



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

تأثير التمكين الإداري على الولاء التنظيمي لدى عمداء الكليات ورؤساء
الدوائر والمعاهد في جامعة القدس

رجائي محمد محمد عدوان

رسالة ماجستير

القدس-فلسطين

1438هـ / 2017 م

تأثير التمكين الإداري على الولاء التنظيمي لدى عمداء الكليات ورؤساء الدوائر
والمعاهد في جامعة القدس

إعداد:

رجائي محمد محمد عدوان

بكالوريوس علم الحاسوب, جامعة بيرزيت - فلسطين

المشرف: د. إبراهيم عوض

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية وبناء
المؤسسات, معهد التنمية المستدامة/ جامعة القدس.

1438هـ / 2017 م



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

ماجستير تنمية وبناء مؤسسات/ معهد التنمية المستدامة

إقرار الرسالة

تأثير التمكين الإداري على الولاء التنظيمي لدى عمداء الكليات ورؤساء الدوائر والمعاهد في جامعة القدس

اسم الطالب: رجائي محمد محمد عدوان

الرقم الجامعي: 21410006

اسم المشرف: د. إبراهيم عوض

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2017/04/30 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

التوقيع:
التوقيع:
التوقيع:

1- رئيس لجنة المناقشة: د. إبراهيم عوض

2- ممتحنا داخليا: د. عزمي الأطرش

3- ممتحنا خارجيا: د. عامر كنعان

القدس-فلسطين

1438هـ/ 2017 م

الإهداء

إلى من استودعني لله ورحل.. والدي العزيز رحمه الله

إلى من غمرتني بحبها وطوقت عنقي بأكاليل دعائها..نبض الحياة ودفئها وعطفها

وأمنها..أمي الحبيبة

إلى ربحانة حياتي في السراء والضراء.. إلى عطاء الحياة وأملها..أختي الغالية

إلى رفيقة دربي صاحبة القلب الطيب والنوايا الصادقة...إلى سند الحياة وظلها..زوجتي

المخلصة

إلى من أرى الأمل بأعينهم...والسعادة في ضحكتهم..وبمحببتهم تزهو أيامي..قرة عيني

ومهجة قلبي..إلى فرح الحياة ونورها..أولادي حفظهم الله

إلى من أخذوا بيدي واشتعلوا من حولي لينيروا لي طريق النجاح والخير...إلى من تميزوا

بالوفاء الصادق...إلى من لم تغير تقلبات الزمن ملامحهم أبدا...ولم تغييهم ظروف الحياة

..أصدقائي الأوفياء.

إللكم جميعا أهدي ثمرة جهدي هذا

رجائي عدوان

الإقرار

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد لآخر.

التوقيع: _____

رجائي محمد محمد عدوان

التاريخ: 2017/04/30

الشكر والعرفان

يقول عز من قائل " وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ "، صدق الله العظيم.

فإني أشكر الله جل وعلا على أن وفقني لإكمال دراستي هذه فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وعلو مكانه.

أتقدم بخالص الشكر وعميق الامتنان إلى المشرف على هذه الدراسة د. إبراهيم عوض لما قدمه من نصح وتوجيه ومتابعة فجزاه الله كل خير عني.

كما وإنني أقدم عظيم الشكر للأساتذة المحكمين من جامعة القدس و جامعة الخليل ووزارة الصحة لما أبدوه من ملاحظات وتوجيهات أفادت في رفع جودة هذه الدراسة.

كذلك أقدم عظيم تقديري إلى كافة المسؤولين والعاملين بجامعة القدس وإلى عينة الدراسة الذين يسروا لي الحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، وتعاونوا معي بكل مصداقية وشفافية.

كما أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى معهد التنمية المستدامة هذا الصرح العلمي الكبير بمسئوليته وأساتذته، الذين فتحوا المجال لطلبة الدراسات العليا لينهلوا من منابع العلم، ويسروا لهم سبل المعرفة وأناروا لهم طريق التعليم.

ملخص:

الخلفية: يسهم التمكين الإداري في جعل المنظمات أقرب لتحقيق أهدافها، إذ أن المستويات العالية من التمكين تولد لدى الأفراد انطباعات نفسية ايجابية في سياق العمل وتجعلهم أكثر انخراطاً في السلوكيات التنظيمية الإيجابية.

يشارك الأفراد المتمكنين في صنع القرارات وينخرطون أكثر بالعمل مع الفريق، الأمر الذي يجعلهم يمارسون المزيد من الجهد في عملية تحسين فعالية منظماتهم. كشفت الأدبيات المحلية أن الجامعات الفلسطينية لديها بعض العقبات الإدارية، مثل المركزية في اتخاذ القرارات، ضغط العمل بسبب الهيكل التنظيمي غير الملائم، وإهمال دور البعد الإنساني باعتبار الإنسان مورد ثابت.

تسعى جامعة القدس في خطتها الإستراتيجية لتعزيز الابتكار والإبداع بين موظفيها، وكذلك النهوض بمستوى ولائهم ورضاهم الوظيفي لتحسين الأداء والإنتاجية. وبالرغم من ذلك، لا يعرف إلا القليل عن المحددات والعوامل المؤثرة في ولاء الموظفين في جامعة القدس، لذا اختبرت هذه الدراسة أثر التمكين الإداري على الولاء التنظيمي لدى عمداء الكليات ورؤساء الدوائر والمعاهد في جامعة القدس.

الهدف: تقييم أثر التمكين الإداري على الولاء التنظيمي لدى عمداء الكليات ورؤساء الدوائر والمعاهد في جامعة القدس.

المنهجية: تكون مجتمع هذه الدراسة المسحية من كافة عمداء الكليات ورؤساء الدوائر والمعاهد في جامعة القدس والبالغ عددهم (64)، تم توزيع (54) استبانته يدويا للمشاركين خلال شهري كانون أول 2016 وكانون ثان 2017، تم استعادة (45) استبانته قابلة للتحليل، وبذلك تشكل نسبة استرداد 83%.

النتائج: كشفت النتائج عن وجود مستوى متوسط من التمكين الإداري (1.92) ومستوى عال من الولاء التنظيمي (2.69) لدى عمداء الكليات ورؤساء الدوائر والمعاهد في جامعة القدس. كما أظهرت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي ($r=0.621$ ، مستوى الدلالة >0.05)، وأن هناك علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري والولاء التنظيمي (مستوى الدلالة >0.05)، وأن القدرة التنبؤية لبعدي تفويض السلطة وفريق العمل يفسران 38.5% من التغير في مستوى الولاء التنظيمي.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس والحالة الاجتماعية والمسمى الوظيفي (مستوى الدلالة <0.05)، بالإضافة إلى ذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الولاء التنظيمي والمتغيرات الديمغرافية، بما في ذلك؛ العمر، ومستوى التعليم، والرتبة العلمية، وسنوات العمل في المؤسسة الحالية والمنصب الحالي والراتب (مستوى الدلالة <0.05).

الاستنتاجات: يرتبط التمكين الإداري بعلاقة طردية متوسطة مع مستوى الولاء التنظيمي، إذ أنه بالإمكان الحفاظ على مستويات مرتفعة من الولاء التنظيمي من خلال ممارسة التمكين الإداري من قبل الإدارات العليا في جامعة القدس. وعليه يتوجب على الإدارات العليا لجامعة القدس معالجة كافة المعوقات التي تخفض من مستويات التمكين وأبعاده، والسعي المتواصل إلى تشجيع الابتكار والمبادرة للعاملين فيها، وتعزيز نظام التحفيز، بالإضافة إلى تسهيل عملية تبادل المعلومات التي يعتمد عليها الأفراد في صياغة القرارات المتعلقة بمهامهم، من أجل تحقيق الرضا الوظيفي الذي يساهم بدوره في رفع مستويات الولاء التنظيمي في جامعة القدس.

The impact of Administrative Empowerment on Organizational Commitment of Deans of Faculties and Heads of Departments and Institutions at AL-Quds University, Palestine.

Prepared by: Rajai Mohammed Mohammed Adawn

Supervisor: Dr. Ibrahim Awad

Abstract:

Background: Administrative empowerment in workplace brings organizations closer for achieving their goals; high level of empowerment generates more positive work attitudes and cause engagement in more positive organizational behaviors. Empowered individuals who participate in decision making and engaged in working with team work will exercise more effort in the process of improving their organization's effectiveness. However, local literature revealed that Palestinian universities have some managerial obstacles, such as centralized decision making, overloaded work resulted from improper organizational structure, and neglecting the role of human dimension. Nowadays, Al-Quds University in its strategic plan attempt to improve innovation and creativeness among their employees, as well their commitment and job satisfaction to enhance performance and productivity. However, little is known about the determinants of employees' commitment at Al-Quds University.

Aim: To assess the impact of administrative empowerment on organizational commitment of faculty deans and department heads and institutions at AL-Quds University.

Method: The target population of this cross-sectional study was the overall of faculty deans and department heads and institutions, self-administered questionnaire were distributed to 54 of them through Dec, 2016 and Jan, 2017. A total of 45 valid questionnaires were returned representing a response rate of 83%.

Findings: The results revealed moderate level of administrative empowerment (1.92) and high level of organizational commitment (2.69) among Deans of faculties and heads of department and institutions. Also, there is a significant positive relationship between administrative empowerment and organizational commitment ($r=0.621$, $p\text{-value}<0.05$),

there are significant positive relationships between administrative empowerment dimensions and organizational commitment (p -value <0.05), and the predictive ability of authorization and team work dimension can explain 38.5% of variances in organizational commitment level.

The findings reveals that there are no significant differences at the level of organizational commitment due to gender, marital status and job position (p -value >0.05). In addition, no significant relationship was found between the level of organizational commitment and demographics, including; age, level of education, educational rank, years of experience in current organization and job position as well as salary.

Conclusions: Administrative empowerment is linked to positive moderate relationship with organizational commitment. Consequently, it is possible to maintain high levels of organizational commitment when top managers at Al-Quds University exercise administrative empowerment. It's the responsibility of top managers to overcome all obstacles, which reduce empowerment levels, encourage innovation and initiatives by their workers, promote reward system and facilitate the exchange process of information which is used by individuals in decision making regarding work related problems. Finally, achieving job satisfaction, which in turn contributes to raising the level of organizational commitment at Al Quds University.

الفصل الأول

المقدمة

1.1 خلفية الدراسة

تسعى المنظمات إلى تحقيق أهدافها من خلال التوظيف الأمثل للموارد المتاحة لها، ويعتبر المورد البشري من أهم هذه الموارد الذي يجب الحفاظ عليه والسعي إلى تطويره وتأهيله وصولاً إلى توظيفه بالطريقة المثلى من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ولا يمكن لأي منظمة أن تعمل بكفاءة وفاعلية دون الاهتمام بموردها البشري وتدريبه وتطويره وتمكينه ومنحه المزيد من الحوافز والصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيعه على المبادرة والإبداع (حريم، 2003).

ترتكز العملية الإدارية في أي منظمة أو مؤسسة بشكل أساسي على العنصر البشري وما يضيف عليه من علاقات إنسانية، وأن نجاح أي مؤسسة يعتمد على كفاءة العنصر البشري ومدى ولائه وإخلاصه في الأعمال الموكلة إليه من قبل الإدارة، وبذلك تصبح دراسة السلوك البشري للعاملين في أي مؤسسة ومدى تأثير العملية الإدارية به من الدراسات ذات الأهمية البالغة، إضافة إلى دراسة البيئة المهنية المحيطة بالعاملين وتحليلها للعوامل التي تؤثر على العلاقات التي تنشأ داخل المؤسسة وخارجها (أفندي، 2003).

تمثل عملية تحفيز العاملين ومشاركتهم في صياغة القرار وبت روح الفريق فيهم، بالإضافة لغرس مبدأ الإدارة الديمقراطية وتمكينهم إدارياً وما ينبثق عنها من انطباعات نفسية إيجابية كالولاء التنظيمي وسلوكيات إيجابية من أهم المدخلات الفعالة التي تؤثر على مدى فاعلية المؤسسات وتحقيقها لأهدافها المرجوة (Vance, 2006).

وفي سياق الحديث عن العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد داخل المؤسسات، يشير الجميلي (2008) إلى أهمية التمكين الإداري في ظل التقدم التكنولوجي موضحاً، أن المؤسسات تحتاج إلى تقديم الفرصة لكل فرد من أفرادها ليتمكن من المساهمة بأكثر قدر ممكن في عملية تحقيق أهداف المؤسسة، الأمر الذي يحتم أهمية إطلاق الطاقات لدى كافة العاملين من خلال توفير القياديين والإداريين ذوي النظرة الثاقبة والتعامل مع كافة الظروف والمتغيرات بشكل ايجابي والتعامل مع العنصر البشري باعتباره مورداً ذا قيمة عالية يتوجب استثماره وتوظيفه التوظيف الأمثل داخل المنظمة.

يشير فلية (2005) كما ورد في الحمداني(2009) إلى أن العناية بالولاء التنظيمي كظاهرة إدارية تكمن في الاهتمام بدور الفرد في المؤسسة، وإلى أن أهمية الأفراد تضاهي أهمية أي من الوسائل الإنتاجية الأخرى، وإن نجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها مرتبط بشكل أساسي بمدى إيمان الأفراد بأهداف المؤسسة وسعيهم الحثيث من أجل تحقيقها.

2.1 مشكلة الدراسة

يعد التمكين الإداري من أهم المفاهيم الإدارية التي تنادي بها نظريات إصلاح نظم الإدارة الحديثة، إذ أصبح التوجه يسير باتجاه منح الموظفين الإداريين في الصف الأول السلطة والصلاحيات والحرية في أداء العمل دون أي تدخل من قبل إدارتهم العليا(عفانة، 2013).

تظهر فلسفة التمكين في عملية تقليل عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي من أجل إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في السياسات وتحمل الأعباء والمسؤوليات وحل المشاكل في سياق العمل، إذ إن عملية صنع القرار على مستوى الإدارة العليا من شأنه أن يؤدي إلى تراكم المهام لدى هذه الإدارة، الأمر الذي قد يضعف تركيز هذا المستوى من الإدارة في اتخاذ وصياغة القرارات المتعلقة

بالأبعاد الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة (الرقب، 2010)، بالإضافة إلى أن عدم مشاركة الصفوف الوسطى والأولى من شأنه أن يؤدي إلى التأثير بشكل سلبي على أدائهم في العمل ومستوى ولائهم التنظيمي تجاه مؤسساتهم، إذ يشير عبوي (2007) إلى أن مشاركة العاملين في القرارات والسيطرة في إدارة مهامهم تزيد من ولائهم ورضاهم الوظيفي تجاه مؤسساتهم ويصبحون أكثر تقبلاً لها وتزداد ثقتهم بها.

تعتبر الجامعة أداة حيوية وفعالة في المجتمع، وأن عملية تحقيق رسالتها وأهدافها تعتمد بشكل أساسي على قيادتها العليا ومدى قدرتها على مواجهة التغيرات الحديثة المحيطة بها وعلى خلق مناخ تنظيمي يدفع العاملين فيها باتجاه الالتزام الطوعي وإطلاق الطاقات وبث روح الحماس والإبداع والابتكار، وذلك من خلال تجاوز كافة الممارسات الإدارية التي لا تتيح للعاملين فرصة المشاركة في القرارات وحل المشاكل المتعلقة في إطار العمل.

أشارت العديد من الدراسات في الجامعات الفلسطينية إلى وجود العديد من المشاكل الإدارية فيها، فقد أشارت دراسة مدوخ (2008) إلى وجود درجة عالية من المركزية في عملية اتخاذ القرار، كما وأكدت دراسة عودة (2008) على ضرورة مشاركة العاملين في الإدارة الوسطى في عملية صنع القرارات، وأظهرت دراسة عمار (2006) شعور عالي بضغط العمل نتيجة للمسؤولية تجاه الآخرين ومشاكل في الهيكل التنظيمي والمشاركة في صنع السياسات والقرارات، وأوضحت دراسة عبد الإله (2006) ضرورة زيادة عملية التفويض والاهتمام بتطوير وتنمية الموارد البشرية كأصل ثابت يمكن استثماره.

أصبحت جامعة القدس اليوم من أرفع الجامعات الفلسطينية، إذ تكمن رسالتها في تقديم بيئة تعليمية لرسم مستقبل ناجح وتشجيع البحث العلمي والتفوق الأكاديمي، ويدفع هذا الجامعة لتبني التطوير

المستمر في الأنشطة التعليمية وإدارة المخاطر وتوفير مقومات النجاح الإداري بطريقة تضمن استمرارية الجامعة كمؤسسة تعليمية (جامعة القدس، 2015). تسعى إدارة جامعة القدس جاهدة إلى تطوير عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر ومنحهم الصلاحيات والمسؤوليات التي تمكنهم من ممارسة مهامهم الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية أكبر، كما ويظهر في سياساتها واستراتيجياتها الحديثة تطلعاتها إلى تنمية الدافعية الداخلية للسلوك الإبداعي لدى العاملين وتعزيز الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي لديهم بهدف تحسين مستوى الأداء والإنتاجية، ومن هنا نخلص إلى سؤال الدراسة الأساسي وهو:

ما هو تأثير التمكين الإداري على الولاء التنظيمي لدى عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر في جامعة القدس؟

3.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية التمكين في كونه أحد أهم الأسباب التي تؤدي إلى مزيد من النجاح والنهوض بالأداء الإداري، ويعتبر من أهم الركائز التي من خلالها يمكن إبراز دور القيادة الوسطى في المنظمة بشكل كفؤ وفاعل لضمان استمرار وحيوية هذه منظمة، لأن التمكين يمثل الوسيلة التي من شأنها أن تشعر العاملين في أي منظمة بإتاحة الفرصة لهم لاستغلال إمكانياتهم وقدراتهم إضافة إلى شعورهم بتقدير الإدارة العليا لهم وثقتها بهم، أما أهمية الولاء التنظيمي فتكمن في كونه يمثل ذلك الشعور الإيجابي الذي يتحلى به الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها وإخلاصه لأهدافها وارتباطه بها والحرص على الاستمرار والبقاء بها وبذل الجهد الممكن من أجل نجاحها وتحقيقها لأهدافها، كما ويعتبر الولاء التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي نالت الكثير من اهتمام الباحثين لما له من تأثير على سلوك الأفراد في المنظمة وما لهذا السلوك من أثر على الأداء وصولاً إلى تحقيق المنظمة لأهدافها.

