي:

دراسة نافع [9] فقد هدفت إلى دراسة التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين في جامعة الطائف، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات التمكين الوظيفي (الثقافة التنظيمية، والمشاركة، والتدريب المستمر، والثقة الإدارية، ووضوح الدور، والحصول على المعلومات، وفرق العمل) ومستوى أداء العاملين في جامعة الطائف. كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الوظيفي وأداء العاملين في جامعة الطائف، وأن هناك أربعة متغيرات فقط تمثل أبعاد التمكين الوظيفي (الأهمية، والكفاءة، والاختيار، والتأثير) وتتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، وتتمثل هذه المتغيرات

وعرفاه كما ذكره درويش [37] بأنه: الولاء النابع من الشعور بالواجب أو الالتزام الأدبي والاعتقاد أن الشيء الصحيح والأخلاقي هو البقاء بالمنظمة.

واعتمد ماير وآلن في شرح مقدمات الولاء المعياري على تفسير وينر (1982) Wiener لمحددات الولاء المعياري وميكانيزمات إنتاجه، حيث يرى وينر أن الولاء المعياري يحدث نتيجة لجهود المؤسسة في خلق وإيجاد نوع معين من الإخلاص والولاء للمؤسسة التي يعمل بها الموظف وذلك من خلال سياسات تسعى لدمج الموظف من الناحية الاجتماعية في المؤسسة وخلق الولاء والانتماء لها، وبالتالي يزداد الولاء المعياري للموظف نتيجة لعمليات التنشئة الاجتماعية وعلى إدراك الموظف أن هذه العمليات تؤكد على بناء حالة من البقاء المخلص للمنظمة.

العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي

تعددت العوامل المساعدة على تكوين الولاء التنظيمي لدى الأفراد، وهي كل متكامل مترابط مع بعضه، وكل عامل له نسق ومساهمة معينة في تحقيق الولاء التنظيمي.

1- السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم. فإذا أشبعت حاجات الإنسان فإن ذلك سترتب عليه شعور الفرد بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الولاء التنظيمي.

2- وضوح الأهداف: كلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء التنظيمي للمنظمة أكبر.

3- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم وتعزيز ولائهم للمنظمة.

4- العمل على تحسين المناخ التنظيمي: أن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية يعزز من الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد من درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالولاء والانتماء التنظيمي [40].

من الأبعاد الأربعة للتمكين. إن النزوع لترك العمل يتأثر تأثيراً عكسياً معنوياً ببعدي التمكين الأهمية والقدرة على الاختيار ولا يتأثر ببقية أبعاد التمكين.

في حين اتجهت دراسة العمري، أيمن أحمد، ونداء مصطفى [42] إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة، ومن خلال توزيع استبانتي تمكين المعلمين والولاء التنظيمي على عينة مكونة من (1450) معلماً، ومعلمة في مدارس محافظة العاصمة (عمان) أظهرت نتائج الدراسة: أن المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين كانت مرتفعة بلغت (3.92)، أما الولاء التنظيمي فبلغت (3.69)، وبينت النتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وولاء المعلمين التنظيمي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.66).

بينما ركزت دراسة العمري [4] على التعرف على العلاقة بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع (230) استبانة على أفراد العينة وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية للإجابة عن أسئلة الدراسة، ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل من التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي كانت بدرجة جيدة.
- اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو مجالات التمكين الوظيفي كانت بدرجة عالية (موافق) في مجال حرية الاختيار، والفعالية الذاتية، والتأثير، أما مجال معنى العمل فكانت بدرجة عالية جداً (موافق تماماً). أما بالنسبة للالتزام التنظيمي فكانت بدرجة عالية (موافق).
- بالنسبة للتمكين الوظيفي: أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الوظيفي في مجال (التأثير) باختلاف المنصب الإداري وفي

حسب درجة أهميتها في الأهمية، والكفاءة، والتأثير، والاختيار. في حين ركزت دراسة القضاة والطروانة [41] على التمكين الإداري للمرأة حيث هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة والمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة فيه، ولقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها على عينة الدراسة وبالباغلة عددها (444) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية للعام الدراسي (2006-2007م)، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة بأبعاده الخمسة جاء متوسطاً، وجاءت تصورات أفراد عينة الدراسة للمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة في تمكين المرأة بدرجة متوسطة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أثر ذي دلالة إحصائية للمعوقات الشخصية ومدة الخدمة في الجامعة على التمكين، وكذلك للتفاعل بين مدة الخدمة والرتبة الأكاديمية على التمكين، وكذلك ووجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة ومتغير المعوقات الشخصية.

أما دراسة المبيض وعود [24] فقد هدفت إلى التعرف على مدركات العاملين بالوظائف الإدارية بمستشفيات جامعة عين شمس لأبعاد التمكين الأربعة (الأهمية، الكفاءة، القدرة على الاختيار، التأثير)، كما تهدف كذلك الدراسة إلى بحث مجموعة من محددات كل بعد من الأبعاد الأربعة للتمكين، بالإضافة إلى دراسة نتائج أو تتابعات مدركات العاملين لكل بعد من الأبعاد الأربعة للتمكين. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: يدرك العاملون بالوظائف الإدارية البعد الأول للتمكين (الأهمية) بدرجة أعلى من المتوسط، وبعد (الكفاءة) بدرجة تقترب إلى المرتفعة إلى حد ما، وبعد (الاختيار) بدرجة تقترب للمنخفضة، وبعد (التأثير) بدرجة تقل عن المتوسط. إن مدركات الدعم التنظيمي تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في ثلاث أبعاد للتمكين وهي الأهمية والقدرة على الاختيار والتأثير. لا توجد اختلافات جوهرياً بين مدركات الذكور ومدركات الإناث لأي بعد

التنظيمي لهذه الكليات، وهي سيادة النمط الأوتوقراطي، وطريقة اتخاذ القرار من أعلى إلى أسفل، كما توصلت الدراسة إلى أن مجموعة السمات السلبية تشكل معوقات لتمكين العمداء والعاملين بما فيهم أعضاء هيئة التدريس. واقتُرحت الدراسة مجموعة من الاستراتيجيات، وذلك للمساعدة في تمكين العاملين، وتغيير دور العمداء ليكونوا مطورين، ومسهلين لمرؤوسيه، وإتاحة الفرصة للعاملين المشاركة في اتخاذ القرار.

أما دراسة عارف والياس [45] فقد تناولت الدور القيادي للإدارة وأعضاء هيئة التدريس في جامعة باكستانية من خلال معرفة التغيرات في تقديم الخدمات المتكاملة في التسجيل والخدمات الاستشارية التي تقدمها الجامعة في بداية كل فصل دراسي في جامعة لاهور، واستخدم الباحثان المقابلات والمسوح للتحقق من رضا المستفيدين، كذلك استخدم الباحثان التحليل العاملي والنمذجة في تحليل البيانات الكمية، وأظهرت نتائج الدراسة الاختلافات في أسلوب القيادة التي اعتمدها وطبقها الإدارة في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس، كما أظهرت الدراسة قلة تمكين أعضاء هيئة التدريس وأن رضاهم عن الخدمات الاستشارية كان سالباً.

ثانياً: الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالولاء التنظيمي:

دراسة العمري [46] هدفت إلى اختبار العلاقة بين أنماط القيادة والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، وذلك باستخدام عينة عشوائية تبلغ مائة وأربعين فرداً. وقد تم استخدام مقياس بورتر وآخرين لقياس مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة. وأظهرت النتائج ما يلي:

- وجود مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

- لا يوجد تأثير للسمات الديموغرافية (الدخل - السن - الخدمة في العمل الحالي - الدرجة الوظيفية) في تحديد مستوى الولاء التنظيمي.

وفي دراسة مشابهة أجرى العتيبي والسواط [47] دراسة هدفت إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي: قياس الولاء التنظيمي

مجال (معنى العمل) باختلاف العمر وفي مجال (الفعالية الذاتية) باختلاف عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي.

في حين أجرى الحربي [8] دراسة في مجال التمكين الوظيفي وهدفت دراسته إلى وضع تصور مقترح لتفعيل عملية تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وتحقيق رضاهم الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: بالنسبة لتأثير كل من: جنسية عضو هيئة التدريس ونوع الجامعة على مستوى التمكين لدى أعضاء هيئة التدريس، أظهرت النتائج وجود فرق دال إحصائياً تعزى لنوع الجامعة (عريقة أما ناشئة) في مستوى التمكين لصالح الجامعات العريقة، ووجود فروق دالة إحصائياً طبقاً لجنسية عضو هيئة التدريس في مستوى التمكين لصالح مجموعة السعوديين. بالنسبة لتأثير كل من: جنسية عضو هيئة التدريس ونوع الجامعة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، أظهرت النتائج وجود فرق دال إحصائياً تعزى لنوع الجامعة (عريقة أما ناشئة) في مستوى الرضا الوظيفي لصالح الجامعات العريقة، ووجود فروق دالة إحصائياً طبقاً لجنسية عضو هيئة التدريس في مستوى الرضا لصالح مجموعة السعوديين. كما أظهرت الدراسة أن التمكين يرتبط إيجابياً بالرضا الوظيفي.

كما وأجرى بايكر وآخرون [43] دراسة هدفت للكشف عن العلاقة بين التمكين ومستويات الرضا الوظيفي لدى (139) أستاذاً لدرجة الزمالة في التمريض، وقد استخدمت الدراسة ظروف فاعلية العمل ومقياس التمكين النفسي والمسح التشخيصي، وتوصلت الدراسة إلى أن غالبية الأستاذة راضيين عن وظائفهم كأعضاء هيئة تدريس في التمريض، وأنهم يشعرون بالتمكين في أماكن عملهم، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين التمكين الوظيفي والرضا الوظيفي.

وفي دراسة مكارثر ورونالد [44] ركزت الدراسة على البحث في دور عمداء كليات المجتمع، وعلاقتهم مع العاملين في عدد من كليات المجتمع في الولايات المتحدة، وتوصلت الدراسة إلى وجود بعض الخصائص غير الإيجابية التي يتسم بها المناخ

الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، كما هدفت أيضا إلى تحديد دور كل من متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والرتبة العلمية، والخبرة الإدارية، والمركز الوظيفي، والجامعة) على مستوى الانتماء المهني، والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية). وتوصلت الدراسة إلى:

- وجود انتماء مهني كبير لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية وبنسبة (78.6%) أي حصلت على درجة مرتفعة.

- أظهرت النتائج أن متغير الجنس لا يؤثر على درجة الرضا الوظيفي والانتماء المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، بينما المتغيرات الأخرى كان لها أثر على درجة الانتماء المهني والرضا الوظيفي.

أما دراسة [49] Keiser فقد هدفت إلى معرفة العلاقة بين إحساس المعلمين بالتمكين وولائهم التنظيمي. استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة وتم تطبيقها على عينة عشوائية من (917) معلماً. وتوصلت الدراسة إلى:

- وجود نوع من التمكين للمعلم والذي يُعزى إليه التغيير في الولاء التنظيمي ككل.

- أن النمو المهني كمكون للتمكين ساهم أكثر في تغيير كافة أبعاد الولاء التنظيمي.

في حين أجرى باولز [50] دراسة ركزت على مقارنة الولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي، والميل للبقاء في العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعات ولاية تينيسي الأمريكية، وقد نتاج الدراسة إلى وجود درجات مرتفعة من الولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي، والميل للبقاء في العمل في هذه الجامعات، كما أظهرت النتائج أيضا أن مستوى الولاء التنظيمي والرضا عن العمل في الجامعات الأهلية أعلى منه في الجامعات الحكومية.

أما دراسة أكينو [51] هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الحوافز غير المادية على الولاء التنظيمي والمهني لمدرسي

لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز، ثم تحديد العوامل التي تؤثر إيجابياً أو سلبياً على الولاء التنظيمي، وأخيراً معرفة العلاقة بين الأبعاد المكونة للولاء. وتوصلت الدراسة إلى:

- وجود درجة متوسطة من الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة.  
- أن للصفات الشخصية (السن والحالة الاجتماعية) تأثير على الولاء المستمر والولاء الأخلاقي، بينما كان لسنوات الخدمة تأثير على الولاء العاطفي.

- وجود تأثير قوي لخصائص العمل على الولاء العاطفي والأخلاقي وتأثير بسيط على الولاء المستمر. وللمناخ الاجتماعي تأثير قوي على الولاء العاطفي والأخلاقي فقط، ولمكافآت الوظيفة تأثيراً قوياً على الولاء العاطفي والأخلاقي وتأثير بسيط على الولاء المستمر. قوية ومتبادلة بين الولاء العاطفي والأخلاقي، كما أن للولاء العاطفي والأخلاقي تأثير متوسط على الولاء المستمر.

وفي اتجاه آخر ركزت دراسة المعيوف [31] على قياس درجة الولاء التنظيمي لدى موظفي القطاع العام السعوديين بالمملكة، وتحديد مدى وجود اختلافات إحصائية في الولاء التنظيمي لدى الباحثين تبعاً للمتغيرات الشخصية والتنظيمية، ومصادر الاختلاف في الولاء لكل متغير من المتغيرات الشخصية (العمر - الحالة الاجتماعية - المؤهل - المرتبة الوظيفية - مدة الخدمة). وتوصلت الدراسة إلى أن:

- درجة ولاء الموظفين في القطاع العام بالمملكة عالية إلى حد ما، وأن مستوى الولاء يختلف جوهرياً تبعاً لاختلاف كل من المتغيرات الشخصية والتنظيمية.

- الموظفين الأقل ولاءً هم الموظفون الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30-39 سنة.

- الموظفون الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة كانوا أكثر ولاءً لمنظمتهم (الولاء يزداد مع تقدم العمر).

- درجة الولاء التنظيمي تتدنى بارتفاع المستوى التعليمي.  
- ارتفاع معدل الولاء التنظيمي مع زيادة عدد سنوات الخدمة.

كما أجرى سلامة [48] دراسة هدفت إلى معرفة مستوى

على التحليل النظري وأساليب البحث المكتبي لتغطية هذا الجانب وذلك من خلال مراجعة المصادر الثانوية المتمثلة في الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وذلك باللغتين العربية والإنجليزية عن طريق الاطلاع على الكتب والمراجع والدوريات والرسائل العلمية والأبحاث المنشورة وغير المنشورة وذلك لمعرفة العلاقة بين التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي.

ثانياً: المسح الميداني: والذي يعد مناسباً لطبيعة هذه الدراسات بوصفها دراسات تهتم بتقصي الآراء ومعرفة الاتجاهات وذلك بهدف تشخيص مشكلة الدراسة وتحليلها باستخدام استبانة صممتها الباحثة.

#### ب. مجتمع الدراسة وعينتها

يشمل مجتمع الدراسات جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الطائف، والبالغ عددهم (165) عضو هيئة تدريس حسب إحصائية تم الحصول عليها من عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد قامت الباحثة باختيار جميع مفردات هذا المجتمع ليكون عينة الدراسة.