ومن هنا يمكن تقدير أهمية هذه الدراسة من ثلاثة جوانب:

• الأهمية العلمية:

1. تقوم هذه الدراسة على البحث في أحد أهم مداخل علم الإدارة الحديثة التي أصبحت محور اهتمام كافة المؤسسات والمنظمات، إذ أن كافة اهتماماتها أصبحت تصب في كيفية دعم العناصر البشرية العاملة وتحفيزها وتدريبها ومنحها الصلاحيات التي تمكنها من القيام بمهامها ومسؤولياتها بشكل يضمن تحقيق أهداف المؤسسة على أتم وجه.

2. إظهار دور التمكين وتأثيره في مستوى الولاء التنظيمي، الذي بدوره سينعكس بشكل إيجابي على أداء العاملين، وبالتالي على تحقيق أهداف المنظمة.

3. تسليط الضوء على مفهوم مهم من مفاهيم الفكر الإداري الحديث، وهو مفهوم التمكين الإداري وتأثيره على الولاء التنظيمي في المنظمات.

4. الإسهام في سد جزء من الفجوة الناتجة عن قلة الدراسات حول التمكين الإداري ومدى تطبيقه على القطاع التعليمي بشكل خاص، حيث ظهر للباحث أن الدراسات المحلية والإقليمية التي تطرقت إلى موضوع التمكين تم تطبيقها بشكل مباشر على القطاعات المالية والصحية والأمنية.

5. الإسهام في سد الفجوة البحثية الناتجة من ندرة الدراسات-حسب علم الباحث- التي تسعى إلى تحديد العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي في الأدبيات الإدارية في فلسطين.

6. تقديم توصيات للدراسات المستقبلية وأخرى تساعد إدارة جامعة القدس على تبني مفهوم التمكين الإداري بطريقة ترسخ الولاء التنظيمي لدى العاملين على نحو يحسن من الأداء والإنتاجية.

• الأهمية التطبيقية:

1. تتمثل أهمية الدراسة في أهمية الموضوع الذي نتناوله لدى المبحوثين ألا وهو واقع التمكين الإداري ومستوى الولاء التنظيمي لديهم، كذلك تعتبر هذه الدراسة هي الأولى من نوعها -حسب علم الباحث- في مجال دراسة العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي لدى الأكاديميين في جامعة القدس.
2. إمكانية تصميم برامج تدريب تسهم في نشر ثقافة التمكين لدى الإدارات العليا في الجامعة وتحفيزهم نحو تطبيق مجالات تمكين العاملين من تفويض السلطة، وتوفير برامج التدريب ومهارات الاتصال وحل المشاكل والمشاركة في صنع القرار.
3. الارتقاء بمستوى الأداء لدى عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر في جامعة القدس استنادا إلى نتائج هذا البحث الذي يربط بين التمكين الإداري ومستويات الولاء التنظيمي للجامعة.
4. تعزيز ثقافة التطابق والانهماك والإخلاص والوفاء بالعمل من قبل العاملين عبر ولائهم التنظيمي للجامعة، وذلك من خلال زيادة تمكينهم الإداري في مهامهم التي يقومون بها.

4.1 الهدف العام للدراسة

هدفت الدراسة بشكل رئيس إلى تقييم أثر التمكين الإداري على الولاء التنظيمي لدى عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر في جامعة القدس، من أجل تقديم معلومات مهمة ومجموعة من التوصيات تهدف إلى الارتقاء بمستوى الأداء للعاملين في الجامعة من خلال تعزيز ولائهم التنظيمي للجامعة، ومن أجل تحقيق الهدف العام لهذه الدراسة سنسعى من خلال هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الفرعية اللاحقة.

5.1 الأهداف الفرعية

1. قياس مستوى التمكين الإداري من منظور عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر في جامعة القدس.

2. قياس مستوى الولاء التنظيمي من منظور عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر في جامعة القدس.

3. التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي في مجتمع الدراسة.

4. تقييم العلاقة ما بين مستوى الولاء التنظيمي وخصائص العينة (العمر، والجنس، والحالة الاجتماعية، والمسمى الوظيفي، والدرجة العلمية، والرتبة العلمية، وعدد سنوات العمل في الجامعة، وعدد سنوات العمل في المنصب الحالي، وإجمالي الراتب).

6.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي لدى عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر في جامعة القدس، من أجل اختبار هذه الفرضية سنسعى إلى فحص واختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وهي:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة بين تفويض السلطة والولاء التنظيمي لدى عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر في جامعة القدس.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد علاقة بين الاتصال وتبادل المعلومات والولاء التنظيمي لدى عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر في جامعة القدس.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد علاقة بين تحفيز العاملين والولاء التنظيمي لدى عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر في جامعة القدس.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد علاقة بين القوة والولاء التنظيمي لدى عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر في جامعة القدس.
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد علاقة بين بناء فرق العمل والولاء التنظيمي لدى عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر في جامعة القدس.
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر في جامعة القدس تعزى لخصائص العينة الديموغرافية (الجنس، والحالة الاجتماعية، والمسمى الوظيفي).

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد علاقة بين مستوى الولاء التنظيمي لدى عمداء الكليات ورؤساء الدوائر والمعاهد في جامعة القدس وخصائص العينة الديموغرافية (العمر، والدرجة العلمية، والرتبة العلمية، وعدد سنوات العمل في المؤسسة الحالية والمنصب الحالي، وإجمالي الراتب).

7.1 حدود الدراسة

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر في جامعة القدس، وبالتالي لا يمكن تعميم هذه النتائج على فروع الجامعة في قطاع غزة، أو على الجامعات الفلسطينية الأخرى.

الحدود الزمانية: تم عقد الدراسة وجمع المعلومات خلال عامي 2016 و 2017.

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر في جامعة القدس، وبالتالي لا يمكن تعميم هذه النتائج على الأكاديميين الآخرين في الجامعة أو على الموظفين الإداريين أو على مدراء المراكز.

8.1 افتراضات الباحث

1. أداة الدراسة المستخدمة تمتاز بالصدق والثبات ويمكن الاعتماد عليها في القياس.
2. مشاركة مجتمع الدراسة الكلي في الدراسة يزيد من صدق المعلومات المستخدمة في التحليل.
3. عمداء الكليات ورؤساء الدوائر والمعاهد في جامعة القدس متعاونون في آلية الاستجابة لفقرات الاستبانة.

9.1 ملخص

عُرض في هذا الفصل مقدمة حول التمكين الإداري وأثره الإيجابي في رفع مستوى الولاء التنظيمي داخل المؤسسات. كما وُصف الهدف العام للدراسة وهو تقييم أثر التمكين الإداري على الولاء التنظيمي لدى عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر في جامعة القدس، بالإضافة إلى عرضه للأهداف الفرعية وفرضيات ومحددات الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المقدمة

يقدم هذا الفصل الجانب النظري الخاص بمتغيرات الدراسة، ويعرض ملخص الإطار النظري الذي تم تطويره بعد مراجعة الأدبيات السابقة التي اهتمت بمتغيرات الدراسة، كما أنه يعرض الدراسات السابقة المحلية والإقليمية والعالمية التي تناولت البحث في موضوع التمكين الإداري والولاء التنظيمي في المنظمات وتطرت إلى البحث في العلاقة بينهما.

2.2 التمكين الإداري

يعد التمكين الإداري من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تهتم بالأفراد داخل المؤسسة وتنهض بهم إلى مستويات عالية من التفكير والإبداع والثقة بالنفس، إذ يرى الشمري (2006) أن علم الإدارة الحديث قد اهتم بشكل ملحوظ بشأن العنصر البشري داخل المؤسسات من خلال محاولة تطبيق أساليب إدارة الموارد البشرية الحديثة التي من شأنها أن ترتقي بمستوى الأداء الوظيفي لديهم، ومن أبرز هذه الأساليب الحديثة التمكين الإداري الذي يسعى إلى مشاركة العاملين في صنع القرارات وتحمل المسؤولية فيما يتخذونه من قرارات بالإضافة لمنحهم السلطة والنفوذ والقوة.

يشير الرقب (2010) إلى أن التمكين هو أحد العوامل والضمانات الحيوية لبقاء أي مؤسسة، إذ أنه وبالنظر إلى الإدارة التقليدية القديمة نجد أن المدير هو من يقوم بكافة المهام، حيث يقومون بإقرار ما يجب فعله والآلية التي يجب أن ينجز بها، ويعزى ذلك لقلّة ثقّتهم في قدرات ومهارات الموظفين، إلا أنه في ضوء النظرة إلى الإدارة المعاصرة يظهر المدير وهو يعمل على تفويض الأفراد التابعين جزءاً

من المسؤولية، وإعطائهم فرصة العمل بأنفسهم، ومنحهم الحرية في آلية تنفيذ مهامهم ومسؤولياتهم بسبب ثقة المدراء في قدراتهم ومهاراتهم.

تعددت تعريفات التمكين الإداري لدى الباحثين؛ فمنهم من رأى التمكين بأنه نقل السلطة من الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا على مدى طويل بشكل مراقب، في حين اعتبره الآخرون بأنه المشاركة في صنع القرار وتحمل المسؤوليات أثناء العمل، ومنهم أيضا من نظر للتمكين على أنه ثقافة لدى القياديين لتشجيع المرؤوسين على تحمل المسؤوليات وعبء العمل، وفيما يلي بعض التعريفات التي وردت في الأدبيات السابقة لمفهوم التمكين:

يرى Spreitzer (1995) كما ورد في الرقب (2010) أن التمكين هو أسلوب تحفيزي يتكون من أربعة مدركات وهي المعنى والقدرة وتحقيق الذات والتأثير وأن هذه المدركات الأربعة مجتمعة معا تعكس سلوكا ايجابيا تجاه العمل، وان غياب أحد هذه المدركات لا يعني غياب التمكين بل يقلل من معناه.

وقد رآه أفندي (2003) أنه ممارسة ثقافية لتشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية لتطوير الآلية التي يؤدون بها أعمالهم من خلال تفويض الصلاحيات في اتخاذ القرارات إلى المستويات الإدارية الدنيا.

ويرى عبد الوهاب وآخرون (2004) أن التمكين هو المشاركة الفعلية من قبل الأفراد في إدارة مؤسساتهم بحيث يساهمون في اتخاذ القرارات وحل المشاكل والرقابة على المخرجات وتحمل المسؤوليات والأعباء أثناء العمل.

ويعرفه ملحم (2006) أن التمكين الإداري يتمحور حول حصول الفرد على صلاحيات وحرية أكبر في مجال وظيفته وإبداء رأيه في الأمور التي تتعلق في سياق وظيفته.

أما الرشودي (2009) فقد عرف التمكين بأنه العملية الإدارية التي يتم من خلالها الاهتمام بالأفراد العاملين في المؤسسات من خلال إثراء معلوماتهم، والرقى بمهاراتهم، وتنمية قدراتهم، والتشجيع على المشاركة في القرارات من خلال توفير الإمكانيات اللازمة.

نستنتج مما سبق أن كافة التعريفات تجمع على أهمية منح الأفراد للسلطة والصلاحيات والمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالعمل، من خلال إكسابهم المعرفة والمعلومات التي يحتاجونها لتنمية قدراتهم. يمكن تعريف التمكين الإداري على أنه الإستراتيجية التنظيمية التي يتبناها النظام الإداري في المؤسسات وتجعل العاملين يشعرون بقوة التصرف، واتخاذ القرارات، والمشاركة الفاعلة في الإدارة، وتحمل مسؤوليات العمل في نطاق عملهم.

1.2.2. أهمية التمكين

نصت العديد من الأدبيات السابقة على أهمية التمكين الإداري داخل المنظمات والمؤسسات، وقد أجمعت الكثير منها على أن الأهمية تبرز على مستوى كل من الموظف والمؤسسة على النحو التالي:

1. مستوى الموظف:

أ- تحقيق الولاء: يسهم التمكين في تحقيق الانتماء الداخلي لدى الموظف، إذ يعمل على زيادة رغبته في العمل وتحسن إنتاجيته وتدني أيام الغياب ونقص في معدل الدوران الوظيفي (Hashmi & Naqvi, 2012).

ب- رفع مستوى الأداء: إن فلسفة التمكين في منح الموظفين السلطة والصلاحيات في اتخاذ القرارات الخاصة في مواجهة المشكلات، والحرية في اتخاذ الإجراءات المناسبة، من شأنها أن

تعزز ثقة الموظفين بأنفسهم وبذل ما أمكن من قدرات من أجل الوصول لأهدافهم الأمر الذي يرقى بمستوى أدائهم (Sun, 2016).

ج- تحقيق الرضا الوظيفي: إن الشعور الداخلي بحرية التصرف والاستقلالية من شأنه أن يؤدي إلى رضا الموظفين، وشعورهم بالسعادة داخل مؤسساتهم (Sun, 2016; Insan, 2013).

2. مستوى المؤسسة:

إن عملية التمكين الإداري من شأنها أن تخلق سلوكيات وممارسات إيجابية لدى الموظفين في المؤسسات، بحيث تدعم وتتبنى أهداف المؤسسة وتسعى من أجل تحقيقها، وبذلك فهو يرفع من مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين وانخراطهم في عملهم، فيزيد من أفكارهم الخلاقة وابتكارهم وإبداعهم مما ينعكس على إنتاجية المؤسسة كما ونوعا (عفانة، 2015).

2.2.2. أبعاد التمكين

من خلال استعراض الأدبيات السابقة في مفهوم التمكين هنالك تفاوت في أبعاد التمكين لدى الباحثين، لذلك تم جمع الأبعاد التي اتفق عليها الباحثون كالاتي:

1. **تفويض السلطة:** تكمن الفكرة الأساسية في مفهوم التمكين في عملية تفويض الصلاحيات من الرؤساء إلى المرؤوسين، بحيث يكون لديهم القدرة على المشاركة والتأثير في القرارات المنبثقة من الاستراتيجيات في المستويات الإدارية العليا ذات الصلة بأداء أعمالهم الموكلة إليهم. ولذلك يشير العتيبي (2005، ص.28) إلى أن "فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض".

وبناء على ذلك فإن فكرة التفويض قد تتسع لتشمل تشخيص المشكلة واقتراح حلول وتنفيذها أو قد تكون على مستوى أضيق على شكل تقديم اقتراحات فقط دون ضرورة تطبيقها من الإدارة العليا. وقد عرف تفويض السلطة على أنه "تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم" (Spreitzer, 2007) كما ورد في راضي (2010، ص.64).

2. **الاتصال الفاعل ومشاركة المعلومات:** تعد المعلومات من أهم العوامل اللازمة في صناعة القرارات وحل المشاكل، إذ يتحفظ عليها معظم المدراء لقلة ثقتهم في العاملين لديهم في المؤسسات، ولذلك فإن سهولة انسياب وتدفق المعلومات بين كافة المستويات الإدارية وفي كافة الاتجاهات من شأنها أن تسهم في عملية التمكين لكون الاتصال الفاعل يسهم في تمكين الفرد من نقل أفكاره واتجاهاته بمرونة أعلى، الأمر الذي يسهم في تحقيقه الهدف من الاتصال بفاعلية أكثر، ولتصبح المؤسسة متمكنة عليها أن تقدم المعلومات بطريقة أكثر لكافة الأفراد وكافة المستويات من خلال وسائل فعالة (راضي، 2010). وتعرف مشاركة المعلومات بأنها المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها المدراء ويحتفظون بها لعدم ثقتهم بالعاملين (الرشودي، 2009).

3. **تحفيز العاملين:** يساعد نظام الحوافز والمكافآت في زيادة الدافعية والرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة شريطة أن تكون في وقتها المناسب ولمن يستحقها، حتى تكون بمثابة دافع حقيقي يسهم في الارتقاء بمستوى أداء العاملين، وكما يشير الجميلي (2008) يجب أن ترتبط الحوافز والمكافآت بأهداف المؤسسة ليتم تحقيق التمكين. ويعرف على أنه الحوافز المادية والمعنوية التي تعمل على زيادة دافعية الأفراد ورضاهم وانتمائهم شريطة تقديمها في الوقت المناسب (علاقي، 2000).

4. **القوة:** من الضروري أن يكون لدى الأفراد الرغبة في المشاركة بقرارات المؤسسة وزيادة سلطتهم وصلاحياتهم، بغض النظر عن مدى مساهمة المؤسسة في ذلك، وذلك لكون الأفراد الذين يشعرون بالرغبة في صياغة القرار هم أكثر انخراط ومتابعة لفرصة التمكين، لذا ينبغي على المؤسسة أن تعمل على تشجيع الأفراد بزيادة الشعور بالقوة والنجاح من خلال منحهم المزيد من الصلاحيات وحرية التصرف، وتعرف القوة بأنها رغبة الأفراد في زيادة سلطتهم ومسئولياتهم داخل مؤسساتهم وشعورهم بالإنجاز عند أدائهم أنشطة المهام التي اختاروها بمهارة (الجعبري، 2010) كما ورد في عفانة (2015).

5. **بناء فرق العمل:** للعمل الجماعي دور بارز في مواجهة المشاكل وحلها وذلك بسبب شعور الأفراد بالمسؤولية الجماعية التي من شأنها أن تعزز مبدأ القوة وبالتالي زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة، كما أنه يعمل على تبني رؤية تحقيق الأهداف المشتركة بين الأفراد والمؤسسة. وعليه فإن بناء فريق عمل متكامل يعتمد على وجود قائد قوي قادر على تقديم النصح والإرشاد والتقييم والتوجيه لكافة أعضاء الفرق في العمل تساعدهم على حل كافة الصعوبات التي تعترضهم أثناء العمل (Quinn). (Spreitzer, 1997) ، كما أنه يعرف بشعور الأفراد بالمسؤولية تجاه ما يقومون به في ظل التزام القائد بتذليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجع أدائه بشكل جماعي (عارف، 2004).

3.2.2. العوامل المؤثرة في مستويات التمكين

أشار العتيبي (2004) إلى أن المؤسسات تواجه الكثير من المعوقات والعوامل التي تؤثر على قدرتها في تطبيق عملية التمكين الإداري لدى أفرادها، ومن أبرز هذه العوامل المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات الإدارية وخوف الإدارات العليا من فقدان السلطة، بالإضافة إلى الإجراءات الصارمة التي تحول دون المبادرة والابتكار من قبل الأفراد في نطاق عملهم. كما وأشار إلى عوامل متعلقة

بالأفراد كضعف برامج التدريب المستمر والتطوير الذاتي المقدمة لهم وخوفهم من التغيير ومن تحمل المسؤولية وضعف نظام التحفيز المقدم لهم، والسرية في تبادل المعلومات التي يستند الأفراد عليها في اتخاذ قراراتهم في المشاكل التي تواجههم.

3.2 الولاء التنظيمي

يرتبط نجاح أي مؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها بقدرتها على الإنتاج، ويعتمد إنتاج المؤسسات بشكل أساسي على سلوكيات العاملين وقيمهم التي يتصفون بها، ومن أبرز هذه القيم الولاء التنظيمي تجاه مؤسساتهم، فكلما كان الولاء أعلى كلما كانت الإنتاجية أعلى وتم تحقيق الأهداف والغايات بشكل أسرع (دبة و غولة، 2012).

يرجع فلية (2005) أهمية الاهتمام بالولاء التنظيمي كظاهرة إدارية إلى العناية بدور العاملين في المؤسسة، وإلى أن أهمية الأفراد أكبر من وسائل الإنتاج الأخرى، وإن نجاح المؤسسة وفعاليتها وتحقيقها لأهدافها مرتبط بشكل مباشر بمدى إيمان العاملين بتلك الأهداف وسعيهم للوصول لها.

ويعرفه ألين و ماير (1990، ص.1) (Allen & Meyer, 1990) على "أنه حالة نفسية تربط الموظف بمؤسسته بالتالي تخفف من معدل الدوران الوظيفي".

كما عرفه (Ketchand & Strawser (2001) على أنه مفهوم إداري يوضح تعلق وارتباط بين الموظف ومؤسسته.

وعُرف الولاء التنظيمي أيضا بأنه "إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة" (الدوسري، 2005، ص.71).

كما ويعرف بأنه "شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وأن الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة" (أبو النصر، 2005، ص.45)

وقد عرفه جلاب (2011، ص.112) بأنه "الدرجة التي يتطابق فيها الفرد مع المنظمة ويكون فيها راعبا لبذل المزيد من الجهد من جانبه".

وأشار كارجار (2012، ص.5017) "أن الولاء التنظيمي هو توجه فكري نحو ولاء الفرد لمؤسسته وعملية تعاونه مع مؤسسته نحو نجاحها".

يمكن تعريف الولاء التنظيمي على أنه شعور العاملين بالارتباط العاطفي تجاه مؤسساتهم التي يعملون بها، ومدى توافق أهدافهم مع أهداف وقيم المؤسسة ومدى استعدادهم لبذل ما بوسعهم من جهد وطاقة، لأجل مصالحها والرغبة القوية للبقاء فيها وعدم تركها.

1.3.2. أهمية الولاء التنظيمي

يعبر الولاء التنظيمي عن توجهات الأفراد تجاه مؤسساتهم العاملين بها ورغباتهم في البقاء فيها كشعور نابع من إيمانهم بقيم وأهداف هذه المؤسسات. ويمتد تأثير الولاء التنظيمي ليشمل كل من الفرد والمؤسسة، فهو مرتبط بسلوك الأفراد وفعاليتهم مثل الدوران الوظيفي، ومعدل الغياب، وفاعلية العمل ومدى الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى الاستقلالية، وتحمل مسؤوليات العمل إذ يعتبر الولاء التنظيمي هو أحد العوامل الرئيسية المؤثرة بكافة المخرجات السابقة (الحمداني، 2009).

من أهم الأسباب التي تزيد الاهتمام بدراسة الولاء التنظيمي لدى الأفراد في المؤسسات هو أنه يعتبر مؤشر أساسي للتنبؤ بسلوكيات الأفراد داخل سياق العمل، إذ يظهر بان الأفراد الذين يظهرون ولاء عاليا تجاه مؤسساتهم هم من يستمرون بالعمل داخل مؤسساتهم لفترات طويلة، وبالتالي يلاحظ زيادة في الجهد المبذول نحو تحقيق الأهداف والغايات ينتج عنه زيادة في إنتاجية وانخفاض في المصروفات، وعلاوة على ذلك فإن الولاء التنظيمي يعزز من الأداء الوظيفي، ويضمن صحة نفسية جدية لدى العاملين تتمثل في سعادتهم ورضاهم داخل مؤسساتهم (Ahmad et al., 2014).

ومن خلال تعريف الولاء التنظيمي المتمثل بارتباط الفرد عاطفيا بالمؤسسة التي يعمل بها يمكن القول بأن الولاء يحفز روح الإبداع والتفكير الخلاق نحو التطوير الذاتي لدى الأفراد مما يعني جهد أكبر باتجاه تحقيق الأهداف والغايات على مستوى المؤسسة.

2.3.2. أبعاد الولاء التنظيمي

ميز ألين وماير (1991) بين ثلاث أبعاد من الولاء وهي: الولاء العاطفي والمستمر والمعياري (الأخلاقي)، وهذه الأبعاد هي ما تركز عليها هذه الدراسة الحالية في تحديد مفهوم الولاء التنظيمي.

1. الولاء العاطفي: وقد عرفه ألين وماير (1991) بأنه رغبة الفرد في البقاء داخل مؤسسته والاندماج معها والوقوف معها، كذلك يمثل هذا البعد مدى التطابق والتوحد ما بين الفرد والمؤسسة واهتمام الفرد بمؤسسته من ناحية عاطفة ودفء وسعادة، وهذا البعد على وجه التحديد يعكس مدى سماح المؤسسة للفرد بالمشاركة الفاعلة في صنع القرارات في سياق العمل.

كما ويعرف الولاء العاطفي بأنه درجة إحساس الفرد بارتباطه العاطفي بمؤسسته ورغبته في البقاء فيها والمشاركة في مجريات اتخاذ القرار والوقوف معها (Kozak & Decrop, 2009).

2. **الولاء المستمر:** أشارت نظرية Becker (1960) كما وردت في Mathebula (2004) "أن الفرد يبقى في المؤسسة لفترات طويلة بسبب زيادة القيمة الاستثمارية لسنوات طويلة فيها، بحيث يصبح ترك المؤسسة أمراً مكلفاً، ومن ضمن هذه الاستثمارات جهد العمل والمهارات المكتسبة وصدقة العمل والسياسات المريحة في العمل والمزايا الأخرى التي يقدرها كل فرد على حدة، وخسارة هذه المزايا قد تكون صعبة لعدم وجود أي بديل آخر يوفرها. ويعرف الولاء المستمر بأنه "درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو التحق بجهات أخرى" (الحمداني، 2009، ص.22).

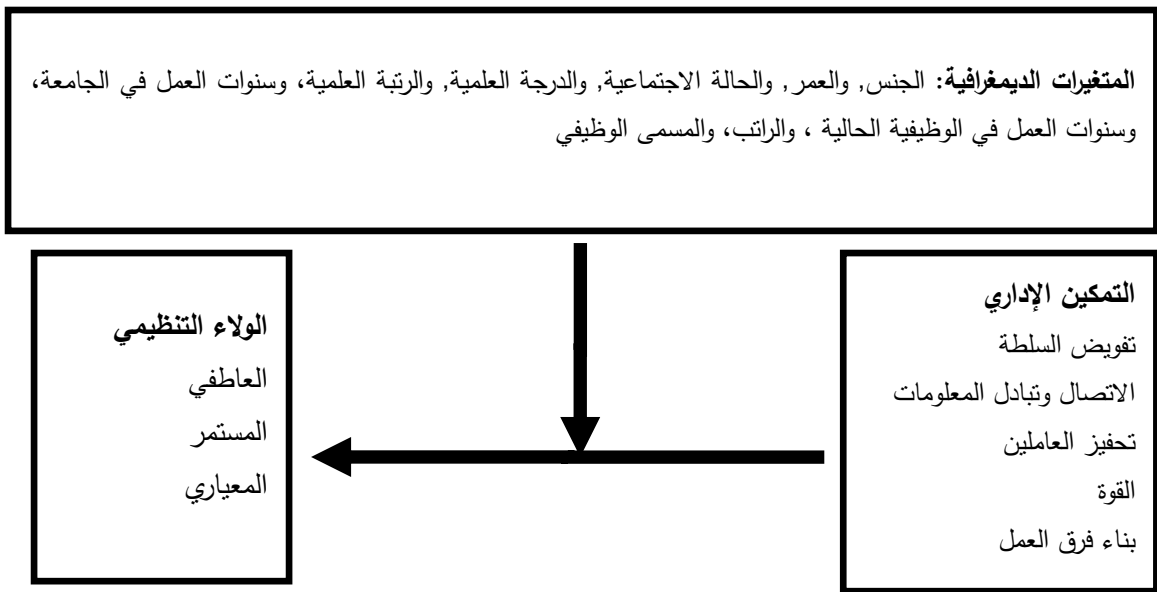
3. **الولاء المعياري (الأخلاقي):** يشير هذا البعد إلى شعور الفرد بأهمية بقائه في المؤسسة لاعتبارات أخلاقية وقيم داخلية يشعر بموجبها أنه لزاماً عليه البقاء بغض النظر عن مدى الفائدة المادية التي يجنيها (العتيبي والسواط، 1997). ويعرف الولاء الأخلاقي بأنه "شعور الموظف أخلاقياً بأهمية الاستمرار بالعمل في المنظمة، دون النظر إلى الجوانب النفعية التي يمكن تحقيقها لو التحق بمنظمة أخرى" (الحمداني، 2009، ص.20).

3.3.2. العوامل المؤثرة في مستوى الولاء الوظيفي

تنقسم العوامل المؤثرة على مستوى الولاء التنظيمي إلى عوامل شخصية متعلقة بالفرد كالعمر والجنس والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية والراتب وسنوات الخبرة، بالإضافة إلى حاجة الفرد للشعور بتحقيق الذات والانجاز، وإلى عوامل أخرى متعلقة بالمنظمة نفسها كالمناخ التنظيمي، وأسلوب القيادة ومشاركة الأفراد في صناعة القرارات وما ينتج عن هذه الممارسات من الرضا الوظيفي (Ketchand & Strawser, 2001).

4.2 ملخص توضيحي للإطار النظري

بعد الاطلاع على الخلفية النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة تم الاعتماد عليها في تكوين تصور يوضح فهم العلاقة التي تربط بين هذه المتغيرات والتأثير المتوقع فيما بينها بما يعزز الفرضيات التي يتبناها الباحث، وعليه فإنه يمكن الاستفادة من ذلك في تطوير ملخص توضيحي للإطار النظري، ويوضح الشكل (1.2) الملخص للإطار النظري الذي تم اعتماده في هذه الدراسة.



الشكل 1.2: العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي.

5.2 الدراسات السابقة

يعرض هذا الجزء الدراسات السابقة العالمية والإقليمية والمحلية التي تناولت التمكين الإداري والولاء التنظيمي في المنظمات وركزت على العلاقة بينهما.

هدفت دراسة بوسالم (2010) إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة سوناتراك الجزائرية، وقد تحدد تمكين العاملين بأبعاده الأربعة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن هناك أثر لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي لأفراد شركة سوناتراك، وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين الأربعة وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطائهم كفرص للتعلم لأجل الرفع من مستوى ولائهم التنظيمي.

هدفت دراسة الرقب (2010) إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هو وجود علاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات وخرجت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها: ضرورة تعزيز ثقافة تشجيع العاملين على تقديم الأفكار وزيادة الدورات التدريبية والاهتمام بسلوكيات القيادة التحويلية لزيادة تمكين العاملين.

قامت دراسة Rawat (2011) بدراسة العلاقة ما بين التمكين والولاء التنظيمي، وأشارت إلى أن التمكين هو ما يجعل الولاء أقوى لدى الناس، وشملت هذه الدراسة 133 من المهنيين في تكنولوجيا

المعلومات والبنوك والتأمينات في الهند، ومن أهم ما توصلت له الدراسة هو أن التمكين يقود بشكل مباشر إلى الولاء التنظيمي في سياق العمل.

هدفت الدراسة التطبيقية للبريدي والرشيدي (2012) إلى التعرف على مستويي التمكين والولاء التنظيمي، واستكشاف طبيعة العلاقة بينهما في بيئة المصارف السعودية، كما سعت إلى تحديد أهم معوقات التمكين من وجهة نظر عينة من موظفي المصارف في مدينة بريدة، بالإضافة إلى الاستعراض التحليلي للدراسات التطبيقية. وقد بلغ حجم العينة 214 موظفاً، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وفق الأسلوب الكمي، وقد خلصت الدراسة إلى أن النتائج الكمية تشير إلى وجود مستوى مرتفع نسبياً لكل من التمكين والولاء التنظيمي في الوقت الذي أشارت فيه النتائج إلى ارتفاع في معوقات التمكين، وقد وضعت الدراسة عدداً من التوصيات، ومن أهمها ضرورة تنفيذ دراسات نوعية (كيفية) لاستكشاف والفهم المعق للتمكين والولاء التنظيمي في بيئة المصارف.

هدفت دراسة Hashmi & Naqvi (2012) إلى إظهار دور التمكين في الرقي بولاء الموظفين داخل مؤسساتهم، وقد اختبرت هذه الدراسة تأثير أبعاد التمكين على الولاء التنظيمي في قطاع البنوك في باكستان، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين والولاء التنظيمي، وقد ساهمت هذه الدراسة في زيادة فهم الجانب النظري والتطبيقي في أهمية التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي.

هدفت دراسة لعبد الحسين (2012) إلى الكشف عن أثر أبعاد تمكين العاملين في مستوى الالتزام التنظيمي في الهيئة العامة للسدود والخزانات في بغداد، تم اختيار عينة الدراسة لتشمل كل من رؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب العاملين في الهيئة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانته وزعت على

عينة بلغت (40) مبحوث، وقد كانت ابرز النتائج وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي لتمكين العاملين في مستوى الالتزام التنظيمي. أما أبرز التوصيات فتمثلت بالعمل على زيادة تبني إستراتيجية تمكين العاملين وذلك عن طريق الأخذ بأسلوب العمل الجماعي كفريق لانجاز الأعمال، وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين عن طريق الندوات وورش العمل بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات الايجابية للموظفين بما يخدم أهداف المنظمة وخططها مما يعزز التزام الموظفين لدى المنظمات التي يعملون بها.

عقدت دراسة Insan وآخرون (2013) بهدف اختبار تأثير التمكين الإداري على كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لموظفي شركة الكهرباء في مقاطعة شمال سالوايسي في اندونيسيا، وقد كان مجتمع الدراسة مكون من 836 شخص في حين بلغت عينة الدراسة 270 مشاركاً، وهي مكونة من المدراء في الصف الأوسط، المشرفين في الصف الأول، والمشرفين المباشرين. وقد كانت أداة الدراسة عبارة عن مقابلات مع المشاركين واستبانات مشاركة، وأهم ما خلصت إليه النتائج هو وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والولاء التنظيمي.

عقد عفانة (2013) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة، والتي يبلغ إجمالي عددها (65) مؤسسة، تكونت عينة الدراسة من (300) مبحوث وهم جميع العاملين في المؤسسات، وقد خرج البحث بعدة نتائج من أهمها أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً بنسبة 81% وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول علاقة التمكين الإداري بفاعلية فريق العمل تعزى لمتغير العمر، وقد

أوصت الدراسة بإعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها وتنظيمها، ومنحها بشكل أكثر عدالة، وكذلك زيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات ما بين المستويات الإدارية المختلفة.

اهتمت دراسة جدي (2014) بدراسة العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي لدى الأطباء العاملين بالمستشفيات الحكومية، من خلال التطبيق على الأطباء العاملين بالمؤسسات العمومية لولاية تبسة والمقدر عددها ب (8) مستشفيات، و مجتمع الدراسة مقدر ب 318 من الأطباء العاملين، وقد أشارت إجابات المبحوثين على أن مستويات تمكين العاملين كانت منخفضة بكل أبعاده، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي كان منخفضا إجمالاً، ووجود علاقة ارتباط ايجابية بين تمكين العاملين بكل أبعاده والولاء التنظيمي بكل أبعاده، وقد أوصت نتائج البحث بضرورة تفعيل إستراتيجية تمكين العاملين بكل أبعاده حتى تزيد من مستويات الولاء التنظيمي لدى الأطباء العاملين في المستشفيات العامة محل الدراسة.

هدفت دراسة Khan وآخرون (2014) إلى إيجاد العلاقة ما بين تمكين الموظفين وولائهم التنظيمي، تكونت العينة من الموظفين العاملين في قطاع الاتصالات في لاهور، وبلغ عددهم 300 مشاركاً، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية بين تمكين الموظفين وولائهم التنظيمي بأبعاده الثلاث.

هدفت دراسة Ahmad وآخرون (2014) إلى الكشف عن الرابط ما بين التمكين والولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس المتوسطة والثانوية في الباكستان، وشارك في الدراسة 230 مدرس من خلال توزيع استبيان عليهم. أظهر معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة بين التمكين والولاء التنظيمي من منظور المدرسين، ومن ضمن أبعاد التمكين ظهر بعد الكفاءة الذاتية أفضل بعد يتتبع بالولاء التنظيمي، وقد أشاروا إلى أهمية نتائج هذه الدراسة لدى أصحاب القرار في الصفوف الإدارية العليا.

هدفت دراسة Abdullah وآخرون (2015) إلى التعرف على أثر التمكين التنظيمي على الولاء لدى مدرسي المدارس الثانوية في ماليزيا، شارك حوالي 800 مدرس من المدارس في 3 ولايات ماليزية وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية للمشاركة في الدراسة. أهم ما خلصت إليه النتائج هو أن كافة أبعاد التمكين تقود إلى الولاء التنظيمي العاطفي، وبذلك فإن هذه الدراسة لها بعض التأثيرات المباشرة بسلوك المعلمين وتوجهاتهم.