وبلغ عدد الاستبانات التي تم توزيعها على أفراد العينة (165) استبانة وبلغ عدد الاستبانات العائدة (94)، واستبعدت عدد (9) استبانة لعدم الصلاحية وبذلك أصبح ما تم إدخاله وتحليله عدد (85) استبانة تمثل (51%) من إجمالي الاستبانات الموزعة. والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

جدول 1

#### توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الجنس	الرتبة الأكاديمية	الخبرة
المستويات	ذكر	أستاذ مساعد	أقل من 5 سنوات - من 5 سنوات - أكثر من 10 سنوات - أكثر من 15 سنة
المجموع	34	12	21
النسبة المئوية	40%	14%	24%
	60%	74%	50%
	100%	100%	100%

المرحلة الجامعية في الفلبين، وتوصلت الدراسة إلى أن النساء أكثر ولاء من الرجال، وأن المتزوجين أكثر ولاء من غير المتزوجين. ووجدت الدراسة من ناحية أخرى ارتباطاً إيجابياً بين الولاء التنظيمي والعمر والتحصيل الأكاديمي والتنشيط في الخدمة بينما لم تكن العلاقة ذات دلالة بين الولاء التنظيمي وعدد سنوات الخبرة.

من الاستعراض السابق للدراسات السابقة نجد التالي:

- رغم الاهتمام المتزايد بموضوعي التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي، إلا أن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها من الدراسات القليلة التي عملت في البيئة العربية على حد علم الباحثة وهذا يكسبها أهمية خاصة.

- يلاحظ أن بعض الدراسات السابقة قد طبقت التمكين وعلاقته بالولاء عند المعلمين، لذا فإن هذه الدراسة هي أول دراسة على حد علم الباحثة بحثت في التمكين وعلاقته بالولاء عند أعضاء هيئة التدريس مراعية تأثير المتغيرات الديمغرافية على متغيرات الدراسة (التمكين الوظيفي، والولاء التنظيمي).

- أن هذه الدراسة سوف تشمل على دراسة أبعاد التمكين الوظيفي (التأثير، حرية الاختيار، الكفاءة، معنى العمل) التي شملتها بعض الدراسات السابقة.

#### 5. الطريقة والاجراءات

##### أ. منهج الدراسة

أسلوب الدراسة: اعتمدت الدراسة على منهجين من مناهج البحث العلمي لتحقيق أهدافها وهما:

أولاً: البحث الوصفي التحليلي: وفي هذا المنهج اعتمدت الدراسة



ج. أداة الدراسة

الدراسات السابقة ويطلب من المبحوث أن يبدى رأيه في مدى موافقته أو عدم موافقته.

وقد تم اعتمد في إجابات هذا القسم على سلم ليكرت الخماسي (Likert) وذلك على النحو التالي: رقم (5) أوافق تماماً، ورقم (4) أوافق، ورقم (3) أوافق إلى حد ما، ورقم (2) أعارض، ورقم (1) أعارض تماماً.

أولاً: اختبار صدق الأداة:

تم التحقق من صدق الأداة بما تضمنته من فقرات وأبعاد من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من المختصين وذوي الخبرة في المجالات التربوية، والإدارية، وكان الغرض من ذلك هو الحكم على درجة مناسبة الفقرات لغويًا وبنائياً، وقياس مدى انتمائه للبعد الذي وضعت به، وبعد الاطلاع على اقتراحات وملاحظات المحكمين، اعتمدت الباحثة الفقرات التي نالت نسبة اتفاق بين المحكمين (85%) فأكثر، كما أخذت الباحثة بآراء ومقترحات المحكمين وتم التعديل في الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة.

1- مقياس التمكين الوظيفي: صدق الأداة: صدق الاتساق الداخلي:

قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للمقياس وكانت نتائج معاملات الارتباط بين المفردات والأبعاد التي تنتمي إليها دالة عند مستوى الدلالة (0.01-0.05)، كما أشارت نتائج معاملات الارتباط بين المفردات والدرجة الكلية دالة عند مستوى (0.01-0.05)، ومعاملات الارتباط بين الدرجة الكلية والأبعاد دالة عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على الاتساق الداخلي للمقياس.

2- مقياس الولاء التنظيمي: صدق الأداة: صدق الاتساق الداخلي:

قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للمقياس وكانت النتائج لمعاملات الارتباط بين المفردات والدرجة الكلية دالة عند مستوى (0.01-0.05).

ثانياً: ثبات الأداة:

من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة توصلت الباحثة إلى عدد من أبعاد التمكين الوظيفي (حرية الاختيار، الكفاءة (الفعالية الذاتية)، معنى العمل، التأثير) ويحتوي كل بعد على عدد من الأسئلة وهي مناسبة إلى حد كبير مع أهداف الدراسة الحالية، إلا أن الباحثة قامت بإضافة بعض العبارات وإجراء بعض التعديلات البسيطة على الاستبانة بحيث تكون أكثر مناسبة لأهداف الدراسة الحالية. وقد احتوت الاستبانة على ثلاث أقسام رئيسة على النحو التالي:

القسم الأول: يحتوي على مقدمة من الباحثة تبيّن الهدف من الدراسة ودعوة إلى الإجابة عن أسئلة الاستبانة مع التأكيد لهم بأن المعلومات التي سيقدّمونها ستبقى طي الكتمان وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

القسم الثاني: يحتوي مجموعة من أسئلة البيانات الشخصية (الجنس، والرتبة الأكاديمية، والخبرة).

القسم الثالث يقيس مفهوم التمكين الوظيفي: يتم قياس هذا المفهوم باستخدام أسئلة متعددة وذات إجابة مغلقة تم اختيارها من الدراسات السابقة ويتكون القياس من أربعة أبعاد وكل بعد يتضمن عدد من الأسئلة ويطلب من المبحوث أن يبدى رأيه في مدى موافقته أو عدم موافقته وهذه الأبعاد موزعة على النحو التالي:

البعد الأول: ويتضمن (7) أسئلة لقياس بعد حرية الاختيار.

البعد الثاني: ويتضمن (10) أسئلة لقياس بعد الكفاءة.

البعد الثالث: ويتضمن (6) أسئلة لقياس معنى العمل.

البعد الرابع: ويتضمن (6) أسئلة لقياس التأثير.

وقد تم اعتمد في إجابات هذا القسم على سلم ليكرت الخماسي (Likert) وذلك على النحو التالي: رقم (5) أوافق تماماً، ورقم (4) أوافق، ورقم (3) أوافق إلى حد ما، ورقم (2) أعارض، ورقم (1) أعارض تماماً.