هدفت دراسة لمطر وعطية (2015) إلى استكشاف أثر التمكين الإداري على الولاء التنظيمي في المدارس الثانوية في مملكة البحرين في محافظتي الجنوبية والمحارق، وقد كان مجمل المبحوثين 108 من المعلمين والإداريين، أشارت النتائج إلى وجود علاقة ما بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي في المدارس الثانوية بمملكة البحرين.

6.2 مناقشة الدراسات السابقة

اتفقت الدراسات على دراسة أبعاد الولاء التنظيمي (العاطفي والمستمر والأخلاقي) من حيث المفهوم والخصائص، في حين اتفقت أغلبها أن أبعاد التمكين الإداري هي (تفويض السلطة والقوة وتحفيز العاملين والاتصال ومشاركة المعلومات وبناء فريق العمل)، وقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد التمكين الإداري والولاء التنظيمي.

ويلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة أن بعض الدراسات ركزت على دراسة التمكين الإداري الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس (Abdullah *et al.*, 2015 ؛ Malik *et al.*, 2014 ؛ لمطر وعطية، 2015)، بينما ركزت الدراسات الأخرى على دراسة التمكين الإداري والولاء التنظيمي للموظفين في البنوك والاتصالات والشركات التجارية (Khan *et al.*, 2014 ؛ Hashmi & Naqvi،

2012 ؛ Rawat, 2011؛ بريدي والرشيدي، 2012؛ بوسالم، 2010)، وقد أجمعت على وجود علاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي، وبذلك أوصت الدراسات بضرورة الاهتمام بتتمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين من خلال تشجيع المستويات الإدارية الدنيا على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطاءهم كفرص للتعلم لأجل الرفع من مستوى ولائهم التنظيمي.

تميزت هذه الدراسة في أن الباحث طبق أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وهذا يزيد من صدق المعلومات المستخدمة في التحليل، خلافاً للدراسات السابقة التي طبقت أداة القياس على عينة من مجتمع الدراسة.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة قياس المتغيرات المبحوثة، وفي كونها تستمد فقرات الاستبانة من الدراسات الأخرى ذات العلاقة، باستثناء دراسة (Insan,2013) التي استخدمت أسلوب المقابلة كأداة للدراسة.

تلتقي الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات من حيث أنها تبحث موضوع التمكين الإداري والولاء التنظيمي ودراسة أبعاد كلا المتغيرين باستخدام المنهج الوصفي كمنهجية الدراسة، كما أنها تتشابه مع غالبية الدراسات السابقة في المتغيرات الديمغرافية التي تمت معالجتها ودراستها وهي الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والحالة الاجتماعية، إلا أن ما يميزها عن غيرها هو أنها تعتبر المحاولة الأولى في فلسطين التي تناولت البحث في موضوع التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي في الجامعات- حسب حدود علم الباحث- لذا جاءت هذه الدراسة لسد النقص في هذا المجال.

7.2 ملخص

قدم هذا الفصل الجانب النظري الخاص بمتغيرات الدراسة المعتمد عليه في صياغة أداة القياس في الدراسة، كذلك قدم الدراسات العالمية والإقليمية والمحلية ذات العلاقة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 المقدمة

يتناول هذا الفصل أيضاً لعناصر العملية البحثية التي تم استخدامها في الدراسة، إذ يعرض آلية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها والآلية التي طبقت بها ميدانياً، كما أنه يصف مجتمع الدراسة وآلية جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

2.3 منهج الدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف المرجوة منها، تم استخدام المنهج الوصفي الاستكشافي من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم إجراء التحليل الكمي لمستوى كلاً من التمكين الإداري والولاء التنظيمي ودراسة العلاقة بينهما، باعتبار أن هذا المنهج يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها(عبيد، 2003).

3.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كافة عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر في جامعة القدس والبالغ عددهم (64) موزعين على كافة الكليات والمعاهد (ملحق 1)، وقد تكون مجتمع الدراسة من (15) عميد و (47) رئيس دائرة و (2) مدراء معاهد وهناك مواقع مشتركة كما يظهر في الجدول (1.3) الذي يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الكليات، ونظراً لمحدودية حجم مجتمع الدراسة ووجوده في منطقة محددة، فقد قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على (54) فرد (تم استثناء من شارك في الدراسة الاستطلاعية)، وحال تطبيقها حصل الباحث على مردود (45) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي،

حيث شكلت نسبة استرداد بمقدار 83%، وبذلك شارك ما يعادل 70.3% من مجتمع الدراسة الكلي في الدراسة.

جدول 1.3: توزيع مجتمع الدراسة حسب الكليات

الرقم	الكلية	العمداء	رؤساء الدوائر	مدرء المعاهد
1	كلية الآداب	1	10	***2
2	كلية العلوم والتكنولوجيا	1	7	-
3	كلية الأعمال والاقتصاد	1	5	2
4	كلية الطب البشري	1	5	-
5	كلية المهن الصحية	1	5	-
6	كلية الهندسة	1	4	-
7	كلية العلوم التربوية	1	4	-
8	كلية الحقوق	1	3	-
9	كلية الدعوة والقرآن	1	3	-
10	كلية الصحة العامة	1	1	-
11	كلية الصيدلة	1	-	-
12	كلية طب الأسنان	1	-	-
13	كلية القدس ابارد	1	-	-
14	كلية الدراسات الثنائية	1	-	-
15	كلية هند الحسيني للنبات	1	-	-
	المجموع	15	47	2
	المجموع الكلي		64	

***مدرء معهدي الآثار والدراسات الإقليمية يشغلون رئاسة دائرتي التاريخ والعلوم السياسية في كلية الآداب معا

4.3 أداة الدراسة

استنادا إلى طبيعة البيانات المراد جمعها ومنهج الدراسة المتبع، فقد كانت الاستبانة هي الأداة الملائمة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة من قبل الباحث بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة كما يظهر في الجدول (2.3)، وقد تكونت الأداة من أربعة أقسام: تمثل

القسم الأول بالبيانات الشخصية للمبحوثين وقد شملت (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي، الرتبة والدرجة العلمية، عدد سنوات كل من الخبرة في مكان العمل الحالي، المسمى الوظيفي الحالي، والراتب)، في حين تمثل القسم الثاني بقياس مستوى التمكين الإداري لدى المبحوثين وتكون من (26) فقرة غطت أبعاد التمكين الإداري الخمسة (تفويض السلطة، تحفيز العاملين، القوة، الاتصال ومشاركة المعلومات، وبناء فريق العمل)، وتمثل القسم الثالث بقياس مستوى الولاء التنظيمي لدى المبحوثين وتكون من (12) فقرة غطت أبعاد الولاء التنظيمي الثلاث (العاطفي، والمستمر، والأخلاقي)، أما القسم الرابع فقد شمل تحكيم أداة الدراسة من منظور المشاركين (ملحق 2).

جدول 2.3: أبعاد متغيرات الدراسة كما وردت في الاستبانة

الرقم	الأبعاد	المصدر
1	تفويض السلطة	(عفانة، 2015؛ راضي، 2010)
2	تحفيز العاملين	(الجميلي، 2008؛ راضي، 2010)
3	الاتصال ومشاركة المعلومات	(عفانة، 2015؛ الجميلي، 2008)
4	القوة	(الرقب، 2010)
5	بناء فريق العمل	(عفانة، 2015)
6	الولاء العاطفي	(Allen & Meyer, 1993)
7	الولاء المستمر	
8	الولاء المعياري	

صممت الاستبانة بصورة الشكل المغلق الذي يحدد إجابات المشاركين وفق مقياس العالم لايكرت (1932)، وفي هذه الدراسة تم اعتماد مقياس لايكرت الخماسي الذي يعطي خمس إجابات لكل بند من بنود الاستبانة ويختار المبحوث أحد هذه الإجابات التي تتوافق مع مدى قبوله للبند، وتعطى الإجابات أوزاناً رقمية ترتيبية من 4 "أوافق بشدة" إلى 0 "لا أوافق بشدة" للفقرات الموجبة، في حين

أخذت ترتيب من 4 "لا أوافق بشدة" إلى 0 "أوافق بشدة" لل فقرات السالبة، وتتراوح باقي الإجابات في المدى (4-0) لجميع الفقرات، وقد احتوت الاستبانة على سؤال مفتوح واحد يطلب من المشاركين إبداء أي مقترحات أخرى قد تقيد الهدف المرجو من عقد الدراسة.

تم وصف مستوى المتغير بالاعتماد على الوسط الحسابي لمجموع استجابات المشاركين لفقرات الاستبانة، ويبين الجدول (3.3) كيف تم تصنيف مستوى المتغير الكلي والوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات الاستبانة من أجل تفسيرها، تم قياس المتوسط المرجح للفقرات وذلك بحساب طول الفترة أولاً وهي عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5، حيث 4 تمثل عدد المسافات و5 تمثل عدد الخيارات، فينتج أن طول الفترة 0.8، وكذلك فيما يخص مستوى المتغير الكلي فان المتوسط المرجح تم حسابه من خلال حاصل قسمة 4 على 3، إذ أن 4 تمثل عدد المسافات و 3 تمثل عدد الخيارات (منخفض، متوسط، مرتفع)، فينتج أن طول الفترة 1.33.

الجدول 3.3: السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة*

الرقم	الوسط الحسابي للفقرة	درجة الموافقة	الوزن النسبي
1	0.79-0.00	لا أوافق بشدة	0-19 %
2	1.59-0.80	لا أوافق	20-39 %
3	2.39-1.60	غير متأكد	40-59 %
4	3.19-2.40	أوافق	60-79 %
5	4.0-3.20	أوافق بشدة	80-100 %
			المستوى
			الدرجة الكلية للمتغير
1	1.33-0.00		منخفض
2	2.67-1.34		متوسط
3	4.0-2.68		مرتفع

*المصدر: (عفانة، 2013؛ شاهين، 2009؛ الفراء، 2009).

5.3 متغيرات الدراسة

أولاً: المتغير المستقل: التمكين الإداري وأبعاده الخمسة (تفويض السلطة، وتحفيز العاملين، والقوة، والاتصال ومشاركة المعلومات، وبناء فريق العمل)، لدى عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الأقسام.

ثانياً: المتغيرات المستقلة (الثانوية): الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمسمى الوظيفي، والرتبة العلمية، وعدد سنوات كل من الخبرة في مكان العمل الحالي وفي المسمى الوظيفي الحالي، والراتب الإجمالي.

ثالثاً: المتغير التابع: الولاء التنظيمي وأبعاده الثلاث (العاطفي، والمستمر، والأخلاقي)، لدى عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر.

6.3 الاختبار المسبق للأداة

خضعت أداة الدراسة لعدة خطوات أثناء تطويرها ولمجموعة من الاختبارات قبل اعتمادها للاستخدام في الدراسة كالتالي:

1.6.3. ترجمة بنود الأداة إلى اللغة العربية

تم استنباط مقياس مستوى الولاء التنظيمي من مقياس ألين وماير (1993) المعد باللغة الانجليزية بالأصل، ولمناسبة غرض الدراسة تمت ترجمة بنود المقياس إلى اللغة العربية بواسطة مترجم مختص، وتم مراجعتها وتنقيحها وتدقيقها، ولضمان دقة الترجمة وحفاظاً على معنى كل بند تمت ترجمته من قبل مترجم آخر للغة الانجليزية مرة أخرى.

2.6.3. الدراسة الاستطلاعية (الاستكشافية)

بعد الانتهاء من صياغة الاستبانة بصورتها الأولية قام الباحث بتطبيقها على عينة مكونة من (10) من عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر وتوزيعها باستخدام المنهج الصدفي من غير المشاركين في الدراسة في جامعة القدس (Baker, 1994)، منهم (8) ذكور و (2) إناث، وقد عقدت الدراسة الاستطلاعية (الاستكشافية) خلال شهر كانون أول من العام 2016 من أجل تطور الاستبانة وجعلها تحقق قدر أكبر من الدقة ويهدف التعرف على مدى فهم المبحوثين لفقرات الاستبانة، والكشف عن أي مشاكل قد تظهر خلال إجراء الدراسة، وفحص إمكانية تطبيقها، والحصول على المؤشرات المتعلقة بصدق الأداة وثباتها، وتم الأخذ بعين الاعتبار كافة الملاحظات التي أبدتها المشاركون بإعادة صياغة الفقرات غير الواضحة من ناحية لغوية لتأخذ شكلها النهائي، بالإضافة إلى حساب الوقت الزمني اللازم للإجابة عن فقرات الاستبانة.

3.6.3. صدق الأداة

يقصد بصدق الأداة مدى تحقيقها للغرض الذي أعدت من أجله وذلك بتحقيق الأهداف والإجابة عن الأسئلة والفرضيات (حسن، 2006)، وقد تم التأكد من صدق الأداة التي تم تصميمها كالآتي:

1. **الصدق الظاهري:** وهو الصدق من وجهة نظر المحكمين (حسن، 2003)، حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص في المجال خلال مرحلة تطويرها (ملحق 3)، وطلب منهم إبداء الرأي بمدى صلاحية فقرات الاستبانة ومدى ملاءمتها لقياس ما أعدت لقياسه، وإدخال التعديلات التي يرونها مناسبة بالحذف أو التعديل، وتمت الاستجابة لهذه التعديلات وإعادة صياغتها في ضوء ما قدموه من ملاحظات لتكون جاهزة لإجراء الدراسة الاستطلاعية وتحليلها.

2. **صدق الاتساق الداخلي:** وهو مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه (حسن، 2003)، وقد تم التحقق من وجود صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه (ملحق 4)، وكذلك تم حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه، بالإضافة إلى حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل متغير والدرجة الكلية للاستبانة ككل، ويظهر الجدول (4.3) نتائج معاملات الارتباط.

جدول 4.3: معاملات الصدق البنائي للمجالات والأبعاد الفرعية للاستبانة

الرقم	البعد	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمتغير	مستوى الدلالة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبانة	مستوى الدلالة
1	تفويض السلطة	0.698 [*]	0.025	0.767 ^{**}	0.010
2	تحفيز العاملين	0.740 [*]	0.014	0.732 [*]	0.016
3	الاتصال ومشاركة المعلومات	0.788 ^{**}	0.007	0.776 ^{**}	0.008
4	القوة	0.864 ^{**}	0.001	0.853 ^{**}	0.002
5	بناء فريق العمل	0.830 ^{**}	0.003	0.816 ^{**}	0.004
6	التمكين الإداري ككل			0.972 ^{**}	0.000
7	الولاء العاطفي	0.690 [*]	0.027	0.722 [*]	0.018
8	الولاء المستمر	0.841 ^{**}	0.002	0.822 ^{**}	0.004
9	الولاء المعياري (الأخلاقي)	0.914 ^{**}	0.000	0.923 [*]	0.000
10	الولاء التنظيمي ككل			0.953 ^{**}	0.000

*دالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0.05$ ، **دالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0.01$

4.6.3. ثبات الأداة

يقصد بالثبات أن تكون النتائج التي تعطيها الأداة متقاربة أو متماثلة إذا تكرر تطبيق الأداة على نفس المجموعة أو على مجموعة مماثلة بعد فترة معينة" (دياب، 2003، ص.62)، وقد تم اعتماد الطرق الآتية لمناسبة تصميم أداة الدراسة المعتمد على مقياس لايكرت، وتم قياسها كالاتي:

1. معامل ارتباط كرونباخ ألفا: تم حساب معامل ارتباط كرونباخ ألفا لأداة الدراسة، وقد كانت قيمة المعامل الكلي للأداة (0.967) وهذا يعني أن الأداة ثابتة وقابلة للاستخدام، وقد تم حذف البنود التي تجاوزت معامل ارتباطها المعامل الكلي للاستبانة (ملحق 5).

2. التجزئة النصفية: لمزيد من الدقة والتحقق من صحة ثبات أداة الدراسة تم استخدام طريقة التجزئة النصفية، وقد كان معامل ارتباط سبيرمان براون للاستبانة ككل (0.980)، ويتضح أن بنود أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في القياس (ملحق 6).

7.3 جمع البيانات

بعد الانتهاء من بناء الاستبانة بصيغتها النهائية واستصدار كتاب تسهيل مهمة الباحث خلال عملية إجراء الدراسة، قام الباحث بتوزيع (54) استبانة على عمداء الكليات و رؤساء الدوائر والمعاهد وهم العدد الكلي من مجتمع الدراسة بعد استثناء المشاركين في الدراسة الاستطلاعية، وقد تم تسليم الاستبانة كنسخة ورقية لكل مشارك يدويا من قبل الباحث نفسه وجها لوجه بعد التأكد من موافقته وقبوله للمشاركة، وبعد تسليم الاستبانات من قبل المشاركين للباحث، تم التأكد من اكتمال الإجابة على كافة البنود وإعطاء كل استبانة صالحة للتحليل الإحصائي رقم تسلسلي لتسهيل تحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد عقدت الدراسة خلال شهر كانون أول من عام 2016

وكانون ثانٍ من عام 2017، ومع نهاية كانون ثانٍ 2017 تمكن الباحث من الحصول على (45)استبانته صالحة للتحليل الإحصائي.

8.3 التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة

قام الباحث بإجراء اختبار كولمجروف- سمرنوف(K-S) لفحص ما إذا كانت العينة تتبع التوزيع الطبيعي، وقد كان مستوى الدلالة لاختبار كولمجروف- سمرنوف($K-S=0.096$) (ملحق 7).

9.3 الاختبارات الإحصائية المستخدمة بالدراسة

تم إدخال البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة (22.0)، وقد تم استخدام الاختبارات التالية في المعالجة الإحصائية للبيانات:

1. معامل ارتباط سبيرمان بروان (Spearman-Brown) لقياس ثبات الأداة باستخدام طريقة التجزئة النصفية.

2. معامل ارتباط كرونباخ ألفا (Cronbach' alpha coefficient) لقياس ثبات الأداة.

3. معامل ارتباط بيرسون (Pearson-moment correlation coefficient) ومعامل ارتباط سبيرمان

رو (Spearman- rho) لقياس الارتباط بين متغيرات الدراسة وصدق الاتساق الداخلي للأداة.

4. الإحصاء الوصفي المتمثل بالنسب والتكرارات ومقاييس النزعة المركزية والتشتت (الوسط الحسابي والانحراف المعياري).