القسم الرابع يقيس مفهوم الولاء التنظيمي: يتم قياس هذا المفهوم باستخدام أسئلة متعددة وذات إجابة مغلقة تم اختيارها من

أولاً: مقياس التمكين الوظيفي: تم التأكد من ثبات أداة الدراسة لمقياس التمكين الوظيفي وكانت النتائج كما هي موضحة في من خلال اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية الجدول (2)، حيث أشارت النتائج إلى ثبات المقياس بأبعاده:

### جدول 2

معامل الثبات لألفا كرونباخ ومعادلة تصحيح سبيرمان براون وجتمان لأبعاد التمكين الوظيفي

البعء	عدد البنود	قيمة معامل ألفا كرونباخ	قيمة معامل الثبات بعد تصحيحه بمعادلة سبيرمان براون	قيمة معامل التصحيح لجتمان
حرية الاختيار	7	0.598	0.835	0.699
الكفاءة	10	0.624	0.835	0.769
معنى العمل	6	0.517	0.578	0.723
التأثير	6	0.671	0.763	0.623
الدرجة الكلية	29	0.914	0.866	0.796

ثانياً: مقياس الولاء التنظيمي: تم التأكد من ثبات أداة الدراسة لمقياس الولاء التنظيمي، وكانت النتائج كما هو واضح في من خلال اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية الجدول التالي:

### جدول 3

معامل الثبات باستخدام ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لمقياس الولاء التنظيمي

قيمة معامل ألفا كرونباخ	قيمة معامل الثبات بعد تصحيحه بمعادلة سبيرمان براون	قيمة معامل التصحيح لجتمان
0.572	0.614	0.653

يتضح من الجدول التالي (3) أن قيمة معامل الثبات باستخدام ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية عالية مما يدل على ثبات المقياس، حيث أشارت النتائج إلى أن قيمة ألفا كرونباخ بلغت (0.572)، وقيمة التجزئة النصفية لجتمان بلغت (0.653) وهي قيمة مرتفعة مما يدل على ثبات المقياس.

### 6. النتائج

السؤال الأول: ما مستوى التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن هذا السؤال

### جدول 4

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرأي السائد لأعضاء هيئة التدريس حول عبارات التمكين الوظيفي

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرأي السائد
يُنصح لي العمل كعضو هيئة تدريس قدر كبير من الصلاحيات.	3.5294	0.89427	متوسطة
أتمتع باستقلالية في تحديد أسلوب عملي.	3.8118	0.82367	متوسطة
أستطيع التعامل بنفسني مع المواقف والمشكلات دون أخذ موافقة رئيبي المباشر.	3.2353	1.04251	متوسطة

التمكين الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الطائف منال الحميدي

عالية جدا	0.68149	4.1529	أستطيع اختيار الطرق التي أنجز بها عملي.
متوسطة	0.97776	3.8588	يتاح لي اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق الجودة العالية للعمل الذي أؤديه.
متوسطة	0.92839	3.6000	لدي فرصة حرية اختيار الأعمال التي أؤديها.
عالية جدا	0.71753	4.4941	أراقب نفسي ذاتيا.
البعد الثاني: الكفاءة (الفعالية الذاتية)			
عالية جدا	0.81426	4.6353	يُتيح لي العمل كعضو هيئة تدريس قدر كبير من الصلاحيات.
متوسطة	1.06471	3.2824	أتمتع باستقلالية في تحديد أسلوب عملي.
متوسطة	0.90779	3.4824	أستطيع التعامل بنفسني مع المواقف والمشكلات دون أخذ موافقة رئيسي المباشر.
متوسطة	0.93035	3.9412	أستطيع اختيار الطرق التي أنجز بها عملي.
عالية جدا	0.81358	4.2000	يتاح لي اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق الجودة العالية للعمل الذي أؤديه.
عالية جدا	0.90640	4.1529	لدي فرصة حرية اختيار الأعمال التي أؤديها.
متوسطة	1.42585	3.3294	أراقب نفسي ذاتيا.
عالية جدا	0.80143	4.3765	يُتيح لي العمل كعضو هيئة تدريس قدر كبير من الصلاحيات.
عالية جدا	0.79617	4.0941	يوفر لي رئيسي المعلومات اللازمة التي تساعدني على إنجاز عملي بنجاح.
متوسطة	0.95604	3.7294	تتيح لي وظيفتي قدرا كبيرا من الصلاحيات.
البعد الثالث: معنى العمل:			
عالية جدا	0.69371	4.6824	أقدر عملي وأعتز به كثيرا.
عالية جدا	0.71636	4.3412	يقدر زملائي دوري الحيوي في إنجاز العمل.
متوسطة	1.08401	3.9412	تشعرني إدارة الكلية بأهميتي بوصفي عنصرا فاعلا في الكلية
عالية جدا	0.77387	4.2588	أن أداء عملي يسهم في تحقيق

أهداف الكلية.			
عالية جدا	0.78305	4.4643	أري أن عملي بالكلية يحقق ذاتي.
عالية جدا	0.73279	4.5412	لدي استعداد لبذل أقصى جهدي من أجل إنجاز العمل بالكلية.
البعد الرابع: التأثير :			
متوسطة	1.14042	3.5059	أساهم في وضع أهداف وخطط الكلية.
متوسطة	0.94053	3.7412	أمارس تأثيرا كبيرا فيما يحدث داخل القسم الذي أعمل به.
متوسطة	1.10790	3.5412	أشارك بصناعة القرارات مع القسم العلمي الذي أنتمي إليه.
متوسطة	1.17132	3.4941	يمنحني قسمي الصلاحيات التي تمكنني من تصحيح أخطاء الآخرين.
عالية جدا	0.57125	4.3529	أفضل أن تعطيني الإدارة قدرا أكبر من الحرية في تسيير عملي.
متوسطة	1.09876	3.3529	أشارك بعملية التغيير بالكلية.
متوسطة	0.879	3.94	

#### جدول 5

#### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد التمكين الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
4.611	3.81	حرية الاختيار
6.422	3.922	الكفاءة (الفعالية الذاتية)
4.273	4.37	معنى العمل
4.585	3.66	التأثير

يتبين من جدول رقم (4) أن المتوسط الحسابي العام لمستوى تمكين أعضاء هيئة التدريس بلغ (3.94) وبدرجة متوسطة وهذا يدل على أن التمكين الوظيفي لأعضاء هيئة

التدريس ليس بالمستوى المطلوب وهذا يتفق مع دراسة العمري [45]، ودراسة القضاة والطروانة [41]، ودراسة عارف والياس [45]، ودراسة Keise [49]. وجاء ترتيب أبعاد التمكين الوظيفي كما في جدول (5) كالتالي: احتل بعد معنى العمل المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.37) وهذا يتفق مع دراسة العمري [4]، ودراسة المبيض وعود [24]. في جاءت بقية الأبعاد على التوالي بعد الكفاءة (الفعالية الذاتية) وبعد حرية الاختيار، وبعد التأثير وبمتوسطات

وبدرجة متوسطة وهذه النتيجة تختلف مع دراسة العمري [4] حيث جاءت هذه الأبعاد بدرجة عالية. وبالنظر إلى فقرات أبعاد التمكين الوظيفي يلاحظ أن فقرة رقم (7) في بعد حرية الاختيار " أراقب نفسي ذاتيا" جاءت في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.4941) وهذا يدل على أن أعضاء هيئة التدريس يرتفع لديهم حس المراقبة الذاتية، وأن ذلك لا يتعارض مع إعطاء عضو هيئة التدريس المزيد من الحرية في أداء أعماله المكلف بها. أما فقرة رقم (3) " أستطيع التعامل بنفسني مع المواقف والمشكلات دون أخذ موافقة رئيسي المباشر" فقد جاءت بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.2353) مما

بعملهم، وينظرون إلى عملهم بأنه مهم ونو قيمة بالنسبة لهم. في حين حصلت الفقرة رقم (20) "تسعرني إدارة الكلية بأهميتي بوصفي عنصرا فاعلا في الكلية" على المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.9412) وهذا يدل على أن إدارة الكلية لا تسهم في أدراك عضو هيئة التدريس بأهميته وقيمة عمله الأمر الذي يؤدي إلى شعوره بالفنور واللامبالاة والعزلة في العمل وهو ما أكدته دراسة [25].

أما فقرات بعد "التأثير" فقد جاءت الفقرة رقم (28) "أفضل أن تعطيني الإدارة قدرا أكبر من الحرية في تيسير عملي" وهذا يدل على قلة الحرية المعطاة لعضو هيئة التدريس في أداء عمله وعدم توفر البيئة الداعمة للتمكين الوظيفي التي تعد أحد العوامل الهامة لتمكين العاملين وهو ما أكدته Goetesh & [26] Davis, في دراسته. في حين حصلت الفقرة رقم (29) "أشارك بعملية التغيير بالكلية" على المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.3529) وهذا يشير إلى عدم إفساح المجال الكافي لأعضاء هيئة التدريس بالمشاركة وإبداء الآراء والمقترحات والمساهمة الفعالة في تطوير العمل وهذا يدل على قلة ثقة إدارة الكلية بهم. وهو ما أكدته نتائج دراسة نافع [9] حيث توصلت الدراسة إلى أن المشاركة من قبل العاملين تمثل أحد أهم مقومات التمكين الوظيفي التي له تأثير واضح على مستوى أداء العاملين، كما أكد العتيبي، [28] أن فقدان الثقة الإدارية تمثل إحدى معوقات تمكين العاملين بالمنظمة.

السؤال الثاني: ما مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية من وجهة نظرهم؟  
للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استبانة الولاء التنظيمي المكونة من (15) فقرة، ويبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لكل فقرة لإجابات أعضاء هيئة التدريس على مقياس الولاء التنظيمي:

يعنى أن عضو هيئة التدريس لا يمتلك الحرية الكافية التي تمكنه من حل المشكلات التي تواجهه في عمله دون الرجوع إلى رئيسه في العمل. ويمكن تفسير ذلك بربطها بطبيعة الأنظمة المعمول بها في الجامعة، وينمط شخصية رؤساء الأقسام بشكل عام، فبعض رؤساء الأقسام يميلون إلى ممارسة أسلوب القيادة الإدارية التقليدية التي تسمح لهم بمزيد من السيطرة والسلطة على أداء أعضاء هيئة التدريس، ويعزز ذلك وجود أنظمة غير مرنة تسهم في تقييد نوعا ما الحرية المتاحة لعضو هيئة التدريس في أداء عمله وحل المشكلات التي تواجهه. وهذا يتفق مع ما ذكره الدوري وصالح، [1] أن من أهم متطلبات التمكين صدق المنظمة وجدديتها في منح الحرية لكل المستويات في المنظمة، واعتماد أنماط منظمة مرنة ورشيقة بدلا من الأنماط التقليدية.

أما فقرات بعد "الكفاءة أو الفعالية الذاتية" فقد جاءت فقرة رقم (8) "أمتلك من المعارف والمهارات ما يمكنني من التعامل مع مسؤولياتي بنجاح" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.6353) وهذا يدل على أن عضو هيئة التدريس يمتلك المعرفة والمهارة اللازمة للقيام بأداء عمله بكفاءة، وفعالية وتحقيق الانجاز والإبداع فيه. أما فقرة رقم (9) "تتيح لي الكلية فرص الالتحاق بالدورات التدريبية للرفع من كفاءة أدائي في العمل." فقد جاءت بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.2824) وهذا يدل على قلة الدورات التدريبية الموجهة لعضو هيئة التدريس للرفع من مستوى أدائه، أو تعارض أوقات الدورات التدريبية مع محاضرات الأعضاء. وهو ما أكدته نتائج دراسة نافع، [9] حيث توصلت الدراسة إلى أن التدريب المستمر أحد أهم مقومات التمكين الوظيفي الذي له تأثير واضح على مستوى أداء العاملين.

وبالنسبة لفقرات بعد "معنى العمل" فقد جاءت فقرة (18) "أقدر عملي وأعتز به كثيرا" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.6824) وهذا يدل على أن أعضاء هيئة التدريس يهتمون

جدول 6

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرأي السائد لأعضاء هيئة التدريس
أنا مستعد بان أقدم مجهودا اكبر من المطلوب لإنجاح عمل الكلية.	4.45	0.546	مرتفعة جدا
أتحدث عن الكلية أمام الأصدقاء بأنها كلية عظيمة تستحق أن يعمل المرء فيها.	4.04	0.871	مرتفعة جداً
اشعر بالقليل من الولاء لهذه الكلية.	2.44	1.063	متوسطة
أنا مستعد لقبول أي عمل ما لكي احتفظ بعلمي بهذه الكلية.	3.52	0.1.150	متوسطة
أجد أن قيمي تطابق قيم الكلية.	4.01	0.944	مرتفعة
أفتخر بأن أخبر الآخرين بأنني عضو في هذه الكلية.	4.14	0.901	مرتفعة
أنا مستعد أن اعلم لدى أي جامعة أخرى طالما أن نوعية العمل واحدة.	3.811	1.063	متوسطة
هذه الكلية تجعلني أقدم أفضل ما عندي من حيث أدائي للعمل.	2.776	0.980	متوسطة
مجرد تغيير بسيط في وضعي الحالي قد يؤدي إلى ترك العمل في هذه الكلية.	2.811	0.981	متوسطة
أنا سعيد جدا بأنني اخترت هذه الجامعة لأعمل فيها وفضلتها على الجامعات الأخرى التي وضعتها في اعتباري عندما التحقت بالجامعة	4.341	4.252	مرتفعة
لا يوجد الكثير لأكسبه ببقائي في هذه الكلية طويلاً.	2.929	1.222	متوسطة
في أحوال كثيرة أجد أنه من الصعب أن أوافق على سياسات الكلية في الأمور المتعلقة بموظفيها.	3.494	0.894	فوق المتوسط
في الحقيقة يهمني مصير هذه الكلية حقاً	4.376	0.706	مرتفعة جدا
بالنسبة لي هذه الجامعة هي الأفضل لدي بين الجامعات التي من الممكن أن أعمل لديها.	3.905	0.983	فوق المتوسط
لقد كان خطأً مؤكداً حينما قررت العمل في هذه الكلية.	2.400	1.390	متوسطة
مقياس الولاء التنظيمي	3.56	1.127	فوق متوسطة

باولز [50]، ودراسة العمري [46]، ودراسة سلامة [48].  
ويلاحظ أن فقرة رقم (1) في مقياس الولاء التنظيمي "أنا مستعد بان أقدم مجهوداً أكبر من المطلوب لإنجاح عمل الكلية" جاءت في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.45) وهذا يدل

يتبين من جدول رقم (6) أن مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس جاء بمتوسط حسابي (3.56) وبدرجة فوق المتوسط، وهذا يتفق مع نتائج دراسة المعيوف [31]، ودراسة العتيبي والسواط [47]، في حين تختلف مع نتائج دراسة

## التمكين الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الطائف منال الحميدي

العلاقات الاجتماعية والمكاسب المادية والتي قد يخسرها لو قرر ترك العمل بالكلية، وهذا يشير إلى أن درجة الولاء استناداً إلى القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها العضو لو استمر في هذه الكلية مقابل ما يستفيده لو قرر الالتحاق بجامعة أخرى، وهذا يشار إليه ب(الولاء المستمر) كما أشار إليه [36].