5. الانحدار المتعدد المعياري والتدرجي (Multiple standard and Stepwise regression) لاختبار

القدرة التنبؤية للمتغيرات المستقلة بالمتغير التابع.

6. تحليل التباين الأحادي (Univariate analysis) لقياس الفروق في مستويات متغيرات الدراسة التي تعزى لخصائص عينة الدراسة.

7. تحليل الأسئلة متعددة الردود (Analysis of multiple responses questions).

10.3 أخلاقيات البحث

تم الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة في جامعة القدس (ملحق 8)، وقد تم شرح أهداف الدراسة لكافة المشاركين فيها، وإبلاغهم بطوعية مشاركتهم وبحقهم في رفض المشاركة، والتأكيد على سرية المعلومات دون الإشارة إلى شخصهم وهويتهم، وأنه سيتم استخدامها فقط لأغراض البحث العلمي بهدف التحسين والتطوير وأخذ القرارات المبنية على الحقائق (ملحق 9).

11.3 ملخص

وصف هذا الفصل المنهجية التي تم اعتمادها في البحث، كما وعرض الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة، وطريقة جمع المعلومات وسبل المعالجة الإحصائية لها.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 المقدمة

يعرض هذا الفصل تحليل البيانات واختبار الفرضيات، كما ويستعرض أهم نتائج الاستبانة التي توصل إليها الباحث من خلال تحليل فقراتها، ويجب على ماهية العلاقة بين متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى وصف السمات الديمغرافية لعينة الدراسة.

2.4 سمات عينة الدراسة الديمغرافية

أشارت نتائج التحليل إلى أن عينة الدراسة تكونت من (45) مشارك، منهم 73.3% ذكور و24.4% إناث، ويظهر في الجدول (1.4) الذي يوضح السمات الديمغرافية لعينة الدراسة أن 42.2% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (35-45) سنة، وأن 88.9% من العينة هم من فئة المتزوجين.

كما أن نتائج التحليل أظهرت أن 75.6% من العينة هم رؤساء أقسام، وأن 75.6% هم حملة درجة الدكتوراة، بالإضافة إلى أن 53.3% من العينة برتبة أستاذ مشارك.

وفيما يتعلق بعدد سنوات العمل داخل الجامعة فقد ظهر أن ما نسبته 37.8% منهم قد عمل فيها مدة تزيد عن 16 سنة، وأن ما نسبته 64.4% من عينة الدراسة بلغت عدد سنوات عمله في منصبه الحالي ما بين (1-3) سنوات، كما أن 55.6% منهم يتراوح إجمالي راتبه الشهري ما بين (2000-1500) دينار.

الجدول 1.4: السمات الديمغرافية لعينة الدراسة (ن=45)

النسبة %	العدد	الفئات	السمات	
8.9	4	اقل من 35 سنة	العمر (بالسنوات)	1
42.2	19	35-45		
28.9	13	46-55		
20	9	أكثر من 55 سنة	الجنس	2
73.3	33	ذكر		
24.4	11	أنثى		
2.2	1	مفقودة	الحالة الاجتماعية	3
88.9	40	متزوج/ة		
6.7	3	أعزب/عزباء		
0	0	مطلق/ة	المسمى الوظيفي	4
0	0	أرمل/ة		
4.4	2	مفقودة		
17.8	8	عميد	الدرجة العلمية	5
6.7	3	مدير معهد		
75.6	34	رئيس دائرة		
20	9	ماجستير	الرتبة العلمية	6
75.6	34	دكتوراة		
0	0	غير ذلك		
4.4	2	مفقودة	عدد سنوات العمل في المؤسسة الحالية	7
6.7	3	مدرس		
13.3	6	محاضر		
53.3	24	أستاذ مساعد	عدد سنوات العمل في المنصب الحالي	8
(20	9	أستاذ مشارك		
6.7	3	غير ذلك أ		
4.4	2	اقل من 5 سنوات	عدد سنوات العمل في المنصب الحالي	8
24.4	11	5-10		
33.3	15	11-16		
37.8	17	أكثر من 16 سنة	عدد سنوات العمل في المنصب الحالي	8
11.1	5	اقل من سنة		
64.4	29	1-3		

8.9	4	6-4	
15.6	7	أكثر من 6	
13.3	6	أقل من 1500 دينار	
55.6	25	2000-1500	
22.2	10	2600-2001	إجمالي الراتب (بالدينار)
8.9	4	أكثر من 2600 دينار	9

* غير ذلك: أ: أستاذ.

3.4 وصف متغيرات الدراسة من منظور المشاركين

1. قياس مستوى التمكين الإداري من منظور عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر في جامعة القدس.

أ- نتائج تحليل بعد تفويض السلطة

يتضح من خلال الجدول (2.4) أن الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد ككل متوسطة في درجة الموافقة إذ تراوحت ما بين (1.73-1.93)، وكان الوسط الحسابي لبعد تفويض السلطة (1.79) ووزن نسبي 45% وهو مستوى متوسط، ويلاحظ أن الفقرة السابعة "تشعر بأن رئيسك المباشر لا يثق بقدراتك عند أداء المهام الموكلة لك" جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (1.93) ووزن نسبي 48%، ويشير ذلك إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. أظهرت النتائج بأن أقل آليات التمكين المطبقة في جامعة القدس هو بُعد تفويض السلطة، إذ تبين بان إدارة جامعة القدس تمنح عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر درجة متوسطة من المشاركة في الرأي فيما يخص أعمالهم، ودرجة متوسطة من الحرية والمرونة في حل المشاكل المتعلقة بمهامهم، وصلاحيات متوسطة في اتخاذ القرارات والمشاركة في رسم السياسات والاستراتيجيات، وأن هذا البعد من أبعاد التمكين الإداري هو الأقل توفراً من حيث الترتيب، وقد يعزى السبب في ذلك إلى وجود مركزية شديدة في سلطة اتخاذ القرارات والى نمط الإدارة التقليدي المتبع في جامعة القدس.

ب- نتائج تحليل بعد "تحفيز العاملين"

يتضح من خلال الجدول (2.4) أن الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد ككل متوسطة في درجة الموافقة إذ تراوحت ما بين (1.84-1.98)، وكان الوسط الحسابي لبعد تحفيز العاملين (1.89) ووزن نسبي 47% وهو مستوى متوسط، ويلاحظ أن الفقرة الأولى "يُشعرك مديرك بأهمية وظيفتك ومكانتها" جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (1.98) ووزن نسبي 50%، ويشير ذلك إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. أشارت النتائج إلى أن عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر لديهم مستوى جيد من التحفيز لابتكار ما هو جديد لتحسين الأداء والنهوض المستمر بالمستوى التعليمي، وهذا يظهر من خلال مستوى بُعد تحفيز العاملين من وجهة نظر عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر، حيث أنه كان بمستوى متوسط واحتل الترتيب الثالث، وهذا يعزى إلى أن إدارة الجامعة تقوم على تشجيع الأفكار الإبداعية التي من شأنها مواكبة المستجدات والتطورات في قطاع التعليم من أجل النهوض بمستوى الطلبة الخريجين من جامعة القدس.

ج- نتائج تحليل بعد "الاتصال ومشاركة المعلومات"

يتضح من خلال الجدول (2.4) أن الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد ككل متوسطة في درجة الموافقة إذ تراوحت ما بين (1.84—2.16)، وكان الوسط الحسابي لبعد الاتصال ومشاركة المعلومات (2.03) ووزن نسبي 51% وهو مستوى متوسط، ويلاحظ أن الفقرة الأولى "تجد صعوبة في التواصل مع أصحاب القرار وشرح موقفك" جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (2.46) ووزن نسبي 62%، ويشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يظهر أن بُعد الاتصال ومشاركة المعلومات هو أيضا من أهم أبعاد التمكين الإداري المتاحة والمتوفرة في الجامعة مقارنة بأبعاد التمكين الإداري الأخرى، وهذا البعد جاء في الترتيب الأول بجانب بعد القوة وهو متوفر بمستوى متوسط من وجهة نظر عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر، وهذا يعني أن سهولة انسياب وتدفق المعلومات بين كافة المستويات الإدارية في كافة الاتجاهات في الجامعة متوفرة ومتاحة أكثر من غيرها من الأبعاد وهذا المستوى للاتصال ومشاركة المعلومات يشير إلى أن عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر يتواصلون بشكل جيد مع مستويات الإدارة الأعلى وهذا يسهم في تمكنهم من نقل أفكارهم ومشاعرهم واتجاهاتهم بفاعلية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية، مما يترتب عليه نجاح في تحقيق الأهداف وتعزيز مبدأ الإبداع والابتكار، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى تبني جامعة القدس لنظام فعال في آلية التواصل بين مستويات الإدارة المختلفة وإتاحة المعلومات اللازمة بشكل يناسب الهيكل التنظيمي الموجود فيها، الأمر الذي يسهل من عملية الاتصال وتبادل المعلومات.

د- نتائج تحليل بعد "القوة"

يتضح من خلال الجدول (2.4) أن الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد ككل متوسطة في درجة الموافقة إذ تراوحت ما بين (1.84—2.16)، وكان الوسط الحسابي لبعد القوة (2.03) ووزن نسبي 51% وهو مستوى متوسط، ويلاحظ أن الفقرة الأولى "يعتبر عملك مهما بالنسبة لك" جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (2.16) ووزن نسبي 54%، ويشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. يظهر أن بُعد القوة هو الأعلى بين الأبعاد الخمسة للتمكين، مما يشير إلى أن عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر في جامعة القدس تتوفر لديهم الرغبة في المشاركة في القرارات وزيادة سلطتهم وصلاحياتهم ومسؤولياتهم داخل الجامعة وأنه

يتوفر لديهم الشعور بالإنجاز عند أدائهم أنشطة المهام التي اختاروها بمهارة، إلا أن هذه الرغبة وهذا الشعور هو بمستوى متوسط حسب نتائج الدراسة على الرغم من أنه احتل الترتيب الأول بين أبعاد التمكين الأخرى، ويمكن الإشارة هنا إلى أن هذا الشعور وهذه الرغبة لدى عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر في زيادة سلطتهم ومسئوليتهم تجعلهم أكثر اندماجا ومتابعة لفرص التمكين المتوفرة لهم من قبل صناع القرار في الجامعة من خلال منحها إياهم المزيد من الحرية في التصرف بكل ما يتعلق بالأعمال المختصين بها، ويمكن القول أيضا بأن الآليات المتبعة من قبل صناع القرار في الجامعة فيما يتعلق بتوزيع المهام حسب قدرات وتخصصات وخبرات العاملين هي أيضا بمستوى متوسط ويمكن إعادة النظر بها ضمن معايير نزيد من هذه القوة في الشعور والرغبة لدى العاملين تجاه القيام بالمهام الموكلة إليهم، لأن أحد أسباب الشعور بالقوة لدى العاملين ومستوى هذا الشعور لديهم هو انعكاس للفرصة المتاحة لهم من قبل صناع القرار في الجامعة لتعزيز هذا الشعور.

هـ - نتائج تحليل بعد "فريق العمل"

يتضح من خلال الجدول (2.4) أن الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد ككل متوسطة في درجة الموافقة إذ تراوحت ما بين (1.64—2.46)، وكان الوسط الحسابي لبعد فريق العمل (1.94) ووزن نسبي 49% وهو مستوى متوسط، ويلاحظ أن الفقرة الأولى "تلجأ المؤسسة إلى حل المشكلات عن طريق بناء فرق العمل" جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (2.42) ووزن نسبي 61%، ويشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. تشير النتائج إلى أن عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر في الجامعة يميلون إلى تقدير العمل الجماعي، ويؤمنون بجودة العمل ضمن فريق متكامل، وكان مستوى بُعد بناء فريق العمل متوسط من وجهة نظرهم، إلا أنه احتل الترتيب الثاني بعد بُعدي القوة والاتصال ومشاركة المعلومات وهذا يدل على

أهمية العمل الجماعي في مواجهة المشكلات بفاعلية وكفاءة، وأن بيئة عمل الجامعة توفر الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية، وقد تعود أسباب ذلك إلى أن إدارة جامعة القدس تتبنى مبدأ العمل الجماعي وتنظمه من خلال تشكيل فرق تساعد العاملين على أداء مهامهم بصورة أفضل مما يزيد من الحرص والدافعية لدى العاملين الأمر الذي يساهم في تطبيق مبدأ التمكين الإداري.

و- نتائج تحليل متغير التمكين الإداري الكلي

أظهرت نتائج الدراسة أن الوسط الحسابي للتمكين الإداري لدى عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الأقسام كان (1.92) بوزن نسبي 48%، وتتفق هذه النتائج مع دراسة كل من (الطراونة، 2011؛ راضي، 2010؛ الحموري، 2009)، التي أشارت إلى أن مستويات التمكين الإداري في الجامعات الأردنية جاءت متوسطة. إن التمكين الإداري في جامعة القدس هو بشكل عام ذو مستوى متوسط، وأن عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر بحاجة إلى المزيد من تفويض السلطة لهم وزيادة صلاحياتهم في حل المشكلات واتخاذ القرار والمشاركة في صنع الاستراتيجيات والسياسات بالمقام الأول وهم أيضا بحاجة إلى تعزيز العمل الجماعي والعمل ضمن فرق فعالة، وبذلك يرى الباحث أنه يتعين على جامعة القدس التخلي عن كافة الممارسات التي تحول دون رفع مستوى تطبيق التمكين الإداري داخلها كمؤسسة، ومعالجة كافة المعوقات التي تخفض من مستويات التمكين وأبعاده، ويمكن ذلك من خلال تحول نمط المركزية في اتخاذ القرارات إلى اللامركزية، والسعي الحثيث إلى تشجيع الابتكار والمبادرة للعاملين فيها، وذلك من خلال تقوية برامج التدريب المستمر والتطوير الذاتي، وتعزيز نظام التحفيز، بالإضافة إلى الشفافية في تبادل المعلومات التي يعتمد عليها الأفراد في صياغة القرارات المتعلقة بمهامهم، مما يرفع من مستوى التمكين وأبعاده إلى مستويات تتجاوز المتوسطة منها إلى المرتفعة.

الجدول 2.4: نتائج تحليل فقرات التمكين الإداري وأبعاده الخمسة

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
45%	0.625	1.80	تُشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية
43%	0.654	1.73	تُساهم في وضع أهداف وخطط المؤسسة في الجانب الذي تعمل به
43%	0.751	1.73	تُمارس أداء مهامك بمرونة مناسبة
47%	0.869	1.87	تمتلك السلطة الكافية لإنجاز مهام وظيفتك
43%	0.654	1.73	يسمح لك بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملك
43%	0.751	1.73	تستطيع أن تُقنع رئيسك المباشر بأي أفكار إيجابية لديك
48%	0.654	1.93	تشعر بأن رئيسك المباشر لا يثق بقدراتك عند أداء المهام الموكلة لك
45%	0.586	1.79	الدرجة الكلية لبعده تفويض السلطة
50%	0.941	1.98	يُشعرنك مديرك بأهمية وظيفتك ومكانتها
46%	0.976	1.84	تُقدم الإدارة الدعم والتشجيع لمبادراتك واجتهاداتك
46%	0.878	1.84	يُشجع رؤسائك الأفكار المتعلقة بتحسين وتطوير الأداء
46%	0.976	1.84	تتلقى مكافآت مادية و/أو ومعنوية عندما تقوم بأعمال إبداعية
50%	0.941	1.98	يسعى نظام الحوافز المعمول به داخل المؤسسة لتحقيق العدالة للجميع
47%	0.882	1.89	الدرجة الكلية لبعده تحفيز العاملين
62%	0.726	2.47	تجد صعوبة في التواصل مع أصحاب القرار وشرح موقفك
41%	0.484	1.64	تشعر بأن العاملون يفهمون أدوارهم بشكل أفضل بسبب إتاحة المعلومات لهم
53%	0.982	2.11	يوجد اتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات
48%	0.939	1.93	توفر المؤسسة وسائل اتصال فاعلة ومتطورة
51%	0.630	2.03	الدرجة الكلية لبعده الاتصال ومشاركة المعلومات
54%	1.127	2.16	يعتبر عملك مهما بالنسبة لك
53%	0.682	2.11	تمتلك من المهارات والمعلومات اللازمة ما يساعدك في إنجاز عملك
51%	0.839	2.02	تثق بقدراتك المهنية التي تساعدك على القيام بعملك
46%	0.737	1.84	يسمح لك بإيجاد حلول مبتكرة في مشكلات عملك
51%	0.751	2.03	الدرجة الكلية لبعده القوة
61%	0.812	2.42	تلجأ المؤسسة إلى حل المشكلات عن طريق بناء فرق العمل
57%	1.014	2.29	تتنصف علاقتك مع رؤسائك في العمل بالتعاون والثقة
47%	0.804	1.89	تُشجع المؤسسة العمل الجماعي وبناء فرق العمل
44%	0.435	1.76	تتسم علاقتك بزملائك في العمل بالتقدير و الاحترام

%41	0.609	1.64	تُرَكز المؤسسة على العمل الجماعي أكثر من الأداء الفردي
%41	0.712	1.64	تستطيع فرق العمل في المؤسسة تنفيذ القرارات المتخذة
%49	0.586	1.94	الدرجة الكلية لبعء فرق العمل
%48	0.514	1.92	الدرجة الكلية لمتغير التمكين الإداري

ملاحظة: الأوزان النسبية مقربة لأقرب عدد صحيح

2. قياس مستوى الولاء التنظيمي من منظور عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر في جامعة القدس.

أ- نتائج تحليل بعء "الولاء العاطفي"

يتضح من خلال الجدول (3.4) أن الوسط الحسابي لجميع فقرات البعء ككل مرتفعة في درجة الموافقة إذ تراوحت ما بين (2.80-3.22)، وكان الوسط الحسابي لبعء الولاء العاطفي (2.97) ووزن نسبي 74% وهو مستوى مرتفع، ويلاحظ أن الفقرة الأولى "تشعر بالسعادة إذا بقيت في المؤسسة حتى نهاية خدمتك" جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.22) ووزن نسبي 81%، ويشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

لقد تصدر هذا البعء المرتبة الأولى بين الأبعاد الثلاثة، وبذلك يمكن القول بأن عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر يشعرون بالفخر والانتماء والإخلاص لجامعة القدس لوجود ارتباط عاطفي قوي بها، وقد يعزى السبب إلى الشعور الداخلي لديهم بأن جامعة القدس من صفوة الجامعات الفلسطينية، وبذلك تعتبر مكانا مميزا للعمل فيه، ويجعلهم يتفاخرون بالعمل في جامعة مرموقة كجامعة القدس.