السؤال الثالث: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية؟

وللإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون حيث كانت النتيجة على النحو التالي:

على وجود استعداد لدى عضو هيئة التدريس لبذل أقصى جهد ممكن لصالح الكلية ورغبته الشديدة للبقاء فيها، وذلك لأن قيم أعضاء هيئة التدريس تتطابق مع قيم الكلية التي ينتمون لها، مما يسهم في توحيدهم مع الكلية والاندماج فيها وبذل أقصى جهدهم من أجل تحقيق أهدافها. وهذا ما يسمى في الأدبيات الخاصة بالولاء التنظيمي الوجداني كما أشار إليه [36] Allen & Meyer في حين حصلت فقرة رقم (15) "لقد كان خطأ مؤكداً حينما قررت العمل في هذه الكلية" على المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (2.400) وهذا يشير إلى رغبة عضو هيئة التدريس في الاستمرار بالعمل داخل الكلية نظراً للاستثمارات التي حققها أثناء عمله بالكلية والمتمثلة في تكوين

### جدول 7

معامل ارتباط بيرسون لعلاقة التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي

مستوى الدلالة	الولاء التنظيمي	التمكين الوظيفي
0.000	**0.496	

Keiser [49] ودراسة العمري، وكمال [42].  
السؤال الرابع: هل يوجد فروق دالة إحصائية في مستوى التمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الرتبة الأكاديمية، الخبرة)؟  
وللإجابة عن السؤال السابق، قامت الباحثة بإجراء اختبار (ت) لمعرفة هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى التمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير الجنس. وحصلنا على النتائج التالية:

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الارتباط 0.496 وهي دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.01 أي يوجد ارتباط طردي وقوي ودال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.000 بين التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي.  
وبناء على ما سبق تستخلص الباحثة بأن ارتفاع مستوى تمكين أعضاء هيئة التدريس يسهم في تحقيق وزيادة ولاءهم التنظيمي، إذ كلما ارتفع مستوى تمكين أعضاء هيئة التدريس كلما زاد ولاءهم التنظيمي. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة

### جدول 8

نتائج اختبار ت (Independent samples T-Test) على أداة الدراسة التمكين الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس

متغير الجنس	المحور	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
ذكور	التمكين الوظيفي	34	123.58	4.26	6.470	58.925	0.000
إناث		51	107.33	17.70			دالة

متوسطات مستوى التمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس، وبناء على ذلك فإن الباحثة ترفض الفرضية الصفرية والقائلة لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى التمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير الجنس.

ويتضح من الجدول السابق أنّ متوسط درجات التمكين الوظيفي للذكور أعلى على مقياس التمكين الوظيفي من الإناث. كما يتضح من الجدول أن قيمة (ت) 6.470 عند مستوى معنوية 0.000 حيث أن قيمة المعنوية (p-value) تساوي 0.05 وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة المبيض وعود [24]، وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن العنصر النسائي في القيادة أكثر ميلاً من العنصر الرجالي إلى الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين، وممارسة القيادة المركزية مما يسهم في انخفاض مستوى الحرية، وعدم إفراح المجال الكافي للمشاركة من قبل العضوات في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يعيق تمكينهن في مجال العمل.

كما قامت الباحثة بإجراء اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد (تحليل التباين الأحادي) لمعرفة هل توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى التمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية. وحصلنا على النتائج التالية:

#### جدول 9

نتائج تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على أداة الدراسة التمكين الوظيفي تبعاً للرتبة الأكاديمية

الرتبة الأكاديمية	المحور	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	مستوى الدلالة
أستاذ مساعد	التمكين الوظيفي	63	114.38	17.01	0.179	0.837
أستاذ مشارك		12	113.08	10.82		
أستاذ		10	111.30	12.40		

يتضح من الجدول السابق أنّ متوسط درجات أعضاء هيئة التدريس ذوي المرتبة الأكاديمية "أستاذ مساعد" أعلى على مقياس التمكين الوظيفي من نظرائهم اللائي على مرتبة أستاذ مشارك وأستاذ. كما يتضح من الجدول أن قيمة (ف) 0.179 عند مستوى معنوية 0.837 حيث أن قيمة المعنوية (p-value) تساوي 0.05 وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مستوى التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم وفقاً للرتبة الأكاديمية. وبناء على ذلك فإن الباحثة تقبل الفرضية الصفرية والقائلة بعدم وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى التمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن ارتفاع الرتبة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس لم يصاحبها مزيد من التمكين الوظيفي في مجال عملهم، ولعل هذا راجعاً إلى خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة، وميلها إلى تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية، وعدم ثققتها الكافية بأعضاء هيئة التدريس مما يشكل هذا في مجمله معوقات تقف أمام تمكينهم وظيفياً، وهو ما أكدته العتيبي [28].

كذلك أجرت الباحثة اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد (تحليل التباين الأحادي) لمعرفة هل توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى التمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير الخبرة. وحصلنا على النتائج التالية:

#### جدول 10

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على أداة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة للتمكين الوظيفي

سنوات الخبرة	المحور الأول	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	مستوى الدلالة
أقل من خمس سنوات		21	109.57	21.500	1.778	0.158
من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	التمكين الوظيفي	43	115.65	13.72		
من 10 سنوات - أقل من 15 سنة		13	109.69	12.40		
15 سنة فأكثر		8	122.00	7.85		

ويتضح من الجدول السابق أنّ متوسط درجات أعضاء هيئة التدريس ذوي (الخبرة) "15 سنة فأكثر" أعلى على مقياس التمكين الوظيفي من نظرائهم ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات، وذوي الخبرة من 5 إلى أقل من 10، وذوي الخبرة من 10 إلى



## التمكين الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الطائف منال الحميدي

اختلاف خبراتهم يعايشون ويتأثرون بنفس الظروف في مجال العمل مما جعلهم يدركون التمكين الوظيفي الممنوح لهم بدرجات متقاربة.

السؤال الخامس: هل يوجد فروق دالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الرتبة الأكاديمية، الخبرة)؟ ولإجابة عن السؤال السابق، قامت الباحثة بإجراء اختبار (ت) لمعرفة هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير الجنس. وحصلنا على النتائج التالية:

أقل من 15 سنة. كما يتضح من الجدول أن قيمة (ف) 1.778 عند مستوى معنوية 0.158. حيث أن قيمة المعنوية (p-value) تساوي 0.05 وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مستوى التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم وفقاً للخبرة. وبناء على ذلك فإن الباحثة تقبل الفرضية الصفرية والقائلة بعدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى التمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير الخبرة. وهذه النتيجة تختلف مع نتيجة دراسة العمري [4]، وتفسر الباحثة هذه النتيجة وذلك بأن أعضاء هيئة التدريس على

### جدول 11

نتائج اختبار (Independent samples T-Test) على أداة الدراسة الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس

متغير الجنس	المحور	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
ذكور	الولاء التنظيمي	34	57.29	5.97	4.409	73.363	0.000
إناث		51	51.33	6.29			دالة

قسم الذكور عادة ما تميل للديمقراطية والمشاركة مما يهيئاً مناخ إيجابي لأعضاء هيئة التدريس يسهم في تشكيل ولاءهم التنظيمي، بخلاف القيادة النسائي التي تكون أقل ميلاً إلى القيادة التشاركية وأكثر ميلاً إلى التمسك بأنماط الإدارة التقليدية التي تعد من معيقات تشكيل الولاء التنظيمي لدى عضوات هيئة التدريس.