ب- نتائج تحليل بعد "الولاء المستمر"

يتضح من خلال الجدول (3.4) أن الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد ككل متوسطة في درجة الموافقة إذ تراوحت ما بين (2.38-2.6)، وكان الوسط الحسابي لبعد الولاء المستمر (2.46) ووزن نسبي 61% وهو مستوى متوسط، ويلاحظ أن الفقرة الثالثة "ترك العمل في المؤسسة يؤثر سلباً على حياتك" جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (2.6) ووزن نسبي 61%، ويشير ذلك إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

هذا يعني رغبة عمداء الكليات ورؤساء المعاهد والأقسام بالاستمرار بالعمل في جامعة القدس والمشاركة بكافة الفعاليات فيها، ويرتبط هذا النوع من الولاء بالقيمة الاستثمارية لوجودهم في الجامعة لفترة طويلة وشعورهم بأن ترك العمل في الجامعة سيكون أمراً مكلفاً عليهم، وقد يعزى السبب إلى اعتبار العمل في جامعة القدس هو استثمار ومصدر رزق وتركه سيكون أمراً مكلفاً، ومن هنا يزداد الولاء والانتماء للأسباب المادية، إضافة إلى الأسباب الاجتماعية كون هذه الجامعة خلقت أجواء حميمة بين الزملاء والمناخ المستقر الذي توفره الجامعة لموظفيها.

ج- نتائج تحليل بعد "الولاء الأخلاقي"

يتضح من خلال الجدول (3.4) أن الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد ككل كانت ما بين متوسطة إلى مرتفعة في درجة الموافقة إذ تراوحت ما بين (2.22-3.16)، وكان الوسط الحسابي لبعد الولاء الأخلاقي (2.64) ووزن نسبي 66% وهو مستوى متوسط، ويلاحظ أن الفقرة الثالثة "تدين بالقليل للمؤسسة التي تعمل بها" جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.16) ووزن نسبي 79%، ويشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبذلك فان عمداء الكليات ورؤساء المعاهد والأقسام يشعرون بالمسؤولية الأخلاقية تجاه جامعة القدس، وذلك من خلال الحفاظ على سمعتها والشعور بواجب الاستمرار بها، و قد يعزى السبب إلى الشعور الداخلي المنبثق من إيمانهم بأهمية الحفاظ على مصلحة الجامعة، بالإضافة إلى أن المجتمع الفلسطيني تسوده ثقافة الإيمان بقدسية التعليم والمؤسسات العلمية والتعليمية وواجب الحفاظ عليها، وهم يشعرون بأن هذا واجب عليهم بغض النظر عن الفائدة المالية التي يحصلون عليها من الجامعة

د- نتائج تحليل متغير الولاء التنظيمي ككل

يتضح من خلال الجدول (3.4) أن الوسط الحسابي الكلي لمتغير الولاء التنظيمي كان (2.69) ووزن نسبي 67% وهو مستوى مرتفع، وهذا يعني وجود توافق وانسجام بين أهداف وقيم عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر وأهداف وقيم جامعة القدس، وأن لديهم الرغبة لبذل قصارى جهودهم من أجل رفعة شأن الجامعة ونجاحها والاستمرار بالعمل فيها لارتباطهم القوي بها، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (خديجة، 2015؛ الحمداني، 2009؛ حنون، 2008؛ عطاري وآخرون، 2006).

الجدول 3.4: نتائج تحليل فقرات الولاء التنظيمي وأبعاده الثلاثة

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
81%	0.795	3.22	تشعر بالسعادة إذا بقيت في المؤسسة حتى نهاية خدمتك
77%	0.848	3.09	تتعامل مع مشاكل المؤسسة كما لو أنها من مشاكلك الشخصية
70%	0.869	2.80	تشعر بالارتباط العاطفي تجاه المؤسسة كما لو أنها عائلتك
70%	0.869	2.80	تتمتع المؤسسة بمكانة عالية في نفسك
74%	0.726	2.97	الدرجة الكلية لبعء الولاء العاطفي
60%	0.936	2.38	تعمل في المؤسسة بسبب احتياجك لذلك
62%	0.991	2.49	تشعر بصعوبة بمغادرة المؤسسة الآن حتى لو أردت ذلك
65%	1.136	2.60	ترك العمل في المؤسسة يؤثر سلباً على حياتك
60%	0.915	2.40	تتمسك بالعمل داخل المؤسسة بسبب ندرة البدائل المتاحة للعمل
61%	0.891	2.46	الدرجة الكلية لبعء الولاء المستمر
67%	1.145	2.69	تلتزم أخلاقيات تجاه المؤسسة مما يدفعك للاستمرار بالعمل فيها
56%	1.064	2.22	ستشعر بالذنب إذا تركت عملك في المؤسسة لالتزامك مع العاملين فيها
79%	0.878	3.16	تدين بالقليل للمؤسسة التي تعمل بها
62%	0.661	2.51	تشعر بالولاء للمؤسسة التي تعمل بها
66%	0.833	2.64	الدرجة الكلية لبعء الولاء الأخلاقي
67%	0.732	2.69	الدرجة الكلية لمتغير الولاء التنظيمي

ملاحظة: الأوزان النسبية مقربة لأقرب عدد صحيح

4.4 العلاقة بين متغيرات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين التمكين

الإداري ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمداء الكليات ورؤساء الدوائر والمعاهد في جامعة القدس.

يتضح من خلال الجدول (4.4) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون كانت موجبة متوسطة إذ بلغت قيمتها

(0.621)، وهذا يعني وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الإداري والولاء

التنظيمي في جامعة القدس.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين بعد تفويض السلطة ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمداء الكليات ورؤساء الدوائر والمعاهد في جامعة القدس. يتضح من خلال الجدول (4.4) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون كانت موجبة متوسطة إذ بلغت قيمتها (0.594)، وهذا يعني وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الإداري وبعد تفويض السلطة في جامعة القدس.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين بعد تحفيز العاملين ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمداء الكليات ورؤساء الدوائر والمعاهد في جامعة القدس. يتضح من خلال الجدول (4.4) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون كانت موجبة منخفضة إذ بلغت قيمتها (0.338)، وهذا يعني وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الإداري و بعد تحفيز العاملين في جامعة القدس.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين بعد الاتصال ومشاركة المعلومات ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمداء الكليات ورؤساء الدوائر والمعاهد في جامعة القدس.

يتضح من خلال الجدول (4.4) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون كانت موجبة متوسطة إذ بلغت قيمتها (0.486)، وهذا يعني وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الإداري وبعد الاتصال ومشاركة المعلومات في جامعة القدس.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين بعد القوة ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمداء الكليات ورؤساء الدوائر والمعاهد في جامعة القدس.

يتضح من خلال الجدول (4.4) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون كانت موجبة متوسطة إذ بلغت قيمتها (0.486)، وهذا يعني وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الإداري وبعد القوة في جامعة القدس.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين بعد فريق العمل ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمداء الكليات ورؤساء الدوائر والمعاهد في جامعة القدس.

يتضح من خلال الجدول (4.4) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون كانت موجبة متوسطة إذ بلغت قيمتها (0.436)، وهذا يعني وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الإداري وبعد فريق العمل في جامعة القدس.

أظهرت نتائج تحليل الارتباط أن هناك علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الإداري والولاء التنظيمي في جامعة القدس، بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى التمكين الإداري في جامعة القدس سيؤدي ذلك إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى العمداء ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر، كما وكشفت النتائج عن وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الولاء التنظيمي وأبعاد التمكين الإداري الخمسة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (Atteia & Mattar, 2015؛ Ahadi & Khan *et al.*, 2014؛ 2014، Ahmad *et al.*, 2014؛ Abdullah *et al.*, 2015). (Saundi, 2014).

الجدول 4.4: مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد التمكين الإداري ومستوى الولاء التنظيمي

(ن=45)

التمكين الإداري الكلي	بناء فريق العمل	القوة	الاتصال ومشاركة المعلومات	تحفيز العاملين	تفويض السلطة	
0.621**	0.436**	0.486**	0.486**	0.338*	0.594**	الولاء التنظيمي
0.733**	0.346*	0.499**	0.651**	0.240	1	تفويض السلطة
0.697**	0.486**	0.549**	0.197	1		تحفيز العاملين
0.754**	0.444**	.0759**	1			الاتصال ومشاركة المعلومات
0.856**	0.544**	1				القوة
0.743**	1					بناء فريق العمل
1						التمكين الإداري الكلي
						*دالة عند مستوى $\alpha = 0.05$
						**دالة عند مستوى $\alpha = 0.01$

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد القياسي كما في الجدول (5.4) أن أبعاد التمكين الإداري مجتمعة لديها القدرة التنبؤية في تفسير حوالي 35.8% من التباين في الولاء التنظيمي، أي أننا إذا ما رفعنا مستوى أبعاد التمكين الإداري مجتمعة بقيمة درجة واحدة فإن هذا سيؤدي إلى رفع الدرجة الكلية للولاء التنظيمي بقيمة 35.8%، ومن أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة تفيد بحجم تأثير كل بُعد من أبعاد التمكين الإداري على الولاء التنظيمي على حدة، واستبعاد الأبعاد التي ليس لها تأثير أو تلك التي يكون تأثيرها ضعيفاً تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي الذي يقوم بإدخال الأبعاد بالترتيب وعمل إزالة للأبعاد التي تكون تأثيرها على الولاء التنظيمي ليس ذو دلالة إحصائية معنوية.

الجدول 5.4: نتائج الانحدار المتعدد المعياري لمتغير الولاء التنظيمي الكلي

R ² المعدل	R ²	مستوى الدلالة	اختبار ت	المعامل المعياري	الخطأ المعياري	معامل بيتا	النموذج
35.8%	0.431	0.009	2.757	0.447	0.190	0.523	تفويض السلطة
		0.622	0.497	0.084	0.140	0.070	تحفيز العاملين
		0.931	0.088	0.021	0.276	0.024	الاتصال ومشاركة المعلومات
		0.658	0.446	0.107	0.235	0.105	القوة
		0.264	1.133	0.172	0.190	0.216	بناء فريق العمل
أ: العامل المتنبأ: (الثابت)، تفويض السلطة، تحفيز العاملين، الاتصال ومشاركة المعلومات، القوة، بناء فريق العمل							

يظهر الجدول (6.4) أن بعد تفويض السلطة هو أكثر الأبعاد الخمسة تأثيراً في مستوى الولاء التنظيمي كما يظهر في النموذج 1، إذ أن القدرة التنبؤية لهذا البعد تفسر 37.7% من التغير في مستوى الولاء التنظيمي، ويليه بعد بناء فريق العمل كما يظهر في النموذج 2 إذ يفسر البعدان سوياً 38.5% من مستوى الولاء التنظيمي، أما باقي الأبعاد الأخرى فقد تم استبعادها في هذا التحليل كون تأثيرها ليس ذو دلالة إحصائية معنوية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (Abdullah et al., 2015, Atteia & Mattar, 2015)؛ (Liu et al., 2007؛ Insan, 2013).

ويمكن تفسير العلاقة الطردية بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي بالرجوع إلى فلسفة عملية التمكين المتمثلة في منح الموظفين السلطة والصلاحيات في اتخاذ القرارات الخاصة بمشاكلهم، والحرية في اتخاذ الإجراءات المناسبة لحلها، إذ أن ذلك من شأنه أن يعزز ثقة الموظفين بأنفسهم، وبذل ما أمكن من قدرات من أجل الوصول لأهدافهم وأهداف المؤسسة، كما أن الشعور الداخلي بحرية التصرف

والاستقلالية من شأنه أن يؤدي إلى رضا الموظفين وشعورهم بالسعادة داخل مؤسساتهم، بالتالي تحقيق الانتماء الداخلي لديهم، وزيادة رغبتهم في الاستمرار بالعمل وتحسن إنتاجيتهم، وتحقيق مستوى مرتفع من الولاء تجاه مؤسساتهم، وهذا ما يفسر أيضا أن بعد تفويض السلطة هو أكثر الأبعاد تأثيرا في رفع مستوى الولاء الوظيفي لدى الأفراد داخل مؤسساتهم.

كما أن فلسفة التمكين المتمثلة بأهمية العمل الجماعي ضمن فرق عمل وبتحفيز الأفراد وتشجيعهم المستمر وخلق روح التعاون فيما بينهم من شأنها أن تزيد من انخراطهم في عملهم، ومن أفكارهم الخلاقة وابتكارهم وإبداعهم، وبذلك تعمل على خلق سلوكيات وممارسات ايجابية تتبلور في دعم وتبني أهداف المؤسسة والسعي من أجل تحقيقها، وبالتالي تحقيق مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي، إذ يشير Aknabi & Itiola (2013) إلى أن التقييم الايجابي من قبل المسؤولين لمبادرات وكفاءات الأفراد وعملهم الجماعي ضمن فرق العمل من شأنه أن يعمل على تحفيزهم لتبني أهداف المؤسسة، والانخراط في مسؤوليات العمل، وزيادة الرغبة للاستمرار بالعمل داخلها.

الجدول 6.4: نتائج الانحدار التدريجي لمتغير الولاء التنظيمي

النموذج	معامل بيتا	الخطأ المعياري	المعامل المعياري	اختبار ت	مستوى الدلالة	R	R ²	R ² المعدل
1	1.451	0.272		5.326	0.000	0.594	0.352	0.377
	0.696	0.144	0.594	4.837	0.000			
2	1.007	0.339		2.971	0.005	0.642	0.413	0.385
	0.590	0.148	0.503	3.991	0.000			
	0.327	0.158	0.261	2.073	0.044			

أ: العامل المتنبأ: (الثابت)، تفويض السلطة
ب: العامل المتنبأ: (الثابت)، تفويض السلطة، بناء فريق العمل

5.4 العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية ومستوى الولاء التنظيمي

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0.05$ في مستوى الولاء التنظيمي لدى عمداء الكليات ورؤساء الدوائر والمعاهد في جامعة القدس تعزى لخصائص العينة الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي).

أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (unadjusted univariate analysis) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي وفقا لكل من متغير الجنس (مستوى الدلالة=0.324) ومتغير الحالة الاجتماعية (مستوى الدلالة=0.182) ومتغير المسمى الوظيفي (مستوى الدلالة=0.801) كما يظهر في الجدول (7.4)، وبناء عليه فإنه لا يمكن تطبيق تحليل التباين المتعدد (Adjusted Multivariate analysis) لدراسة تأثير تفاعل المتغيرات الديمغرافية في مستوى الولاء التنظيمي.

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي بين عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر في جامعة القدس تعزى لمتغير الجنس (مستوى الدلالة=0.324)، وبلغ الوسط الحسابي للذكور (2.75) في حين كان الوسط الحسابي للإناث (2.50)، ويرجع الباحث في تفسير هذه النتيجة إلى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة القدس المتمثلة في العدالة في الراتب وظروف العمل وتساوي فرص التطور المهني بين الجنسين، الأمر الذي يزيد من ولائهم تجاه الجامعة ويزيد من القناعة لديهم بأن الفرد العامل بها يستطيع المساهمة في خلق الأجيال الواعية والناضجة، كما وأن هذه الثقافة السائدة في الجامعة تعطي فرص متساوية لكل العاملين فيها للتطور والتقدم في عملهم بغض النظر عن النوع الاجتماعي.

وتتفق هذه النتيجة مع كل من (حنونة، 2008؛ الخشالي، 2003)، إذ ترى حنونة (2008) بان كلا الجنسين يرغبون بالاستمرار بالعمل في الجامعات الفلسطينية نظراً لطبيعة العمل المستقر والمكانة الاجتماعية العالية التي توفرها الجامعات للعاملين فيها، بالإضافة إلى ندرة الوظائف الخاصة ذات الراتب العالي في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص، ويشير الخشالي (2003) إلى خصائص المنظمة المتمثلة في العدالة في التوزيع والدعم المؤسسي التي تزيد من ولاء العاملين فيها باختلاف الجنس، في حين تختلف النتائج مع دراسة (Sankari et al., 2015؛ خليفات وملاحمة، 2009)، الذين يرون بأن الذكور أكثر ولاء من الإناث لأنهم يعتبرون عملهم كأولوية من أوليات الحياة باعتباره مصدر رزق.

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي بين عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر في جامعة القدس تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية (مستوى الدلالة=0.124)، وبلغ الوسط الحسابي للمتزوجين (2.74) في حين كان الوسط الحسابي لغير المتزوجين (2.08)، ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن المتزوجين يحملون أعباء ومسؤوليات أسرية واجتماعية تقع على كاهلهم، الأمر الذي يزيد من ولائهم تجاه الجامعة باعتبارها مصدر الرزق الذي يؤمن احتياجاتهم، أما غير المتزوجين فهم أيضاً في مرحلة التأسيس لحياتهم المستقبلية وبنائها، وبذلك هم حريصون على البقاء في المؤسسة وإثبات جداتهم في ظل عدم توفر فرص عمل أخرى بسبب ارتفاع معدلات البطالة في المجتمع الفلسطيني.

وتتفق هذه النتيجة مع السواط والعنبي (1997)، إذ يشير إلى أن الموظف غير المتزوج يكون في بداية حياته ويهمه أن يبني نفسه ومستقبله وإثبات جدته في عمله الحالي، وبالتالي فهو حريص على الاستمرار في عضويته في المنظمة، وتختلف النتائج مع كل من

(Jena, 2008; Khan *et al.*, 2013; Mahnaz, 2013) الذين أشاروا إلى أن المتزوجين أكثر ولاءً لمنظماتهم من سواهم، لأن عدم الولاء سوف يؤدي بإدارة منظماتهم إلى الاستغناء عن خدماتهم مما سيكون له الأثر الكبير على حياتهم الزوجية.

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي بين عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر في جامعة القدس تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مستوى الدلالة=0.801)، وبلغ الوسط الحسابي لعمداء الكليات (2.78) في حين كان الوسط الحسابي لمدراء المعاهد (2.44)، وكان الوسط الحسابي لرؤساء الدوائر (2.79)، وقد يعزى السبب إلى إيمان عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر بموضوعية المعايير المتعلقة بنظام الترقيات والمكافآت المبنية على جودة العمل داخل الجامعة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (خديجة، 2008؛ الحمداني، 2009)، إذ يشار خلال دراستهما إلى عدم وجود فروق في مستوى الولاء تبعا لاختلاف المسميات الوظيفية بسبب زيادة العلاقات التعاونية والفهم المشترك بينهم وإدراك عدد كبير من الموضوعات من نفس المنظور بين الأساتذة في الجامعة، إذ أن العلاقات التعاونية تعتبر من العوامل المساهمة في زيادة الولاء، وتختلف النتائج مع الحجري (2002) الذي يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والمرتبة الوظيفية، فكلما ارتفعت رتبة العمل الوظيفية لدى الفرد كان أكثر ولاءً للمنظمة لأنه استثمر كثيرا من الجهود حتى وصل إلى تلك المكانة، وبالتالي يصعب عليه تركها والتضحية بها.

الجدول 7.4: نتائج تحليل التباين الأحادي للمتغيرات الديمغرافية

المتغير	ن	الوسط الحسابي (غير المضبوط)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
الجنس				
ذكر	33	2.75	0.116	0.324
أنثى	11	2.50	0.283	
الحالة الاجتماعية				
متزوج/ة	40	2.74	0.114	0.128
أعزب/عزباء	3	2.08	0.333	
المسمى الوظيفي				
رئيس دائرة	34	2.79	0.130	0.801
مدير معهد	3	2.44	0.361	
عميد	8	2.78	0.245	

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0.05$ في مستوى الولاء التنظيمي لدى عمداء الكليات ورؤساء الدوائر والمعاهد في جامعة القدس وخصائص العينة الديموغرافية (العمر، والدرجة العلمية، والرتبة العلمية، وعدد سنوات العمل في المؤسسة الحالية والمنصب الحالي، وإجمالي الراتب).

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0.05$ في مستوى الولاء التنظيمي والمتغيرات الديمغرافية (العمر، والدرجة العلمية، والرتبة العلمية، وعدد سنوات العمل في المؤسسة الحالية والمنصب الحالي، وإجمالي الراتب)، إذ كان مستوى الدلالة لكافة المتغيرات أكبر من 0.05 كما يظهر في الجدول (8.4).

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0.05$ في مستوى الولاء التنظيمي يعزى لمتغير العمر (مستوى الدلالة=0.638)، ويفسر الباحث ذلك بعدم وجود بدائل

أخرى متاحة أمام كبار السن الأمر الذي يجعل فكرة ترك الجامعة أمراً صعباً، كما أن صغار السن حريصون على تثبيت أنفسهم في إطار عملهم لاكتساب الخبرة من من هم أكبر منهم سناً وأكثر خبرة في آلية التعامل مع الإجراءات والسياسات في سياق العمل مما يجعلهم يتمسكون بالعمل داخل الجامعة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (Bahrami, 2013؛ Khan *et al.*, 2013؛ Toga, 2014) الذين يرون أن متغير العمر ليس متغيراً جيداً للتنبؤ بمستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المؤسسات، في حين تختلف مع دراسة كل من (حنونة، 2008، المعيوف، 2000) الذين أشاروا إلى وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير العمر، وذلك لأن الموظف الذي يعمل بالوظيفة فترة طويلة يتمتع بولاء عاطفي قوي نحو المنظمة ويرتبط بها.

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في مستوى الولاء التنظيمي يعزى لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة الحالية والمنصب الحالي (مستوى الدلالة=0.584، 0.398 على التوالي)، وقد يعزى السبب إلى أن الانسجام والتوافق بين أهداف الأفراد والمؤسسات العاملين فيها قد يتحقق بغض النظر عن درجة أقدميتهم وبغض النظر عن كون أيّاً منهم فرداً قديماً أم جديداً، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة خديجة (2015)، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة كل من (الحمداني، 2009؛ عطاري وآخرون، 2006؛ لوتاه، 2002) الذين يفسرون الاختلاف في مستوى الولاء التنظيمي نتيجة للدرجة الأقدمية قد يعود لإمام الأفراد الأقدم بأنظمة وقوانين المؤسسة، بالتالي تزيد فرصتهم في المكافآت والمعززات ودرجات الترقية، بالإضافة إلى زيادة التفاعل والتواصل مع زملاء العمل والمشرفين بسبب اكتساب الخبرات في الطرق والأساليب للتعامل مع المحيطين في بيئة العمل.

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في مستوى الولاء التنظيمي يعزى لمتغير الدرجة والرتبة العلمية (مستوى الدلالة=0.067، 0.071، على التوالي)، وقد يعزى السبب إلى أن طبيعة العمل لحملة درجتي الماجستير والدكتوراه هي واحدة، وأن الأنظمة والقوانين المطبقة في جامعة القدس تنطبق على الاثنين معا، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحمداي، 2009؛ عطاري وآخرون، 2006، المخلافي، 2001)، في حين تختلف مع دراسة كل من (Mahenaz et al., 2013؛ Iqbal, 2010؛ المعاني، 1999) الذين يرون بأنه كلما ارتفع المستوى التعليمي للفرد كلما ارتفعت وازدادت طموحاته وتطلعاته وتوقعاته، وازدادت قوة رغبته في إشباع حاجاته النفسية، وازدادت أمامه البدائل المطروحة لاختيار مؤسسة أخرى تلبى احتياجاته، الأمر الذي يؤثر سلبا على مستوى الولاء العاطفي والمستمر تجاه المؤسسة التي يعمل بها.

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في مستوى الولاء التنظيمي يعزى لمتغير إجمالي الراتب (مستوى الدلالة=0.071)، ويعود تفسير ذلك إلى أن إجمالي الرواتب في جامعة القدس هي مرتفعة مقارنة ببقية البدائل الأخرى المتاحة في القطاعات الأخرى، الأمر الذي قد يزيد من رضا الأفراد العاملين فيها، إضافة إلى أن إجمالي رواتب عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر في الجامعة متقاربة ولا يوجد هناك فروق كبيرة فيما بينها، وقد أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي أن ما نسبته 56% تقريبا من عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر يتراوح إجمالي راتبهم ما بين (1500-2000) دينار، وهذا يُظهر أن إجمالي هذه الرواتب بالمنظور العام متقاربة وبالتالي هي لا تشكل تأثيرا على الولاء التنظيمي لدى هؤلاء العاملين في الجامعة، ومن الملاحظ أن إجمالي الراتب مرتبط بكل من الرتبة العلمية وعدد سنوات العمل في المؤسسة الحالية التي أظهرت في النتائج السابقة عدم ارتباطها أيضا بمستوى الولاء التنظيمي،

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Mahnaz et al., 2013؛ Ramay & Rammy, 2012) ، التي تفترض أن زيادة الدفع في الأجور تزيد من مستوى الولاء لدى العاملين في مؤسساتهم.

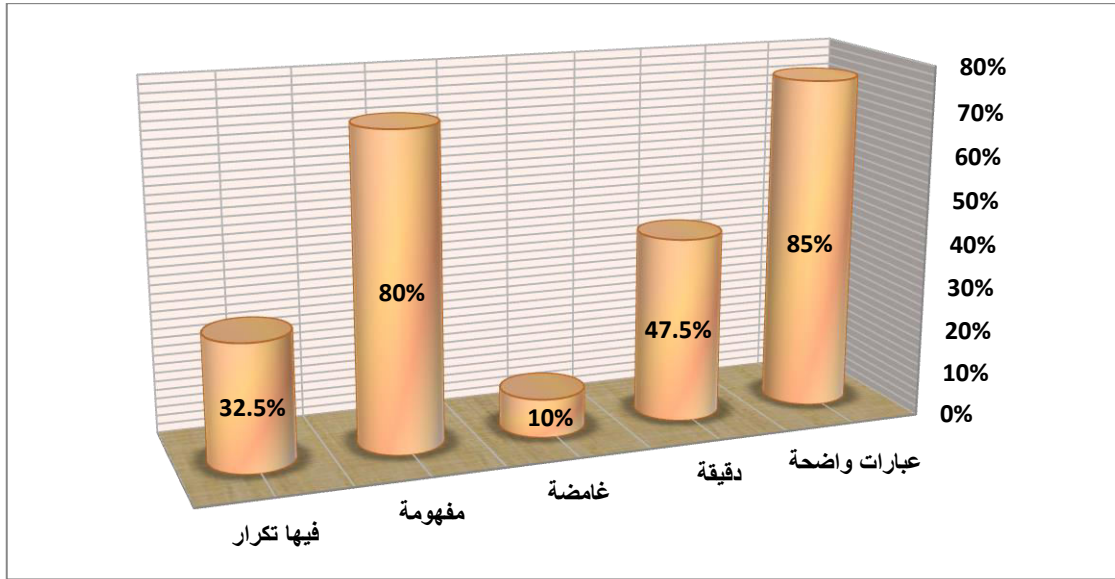
بالعودة إلى المتغيرات الديمغرافية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي في الجامعة فنجد أن هذه المتغيرات ليس لها أي تأثير على الولاء التنظيمي، وهذا لا يعني عدم أهميتها أو عدم أخذها في عين الاعتبار، ولكن يمكن النظر إلى ذلك من منظار آخر يقودنا إلى الاستنتاج بأن السياسات المتبعة في جامعة القدس على صعيد هذه المتغيرات وكيفية التعامل معها هي سياسات ناجحة ومقبولة، وبنيتها تم إلغاء أي تأثير لها على الولاء لدى عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر، وهذا يعكس رضا من قبلهم لهذه السياسات التي تتبناها الجامعة في هذا الجانب، ومن هنا نرى أنه يتوجب على صناع القرار في الجامعة العمل على تعزيز هذه السياسات والحفاظ عليها.

الجدول 8.4: العلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي و المتغيرات الديمغرافية للمشاركين

المتغير	ن	معامل ارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة
العمر (بالسنوات)	45	-0.072	0.638
الدرجة العلمية	43	0.282	0.067
الرتبة العلمية	45	0.272	0.071
عدد سنوات العمل في المؤسسة الحالية	45	-0.084	0.584
عدد سنوات العمل في المنصب الحالي	45	-0.129	0.398
إجمالي الراتب (بالدينار)	45	0.272	0.071

6.4 تحكيم أداة الدراسة

يبين الشكل (1.4) وصف سمات أداة الدراسة من منظور المشاركين، إذ يظهر من خلال الرسم البياني أنه أكثر من 70% من المشاركين قد قيموا الاستبانة بأنها واضحة العبارات ومفهومة، وأن 8.9% قد وجدوا بعض الغموض في عباراتها.



الشكل 1.4: تحكيم أداة الدراسة من منظور المشاركين

7.4 اقتراحات المشاركين

لم يستجيب أي من المشاركين لهذا البند المخصص في نهاية الاستبانة.

8.4 ملخص

عرض هذا الفصل الصفات الديمغرافية لعينة الدراسة، كما أنه أظهر العلاقة بين مستوى التمكين الإداري وأبعاده الخمسة ومستوى الولاء التنظيمي، بالإضافة إلى العلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي والمتغيرات الديمغرافية.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

1.5 المقدمة

أجريت هذه الدراسة بهدف تقييم أثر التمكين الإداري على الولاء التنظيمي لدى عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر في جامعة القدس، وذلك من أجل تقديم معلومات هامة والوصول إلى توصيات من شأنها أن تؤدي إلى الارتقاء بمستوى الأداء لدى العاملين في الجامعة من خلال تعزيز ولائهم التنظيمي على أساس رفع مستوى تمكينهم إدارياً، ومن أجل تحقيق هذا الهدف الرئيسي للدراسة كان لا بد من تحقيق الأهداف الفرعية التي حددها الباحث، التي تسعى إلى قياس مستوى التمكين الإداري ومستوى الولاء التنظيمي من منظور عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر في الجامعة، وكذلك للتعرف على طبيعة العلاقة ما بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي في مجتمع الدراسة، إضافة إلى تقييم العلاقة ما بين الولاء التنظيمي والخصائص الديمغرافية للعينة.

وفي ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج من خلال اختبار فرضياتها وصولاً إلى تحقيق أهدافها جاء هذا الفصل ليناقد بعض الاستنتاجات من أجل تقديم التوصيات من قبل الباحث لصناع القرار في الجامعة، وكذلك ليقتراح أبرز الدراسات المستقبلية التي يمكن إجرائها.

2.5 الاستنتاجات

خلصت الدراسة إلى القول بأن التمكين الإداري يرتبط بعلاقة طردية متوسطة مع مستوى الولاء التنظيمي، إذ بالإمكان الحفاظ على مستويات مرتفعة من الولاء التنظيمي من خلال ممارسة التمكين الإداري من قبل الإدارة العليا في جامعة القدس، فقد تبين بأن عملية تفويض السلطة ومنح عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر مزيداً من الصلاحيات والنفوذ في مواقعهم بالإضافة إلى تشجيع العمل بروح الفريق والتنسيق بينهم يساهم في تفسير 38.5% من التباين في مستوى الولاء التنظيمي لديهم.

- يتوجب على الإدارة العليا في جامعة القدس معالجة كافة المعوقات التي تخفض من مستويات التمكين وأبعاده، والسعي المتواصل إلى تشجيع الابتكار والمبادرة للعاملين فيها، وتعزيز نظام التحفيز، بالإضافة إلى تسهيل عملية تبادل المعلومات التي يعتمد عليها الأفراد في صياغة القرارات المتعلقة بمهامهم، من أجل تحقيق الرضا الوظيفي الذي يسهم بدوره في رفع مستويات الولاء التنظيمي في جامعة القدس.
- وفيما يتعلق بالتمكين الإداري وأبعاده الخمسة وعلاقته بالولاء التنظيمي فإننا نجد بأن التمكين الإداري ببعدي تفويض السلطة وبناء فريق العمل يُفسر ما نسبته (38.5%) من مستوى الولاء التنظيمي للجامعة، وهذا يقودنا إلى الاستنتاج بأن أهم بعدين من أبعاد التمكين هما تفويض السلطة وبناء فريق العمل ومن هنا يتوجب على صنّاع القرار في الجامعة إعادة دراسة هذين البعدين والتركيز عليهما من أجل رفع مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بها وخاصة عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر.

- وبالعودة إلى مستوى التمكين الوظيفي في جامعة القدس نجد أنه بمستوى متوسط في جميع أبعاده، وهذا يقودنا إلى الاستنتاج بأن الإدارة العليا في جامعة القدس تسير بخطى بطيئة وبمستوى متوسط نحو تمكين العاملين لديها، وبدوره يجعلنا نستنتج بأن نظرية الإدارة السائدة في جامعة القدس هي تتراوح ما بين نظريات الإدارة المعدلة ونظريات الإدارة الحديثة، إذ يتراوح فيها دور الموظف ما بين مُنفذ وصانع قرار، وأن الأسلوب الإداري في الجامعة أيضا يتراوح ما بين الفردي (المركزي) وما بين الديمقراطي المشارك، وإذا ما تمت مقارنة هذه الحالة بنظريات الإدارة، فإننا نجد أن الإدارة العليا في الجامعة بحاجة إلى تبني المزيد من النظريات الحديثة في الإدارة التي تجعل من الموظف هو صانع قرار، وأن تتبنى الأسلوب الإداري الديمقراطي المشارك بشكل كامل، إضافة إلى ضرورة أن تكون السلطة غير مركزية بل موزعة على الإدارات في الجامعة بحسب تخصصاتها.

- وبالنظر إلى مستوى الولاء التنظيمي في الجامعة فنجد أنه مرتفع وأن أبعاد هذا الولاء (العاطفي، والأخلاقي، والمستمر) تتراوح ما بين مرتفع ومتوسط وهذا يقودنا إلى الاستنتاج بأن عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر يشعرون بالفخر والانتماء والإخلاص لعملمهم في الجامعة وأنهم يشعرون بالمسؤولية الأخلاقية تجاه الجامعة، كما ويرغبون في الاستمرار في العمل فيها، وهذا يقودنا إلى الاستنتاج أيضا بأن عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر في الجامعة هم مورد بشري هام وذو قيمة كبيرة، ويجب الاستثمار به من خلال توفير المزيد من التدريب والتأهيل له، وخلق الفرص وتمكينه في الجامعة لما لذلك من تأثير على ولائه وبالتالي على إنتاجيته وصولا لتحقيق أهداف الجامعة والرقى بها.

3.5 التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإن الباحث يوصي بما يلي:

1. تبني نماذج إدارية حديثة مبنية على مبدأ الديمقراطية والمشاركة من قبل صناع القرار في الجامعة (الإدارة العليا)، وتعزيز دور عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء المعاهد في صنع القرار من خلال تفويض الصلاحيات لهم، استنادا إلى أن بعد تفويض السلطة هو أكثر الأبعاد تأثيرا في مستوى الولاء، كذلك إتاحة الفرصة لهم للمشاركة الفعالة في رسم سياسات الجامعة وإبداء الرأي وطرح الأفكار، لان تطبيق مبدأ تفويض السلطة حسب نتائج الدراسة له تأثير ملحوظ على ولائهم التنظيمي للجامعة، وبالتالي يؤدي إلى تحسين أدائهم من أجل تحقيق أهداف الجامعة التي ستصبح منسجمة تماما مع أهدافهم الخاصة.

2. تعزيز العمل الجماعي داخل الجامعة وتعزيز بناء فرق العمل الفعالة للقيام بالمهام، إذ يظهر بناء فريق العمل هو البعد الثاني من ناحية التأثير في مستوى الولاء التنظيمي وهذا يتطلب تغييراً في نمط القيادة التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، فبدلاً من أن يكون الفرد هو الوحدة الأساسية في الجامعة (حسب التنظيم الرسمي التقليدي) تصبح الجماعة (فريق العمل) هي الوحدة الأساسية، مما يزيد من الولاء والاندماج في العمل الجماعي، وهذا بدوره يزيد من مستوى الولاء التنظيمي ويرفع من مستوى الإنتاجية وصولاً إلى تحقيق أهداف الجامعة بكفاءة عالية.