كما قامت الباحثة بإجراء اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد (تحليل التباين الأحادي) لمعرفة هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية. وحصلنا على النتائج التالية:

ويتضح من الجدول السابق أن متوسط درجات الولاء التنظيمي للذكور أعلى على مقياس التمكين الوظيفي من الإناث. كما يتضح من الجدول أن قيمة (ت) 4.409 عند مستوى معنوية 0.000 حيث أن قيمة المعنوية (p-value) تساوي 0.05 وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس، وبناء على ذلك فإن الباحثة ترفض الفرضية الصفرية والقائلة لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير الجنس. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أكيو [51] وتختلف مع نتائج دراسة سلامة [48]، وتفسر الباحثة هذه النتيجة لكون القيادة في

### جدول 12

نتائج تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على أداة الدراسة الولاء التنظيمي تبعاً للرتبة الأكاديمية

الرتبة الأكاديمية	المحور	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	مستوى الدلالة
أستاذ مساعد	الولاء التنظيمي	63	53.88	7.38	0.596	0.553
أستاذ مشارك		12	54.58	5.10		
أستاذ		10	51.71	4.19		

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة العمري [46]، وتختلف مع نتائج دراسة سلامة [48]، ونتائج دراسة المعيوف [31]، وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن الولاء التنظيمي يتحقق في ظل وجود مناخ تنظيمي صحي، ونمط قيادة ديمقراطية، وثقافة مؤسسية تدعم مبدأ المشاركة والتعاون والاحترام مما ينعكس على كافة الأعضاء باختلاف مراتبهم الأكاديمية إيجابياً مما يسهم في خلق روح الولاء والالتزام لديهم تجاه عملهم. كذلك أجرت الباحثة اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد (تحليل التباين الأحادي) لمعرفة هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير الخبرة. وحصلنا على النتائج التالية:

### جدول 13

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على أداة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة للولاء التنظيمي

سنوات الخبرة	المحور الثاني	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	مستوى الدلالة
أقل من خمس سنوات	الولاء التنظيمي	21	53.04	6.39	2.018	0.118
من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات		43	54.11	6.84		
من 10 سنوات - أقل من 15 سنة		13	50.84	5.44		
15 سنة فأكثر		8	58.00	8.21		

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العمري [46]، ودراسة أكيو [51]، في حين تختلف مع نتائج دراسة سلامة [48]، ودراسة المعيوف [31]. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن ولاء أعضاء هيئة التدريس لا يتأثر بزيادة سنوات خبرتهم بالعمل بقدر تأثره بالبيئة الإيجابية في العمل، وهذا يعني توفر البيئة الإيجابية الداعمة لعضو هيئة التدريس في العمل تسهم في زيادة ولاءه بغض النظر عن فترة خدمته في العمل.

#### 7. التوصيات

1. الاهتمام بمفهوم ومتطلبات التمكين الوظيفي بأبعاده الأربع لما للتمكين من تأثير واضحة على الولاء التنظيمي.
2. تنمية وعي أعضاء هيئة التدريس بمحددات وأبعاد التمكين من خلال تهيئة مناخ تنظيمي يتميز بالوضوح والصراحة والثقة

ويتضح من الجدول السابق أنّ متوسط درجات أعضاء هيئة التدريس ذوي (المرتبة الأكاديمية) "أستاذ مشارك" أعلى على مقياس الولاء التنظيمي من نظرائهم اللائي على مرتبة أستاذ مساعد وأستاذ. كما يتضح من الجدول أن قيمة (F) 0.596 عند مستوى معنوية 0.553 حيث أن قيمة المعنوية (p-value) تساوي 0.05 وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم وفقاً للرتبة الأكاديمية. وبناء على ذلك فإن الباحثة تقبل الفرضية الصفرية والقائلة بعدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.

ويتضح من الجدول السابق أنّ متوسط درجات أعضاء هيئة التدريس ذوي (الخبرة) "15 سنة فأكثر" أعلى على مقياس الولاء التنظيمي من نظرائهم ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات، وذوي الخبرة من 5 إلى أقل من 10، وذوي الخبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة. كما يتضح من الجدول أن قيمة (F) 2.018 عند مستوى معنوية 0.118 حيث أن قيمة المعنوية (p-value) تساوي 0.05 وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم وفقاً للخبرة. وبناء على ذلك فإن الباحثة تقبل الفرضية الصفرية والقائلة بعدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير الخبرة.

مجلة جامعة الملك سعود، الرياض، م(23)، العلوم الإدارية (1)، ص ص: 61-99.

[7] السيد، محمود محمد (2003م). تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في مواجهة أزمة تخفيض حجم العمالة: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال العام الصناعي. المؤتمر السنوي الثامن لإدارة الأزمات في القطاع الصناعي في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة (التحديات والطموحات). كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.

[8] الحربي، قاسم عائل (2013م). التمكين والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية العريقة والناشئة: تصور مقترح. المجلة التربوية، المجلد 27، العدد 107، الجزء الأول، ص ص 217-272.

[9] نافع، وجيه عبد الستار (2001م). التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين في جامعة الطائف. مجلة الدراسات الاجتماعية، العدد 32، ص ص 357-440.

[10] العريني، منال عبد العزيز علي (2014م). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 3، العدد 12، ص ص 114-148.

[11] أبو حيمد، ندى عبد الرحمن عبد العزيز (2007م). الحرية الأكاديمية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

[12] ملحم، يحيى سليم (2006م). التمكين كمفهوم إداري معاصر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

وتبادل المعلومات وتبسيط الإجراءات.

3. إتاحة الفرصة لمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الإدارية، مما يؤدي إلى جعلهم أكثر قبولاً وتجاوباً مع هذه القرارات الأمر الذي ينعكس على ولائهم التنظيمي.

4. تحقيق المرونة الكافية عند تمكين أعضاء هيئة التدريس، وهذا يتطلب أن يطبق رؤساء الأقسام الحد الأدنى من السياسات وتبسيط الإجراءات، تيسيراً على أعضاء هيئة التدريس المتمكنين من السلطة في إدارة العمل.

5. تشخيص الأسباب التي قد تحد من نشر التمكين الوظيفي للخروج من الحالة المتوسطة لدرجة تطبيق أعضاء هيئة التدريس للتمكين الوظيفي.

6. إجراء مزيد من الدراسات حول التمكين الوظيفي وعلاقته بالجودة الشاملة، والإبداع، والتميز الإداري.

## المراجع

أ. المراجع العربية

[13] القرآن الكريم.

[1] الدوري، زكريا مطلق، وأحمد على صالح (2008م). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة: في منظمات أعمال الألفية الثالثة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: عمان.

[2] المهدي، ياسر فتحي الهندواي (2007م). " تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر: دراسة ميدانية". مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد 31، الجزء 2، ص ص 9-56.

[3] الكريمين، هاني أحمد (2012م). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مدرّاء التربية والتعليم في إقليم جنوب الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد 36، الجزء 4، ص ص 159-189.

[4] العمري، محمد سعيد (1433هـ). التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود.

- [14] أفندي، عطية حسين (2003م). *تمكين العاملين - مدخل للتحسين والتطوير*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- [15] الرفاد، هناء، وعزيزة أبو دية (2012م). *القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس*. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 26، العدد 5، ص ص 1191-1216.
- [17] أبو زيد، رياض (2010م) أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن. مجلة جامعة النجاح للعلوم الإنسانية، مج 24، العدد 2 ص ص 493-519.
- [19] العتيبي، سعد مرزوق. (2004م) أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- [20] اللوزي، موسى (2010م) *التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة*. ط4، دار وائل للنشر: عمان.
- [21] النيايدي، شافع محمد سيف (2010م). "تأثير التمكين الوظيفي على تطوير أداء قطاع خدمة المجتمع بجامعة الإمارات العربية المتحدة. *حوليات آداب عين شمس*، العدد 43، المجلد 2، ص ص 123-163.
- [22] القثامي، مصعب عبدالهادي (2009م). *التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض*. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- [23] جدي، شوقي، وحجار عبيدة (2013م). *التمكين الإداري كاستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في*
- المؤسسات الخدمية (دراسة ميدانية على مجموعة مستشفيات عامة بالجزائر)، بحث مقدم لمؤتمر الوارد البشرية شريك استراتيجي في العمل والتطوير المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دبي (12-13 مارس 2013م)، ص ص 221-238.
- [24] المبيض، علي محمود، وعمرو محمد احمد عواد (2002م) محددات ونتائج تمكين العاملين بالوظائف الإدارية بمستشفيات جامعة عين شمس. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس*.
- [28] العتيبي، سعد مرزوق. (2005م) *جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي. الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر 17-18 أبريل 2005م*.
- [29] الجميلي، مطر عبد المحسن (2008م). *الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى*. رسالة ماجستير غير منشور، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- [30] الابراهيم، عدنان، وعدنان عبدالسلام العضايبة، وجمال العمري (2004م) *درجة ممارسة التمكين الإداري لدي العاملين في جامعة اليرموك*. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، المجلد 14، العدد3، ص ص 11-39.
- [31] المعيوف، صلاح بن معاذ (2002م). *أثر المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع العام السعودي*. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية: الكويت: العدد (107). ص ص 111-151.
- [32] رسمي، محمد محمد حسن (2004م). *السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية*. ط 1. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.

[46] العمري، عبيد عبد الله (1419هـ). الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود؛ دراسة ميدانية. مجلة جامعة الملك سعود. المجلد (11). العلوم الإدارية (1). ص ص 111-134.

[47] العتيبي، سعود محمد والسواط، طلق عوض الله (1997). الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه. مجلة الإداري. السنة (19) العدد (70). معهد الإدارة العامة: مسقط. ص ص 13-67.

[48] سلامة، انتصار مجد طه (2004م). مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشور، جامعة غزة.

#### ب. المراجع الاجنبية

[5] Ersted, Margaret, (1999) Empowerment and Organizational Change, International, *Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol., 9, No.7.

[6] Ivancevich, John M.; Lorenzi, Peter & Skinner, Steven J., (1997), *Management Quality and Competitiveness*, McGraw - Hill Companies, Inc., Chicago.

[16] Shackleton, V. (1995). *Business leadership*. London: Routledge.

[18] Daft, R (1992) *Organization Theory & Design*, 4<sup>th</sup> ed., West Publishing, New York.

[25] Kenneth W. Thomas and Betty A. Velthouse (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation, *The Academy of Management Review* Vol. 15, No. 4 (Oct., 1990), pp. 666-681.

[33] العساف، حسين موسى. (2006م). التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

[34] العجمي، راشد شبيب (1998م) تحليل العلاقة بين الولاء التنظيم وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية. مجلة الإداري، مسقط: السنة (20)، العدد (72). ص ص 71-98.

[37] درويش، محمد أحمد (2008م). نظرية الالتزام التنظيمي. ط1. عالم الكتب. القاهرة.

[40] الغامدي، رحمة محمد العيفان. (1430هـ). أخلاقيات العمل الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمات بمنطقة الباحة التعليمية. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى.

[41] القضاة، محمد أمين، ونجاة صالح الطروانة (2011م). واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة والمعوقات المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 26، العدد الرابع، العدد من ص ص 133 - 178.

[42] العمري، أيمن أحمد، ونداء مصطفى كمال. (2001م). درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة. مجلة دراسات. العلوم التربوية. المجلد (38). ملحق 2. ص ص 467-479.

- [43] Baker, Sandra, and Others. (2001). Empowerment and Job Satisfaction In Associate Degree Nurse Educators. *National League for Nursing, Inc.*
- [44] Mcarthur and Ronald, C. (2002). Democratic Leadership and Faculty Empowerment at the Community, *Community college Review*, Vol 3, Issue 30, pp 1-19.
- [45] Arif, seema & Ilyas, Maryam (2011). "Leadership, Empowerment and Customer Satisfaction in Teaching Institutions: Case Study of a Pakistani University". *The TQM Journal*, 23(4), 388- 402..
- [49] Keiser, Clare Mallise (2007). *The relationship between teacher empowerment and organizational commitment*, Ed. D., University of Virginia; AAT 3288063.
- [50] Bowles, J. K. (1983). "An Investigation of Organizational Commitment ,Fact Satisfaction, and Intent to Remain Among Faculty of Selected Tennessee Institutions of higher Education", Dissertation Abstracts International. 44(4), 222-A.
- [51] Aquino, C. (1993). *Non-monetary incentives of public tertiary level teachers and their organizational and professional commitment*, Unpublished Master's thesis, College of Education, University of the Philippines.
- [26] Goetsch, David L.& Davis ,Stanley B.,(1997)*Introduction to Total Quality*,2nd ed., Prentice-Hall, Inc., New Jersey.
- [27] Daft, Richard L., (2001) *Organization Theory and Design*, South Western College Publishing Ohio.
- [35] Steers, Richard M. (1977). "Antecedents & outcomes oh organization commitment" *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, No. 1, pp. 46-56.
- [36] Meyer, John p & and Allen, Natalie J (1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp1-18.
- [38] Kanter, Rosabeth. Moss (1968). "Commitment and Social Organization: A study of Commitment Mechanisms in Utopia Communities", *American Sociological Review*, Vol. 33, No. 4, pp 499-517.
- [39] Meyer, John p, & Stanley David J, & Herscovitch Lynne, & Topolnytsky Laryssa (2002). "Affective, continuance, and Normative commitment to the organization: A Meta – Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences," *Journal of Vocational Behavior*, 61,pp 20–52.

# CAREER EMPOWERMENT AND ITS RELATIONSHIP WITH ORGANIZATIONAL LOYALTY OF THE FACULTY OF EDUCATION AT THE UNIVERSITY OF TAIF MEMBERS FROM THEIR POINT OF VIEW

MANAL AL HAMIDI  
TAIF UNIVERSITY

**ABSTRACT\_** The present study aimed to identify the level of job empowerment and organizational loyalty among the faculty members of the College of Education, in their view, also aimed to reveal the nature of the relationship between the level of job empowerment and organizational loyalty of faculty members from their point of view. To achieve the objectives of the study were used descriptive and analytical approach, and are designed questionnaire, the study included all faculty members of the College of Education at the University of Taif study showed that the Faculty of Education at the University of Taif members have a level enabling career average and a degree (3.94). As well as the trends of faculty members toward the areas of career empowerment was a high degree of meaning after work, and the degree to medium after the freedom of choice, and influence, and Efficiency "self-efficacy. The present study aimed to identify the level of job empowerment and organizational loyalty among the faculty members of the College of Education, in their view, also aimed to reveal the nature of the relationship between the level of job empowerment and organizational loyalty of faculty members from their point of view. To achieve the objectives of the study were used descriptive and analytical approach, and are designed questionnaire, the study included all faculty members of the College of Education at the University of Taif. Study showed that the Faculty of Education at the University of Taif members have a level enabling career average and a degree (3.94). As well as the trends of faculty members toward the areas of career empowerment was a high degree of meaning after work, and the degree to medium after the freedom of choice, and influence, and Efficiency "self-efficacy. Lack of statistically significant differences in the degree of organizational loyalty among faculty level is attributable to a variable:( academic rank, and experience), while no statistically significant differences in the degree of organizational loyalty level among faculty members attributed to a variable (sex) from the viewpoint of faculty members teaching. In light of the findings and recommended attention to the concept of functional requirements to enable the four dimensions of what to enable a clear impact on organizational loyalty. And the development of awareness of faculty members determinants and dimensions of empowerment by creating a regulatory environment that is characterized by clarity and candor, trust and exchange of information and simplification of procedures.

**KEY WORDS:** job empowerment, organizational loyalty. Saudi Arabia.