3. نشر ثقافة التمكين من خلال إجراء لقاءات دورية وحلقات وورشات عمل حول أهمية التمكين في رفع فاعلية وإنتاجية الأفراد العاملين في جامعة القدس، وذلك من أجل رفع مستوى التمكين الإداري من المتوسط لأعلى مستوى ممكن.

4. تعزيز تطبيق أبعاد التمكين الأخرى ما بين العاملين في الجامعة لما لها من أهمية في رفع مستوى الولاء التنظيمي وخاصة الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات، إذ أن المعلومات هي المطلب الأساسي لصانع القرار لكي يتمكن من اتخاذ القرار الصحيح، وكذلك السعي لرفع مستوى الرغبة لدى العاملين للمشاركة في قرارات الجامعة وزيادة سلطتهم وصلاحياتهم (بُعد القوة) من خلال التحفيز المستمر لهم، وذلك من أجل رفع مستويات أبعاد التمكين المتوسطة لأعلى مستوى ممكن.

5. العمل على الاستثمار في عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر في الجامعة كون هؤلاء يمثلون رأس المال البشري، وكون إتاحة الفرصة لهم من أجل التطوير والحصول على الدرجات العلمية المتقدمة سيسهم في رفع مستوى الجامعة وإنتاجيتها وتحقيق أهدافها، لأن هؤلاء وحسب نتائج الدراسة يشعرون دائماً بالفخر والانتماء والإخلاص لعملهم في الجامعة ويشعرون كذلك بالمسؤولية الأخلاقية تجاهها حسب ما ظهر من مستويات مرتفعة في الولاء التنظيمي لدى عمداء الكليات ورؤساء المعاهد والأقسام.

6. الحفاظ على الأنظمة والسياسات التي تتبناها الجامعة تجاه عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر فيما يتعلق بطريقة تطبيقها عليهم بغض النظر عن خصائصهم الديموغرافية (الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، وسنوات العمل في الجامعة، والدرجة والرتبة العلمية، وإجمالي الراتب) لأن نتائج الدراسة أظهرت أن هذه الأنظمة والسياسات ناجحة ومقبولة وتحقق رضا العاملين لعدم وجود فروق فيما بينهم في الولاء تعزى لتلك الخصائص.

4.5 الدراسات المستقبلية والبحوث المقترحة

بناء على ما توصل إليه الباحث من نتائج فإنه يوصي بالقيام بالبحوث التالية:

1. دراسة العلاقة بين الولاء التنظيمي ونمط القيادة الإدارية وبيئة التنظيم والمناخ التنظيمي في جامعة القدس، وذلك بهدف الكشف عن العوامل الأخرى التي قد تؤثر في مستويات الولاء والعمل على تعزيزها.

2. دراسة أهم المعوقات التي تحول دون ممارسة التمكين الإداري بشكل فاعل في جامعة القدس، سواء كانت تنظيمية أو شخصية أو اجتماعية، إذ أن مستويات أبعاد التمكين تظهر متوسطة.

3. دراسة أثر الولاء التنظيمي على فاعلية جامعة القدس ومستوى أداء العاملين فيها ومدى رضاهم الوظيفي، إذ إظهار المستوى التنظيمي بمستوى مرتفع.

4. قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة وشمل فئة الإداريين أيضا، بهدف اظهر صورة أكثر شمول عن مستوى الولاء لكافة العاملين في جامعة القدس.

5. إجراء دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة والجامعات الحكومية في مستوى الولاء التنظيمي للعاملين فيها ومدى ممارسة التمكين الإداري من قبل الإدارات العليا فيها.

المصادر والمراجع العربية

أبو النصر، م. (2005): تنمية مهارات وبناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ط1. أترك للنشر والتوزيع، مصر.

أفندي، ع. (2003): تمكين العاملين: مدخل للتحن والتطوير المستمر (دليل إرشادي). المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.

بركات، ز. (2011): الخصائص السيكومترية لاختبار الترابطات المتباعدة لقياس التفكير الإبداعي لميدنك على عينة من الطلبة الفلسطينيين. جامعة القدس المفتوحة، طولكرم، فلسطين.

البريدي، ع. والرشيدي، ن. (2012): مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية، مجلة معهد الإدارة العامة، 2.

بوسالم ، أ. (2010): أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي. جامعة آل البيت، الأردن.

جدي، ش. (2014): تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي. مجلة الباحث، 14، ص. 307-316.

جلاب، أ. (2011): إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الجميلي، م. (2008): الأنماط الإدارية وعلاقتها بمستويات التمكين. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

الحجري، س. (2002): واقع الولاء التنظيمي لدى القيادات الوسطى في وزارة التربية والتعليم
بسلطنة عمان وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والعوامل التنظيمية. جامعة السلطان
قابوس، سلطنة عمان.

حريم، ح. (2003): إدارة المنظمات، منظور كلي، ط1. الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حسن، س. (2006): الخصائص السيكومترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية.
جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

الحمداني، م. (2009): الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة
بسلطنة عمان. جامعة مؤتة، الأردن.

حنونة، س. (2008): قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية
بقطاع غزة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الحوري، أ. (2009): درجة التمكين لدى القادة الأكاديمين في الجامعات الأردنية الرسمية
وعلاقتها بدافعية الانجاز لديهم. جامعة اليرموك، عمان الأردن.

خديجة، ع. (مارس، 2015): الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات دراسة ميدانية بجامعات ()
ورقلة-غرداية-الوادي-بسكرة). مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 18، ص.49-62.

الخشالي، ش. (2003): أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الالتزام التنظيمي
لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد

6، 1.

- خليفة، ع. ص. و ملاحمة، م.خ.(2009): الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية. مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، 3.
- دبة، س. وغولة، س. (2012): الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية، دراسة استكشافية ميدانية بمدينة ورقلة. جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- الدوسري، س. (2005): ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنطقة الشرقية. جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- دياب، س.(2003): مناهج البحث العلمي. جامعة القدس المفتوحة، غزة، فلسطين.
- راضي، ج. (2010): التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، 1، ص. 62-84.
- الرشودي، خ. (2009): مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- الرقب، أ. (2010): علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في غزة. جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الشمري، م. (2006): أثر تمكين العاملين على فاعلية اتخاذ القرار. جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

- الطراونة، ن. (2011): واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة والمعوقات المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السادس والعشرين، 4، جامعة مؤتة، الأردن.
- عارف، ع. (2004): تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات المصرية. جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- عبد الحسين، ب. (2012): أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي "دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 31، ص. 257-280.
- عبد اله، س. (2006): واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة و أثرها على مستوى التطوير التنظيمي لجامعات. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عبدالوهاب، ع. وآخرون(معدون)(2004): إدارة الموارد البشرية. دار الحريري للطباعة، القاهرة، مصر.
- عبوي، ز. (2007): القيادة ودورها في العملية الإدارية، ط1. دار البداية موزعون وناشرون، عمان، الأردن.
- عبيد، م.(2003): مهارات البحث العلمي. أكاديمية الدراسات العالمية، غزة، فلسطين.
- العتبي، س. السواط، ع. (1997): الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه. مجلة الإداري، 70 ، ص. 13-76.
- العتبي، س. (2004): أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية. المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة.

- عطاري، ع. وآخرون(معدون). (2006): **الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان**. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية الإنسانية والاجتماعية، مجلد 18، 2.
- عفانة، ح. (2013): **التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل**. جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- علاقي، م. (2000): **الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية**. مكتبة دار جدة، جدة.
- عمار، ت. (2006): **أثر المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية**. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عودة، ر. (2008): **واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة**. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- فلية، م. (2005): **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**. دار المسيرة، عمان، الأردن.
- لوتاه، م. (2002): **الولاء التنظيمي وأداء العاملين في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة**. جامعة القاهرة، مصر.
- المخلافي، م. (2001): **أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة**. مجلة جامعة دمشق، مجلد 12، 2.
- مدوخ، ن. (2008): **معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها**. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

المعاني، أ. (1999): الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية. مجلة الإداري، 78،
ص 39-73.

المعيوف، ص. (2000): أثر المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية علي الالتزام التنظيمي لدي
الموظفين في القطاع العام السعودي. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، 107.

ملحم، ي. (2006): التمكين كمفهوم إداري معاصر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،
مصر.

المصادر والمراجع الأجنبية:

Abdulla A., Almadhoun, T., Ling, Y.(2015): Organizational empowerment and commitment: the mediating effect of psychological empowerment. Asian Journal of Social Sciences, Arts and Humanities, Vol.3, No.2, pp.2311-3782.

Ahadi, S., Saundi, T., (Mar, 2014): Structural Empowerment and Organizational Commitment: The Mediating Role of Psychological Empowerment in Malaysian Research Universities. J. Asian Dev. Stud, Vol. 3, Iss.1, pp. 44-65.

Ahmad, M., Malik, M., Sajjad, M., Hyder, S., Hussain.,S., Ahmed, S.(2014): Linking Teacher Empowerment with Organizational Commitment, Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior. Life science Journal, Vol.11, No.4, PP. 105-108.

Aknabi, P., Itiola, K. (2013): Exploring the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment among Health Workers in Ekiti State, Nigeria. Ajayi Crowther University, Nigeria.

Allen, J.P. & Meyer, N.(1990): The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology, 63, pp 1-18.

Allen, J.P.& Meyer, N.(1991): A Three-Component Model Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review, Vol. 1, No. 1, pp 61-89.

Baker, T.L.(1994): Doing social research, 2nd edition. New York, McGraw-Hill Inc.

Bahrami, M.A., Montazeralfaraj, R., Gazar, S.H., Tafti, A.D.(2013): Demographic Determinants of Organizational Citizenship Behavior among Hospital Employees.

Global Business and Management Research: An International Journal Vol. 5, No. 4, pp.171-178.

Hashmi, M., Naqvi, I. (2012): Psychological Empowerment: A Key to Boost Organizational Commitment, Evidence from Banking Sector of Pakistan. International Journal of Human Resource Studies, Vol. 2, No. 2, pp. 132-141.

Insan, A.(2013): The Effect of Empowerment of the Organizational Commitment and the Job Satisfaction of the Employees of the National Electricity Company (Ltd.) in South Sulawesi Province Indonesia. Asian Transactions on Basic & Applied Sciences, Vol. 03, Iss. 04, pp. 13-23.

Iqbal, A., Kokash, H.A., Al-Oun, S.(2011): The Impact Assessment Of Demographic Factors On Faculty Commitment In The Kingdom Of Saudi Arabian Universities. Journal of College Teaching & Learning, Vol.8, No.2, pp.1-4.

Jena, R.K.(2008): **An assessment of demographic factors affecting organizational commitment among shift workers in India.** Institute of Management Technology, Nagpur, India.

Kargar, M.(2012): Evaluation of Organizational Commitment of Employees in University; Case Study: Islamic Azad University. Journal of Basic and Applied Scientific Research, Vol. 2, No.5, pp 5017-5021.

Ketchand, A.A.,& Strawser, J.R.(2001): Multiple Dimensions of Organizational Commitment: Implications for Future Accounting Research. Behavioral Research in Accounting, 1.

Khan, H., Shah, B., Hassan, F.S.U., Khan, Sh., Khan, U.(2013): The impact of personal attributes over the commitment level of teachers: A context of higher education institutions of Pakistan. *Journal of Business Studies*. Vol. 5, No. 2, pp.1-14.

Khan, M., Tariq, A., Hamayoun, A., Bhuta, M. (2014): Enhancing Organizational Commitment Through Employee Empowerment- Empirical Evidence from Telecom Sector Employees. *Middle-East Journal of Scientific Research* 21,1, pp. 148-157.

Kozak, A. & Decrop, M.(2009): **Handbook of Tourist Behavior: Theory & Practice**, 1st edition. Routledge.

Liu, A., Fellows, R., Chiu, W.(Dec, 2006): Work Empowerment as an Antecedent to Organizational Commitment in the Hong Kong Quantity Surveying Profession. *Surveying and Built Environment*, Vol.17, Vol.2, pp.63-72.

Mahnaz, M.A., Mehdi, M., Jafar, K.M., Abbolghasem, P.(2013): The Effect of Demographic Characteristics on Organizational Citizenship Behavior in the Selected Teaching Hospitals in Tehran. *African Journal of Business Management*, Vol.7, No.34, pp.3324-3331.

Mathebula, M.R.(2004): **Modeling the relationship between organizational commitment, leadership style, human resources management practices and organizational trust**. University of Pertoria.

Matter, K.R and Atteia , M. (2015): Impact of Administrative Empowerment on Organizational Commitment. *European Journal of Business and Management*, Vol.7, No.20, pp. 2222-2839.

Quinn, R.E., & Spreitzer, G.M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, Vol.26, No.2, pp. 37-48.

Rammy, A., & Rammy, M.I.(2012): Antecedents of organizational commitment of banking sector employees in Pakistan. *Serbian Journal of Management*, Vol.7, No.1, pp.89 – 102.

Rawat, P., (2011): Effect of Psychological Empowerment on Commitment of Employees: An Empirical Study. 2nd International Conference on Humanities, Historical and Social Sciences, Vol.17, pp. 143-147.

Sankari, A., Ghazzawi, Kh., Danawi, S., Nemar, S.(2015): The Effects of Demographic Attributes on Work Outcomes: A Study of the Lebanese Labor Market. *Human Resource Management Research*, Vol. 5, No.2, pp. 33-39.

Sun, X.(2016): Psychological Empowerment on Job Performance—Mediating Effect of Job Satisfaction. *Psychology*, 7, pp. 584-590.

Toga, R., Khayundi, D.A., Mjoli , T.Q.(2014): The Impact of Organizational Commitment and Demographic Variables on Organizational Citizenship Behavior. *Mediterranean Journal of Social Sciences* , Vol.5, No.2, pp. 643-650.

Vance, R.J.(2006): **Employee Engagement and Commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization**. SHRM Foundation, USA.

(2016/11/20) <http://www.alquds.edu/ar/about-us-ar.html> :المراجع الالكترونية

ملحق 1

توزيع الدوائر والمعاهد حسب الكليات في جامعة القدس

المعهد	الدائرة	الكلية	الرقم
المعهد العالي للآثار	دائرة التربية الرياضية	كلية الآداب	1
	دائرة اللغة العربية وآدابها		
	دائرة التاريخ		
	دائرة الخدمة الاجتماعية		
	دائرة العلوم الموسيقية		
معهد الدراسات الإقليمية	دائرة اللغة الإنجليزية وآدابها		
	دائرة الجغرافية ودراسة المدن		
	دائرة العلوم السياسية		
	دائرة الفنون الجميلة		
	دائرة الإعلام والتلفزة		
	دائرة التصنيع الغذائي	كلية العلوم والتكنولوجيا	2
	دائرة الكيمياء		
	دائرة الرياضيات		
	دائرة علم الحاسب		
	دائرة الفيزياء		
	دائرة العلوم الحياتية		
	دائرة علوم الأرض والبيئة		
معهد الإدارة والاقتصاد	دائرة الأعمال	كلية الأعمال والاقتصاد	3
	دائرة الاقتصاد		
	دائرة التسويق		
معهد التنمية المستدامة	دائرة العلوم المالية والمصرفية		
	دائرة المحاسبة		
	دائرة التشريح	كلية الطب البشري	4
	دائرة وظائف الأعضاء		
	دائرة الأمراض والأنسجة		
	دائرة الكيمياء الحيوية		
	دائرة الأحياء الدقيقة والمناعة		
	دائرة التصدير الطبي	كلية المهن الصحية	5

	دائرة العلاج الطبيعي		
	دائرة العلوم الطبية المخبرية		
	دائرة القبالة		
	دائرة التمريض		
	دائرة الصحة العامة والتغذية	كلية الصحة العامة	6
		كلية طب الأسنان	7
		كلية الصيدلة	8
	دائرة الفقه والتشريع	كلية الدعوة والقرآن	9
	دائرة الدعوة وأصول الدين		
	دائرة القرآن والدراسات الإسلامية		
	دائرة القانون العام	كلية الحقوق	10
	دائرة القانون الخاص		
	دائرة الماجستير		
	دائرة التربية الخاصة	كلية العلوم التربوية	11
	دائرة المناهج والأساليب		
	دائرة التربية الابتدائية ورياض الأطفال		
	دائرة علم النفس		
	دائرة هندسة الحاسوب	كلية الهندسة	12
	دائرة الهندسة الإلكترونية والاتصالات		
	دائرة هندسة المواد		
	دائرة الهندسة المعمارية		
		كلية القدس - بارد	13
		كلية الدراسات الثنائية	14
		كلية هند الحسيني للبنات	15



جامعة القدس
Al-Quds University

معهد التنمية المستدامة

ماجستير بناء مؤسسات وتنمية موارد البشرية

أخي الكريم/ أختي الكريمة ,,

أهديكم أطيب التحيات وأعلمكم بأن الباحث بصدد إعداد بحث يهدف إلى دراسة "تأثير التمكين الإداري على الولاء التنظيمي لدى عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر في جامعة القدس" وذلك استكمالاً للحصول على متطلبات درجة الماجستير في جامعة القدس/ معهد التنمية المستدامة/ بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية، وعليه فقد تم إعداد هذه الاستبانة بهدف جمع البيانات.

تضم هذه الاستبانة أربعة أقسام رئيسة وهي: **القسم الأول:** المعلومات الديمغرافية ويحتوي على البيانات الشخصية للمشاركة، **والقسم الثاني:** مستوى التمكين الإداري لدى عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الأقسام في جامعة القدس ويركز على أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، تحفيز العاملين، الاتصال ومشاركة المعلومات، القوة، وبناء فريق العمل)، **والقسم الثالث:** مستوى الولاء التنظيمي ويصف ارتباط المشارك بالمؤسسة التي يعمل بها وولائه لها من خلال التركيز على أبعاد الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الأخلاقي)، **القسم الرابع:** حول الأسئلة المدرجة في الإستبانة.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة نرجو منك الإجابة على بنود هذه الاستبانة بدقة عالية وموضوعية، مع العلم أن كافة البيانات ستعامل بسرية تامة دون الإشارة إلى شخصكم الكريم، وسيتم استخدامها فقط لأغراض البحث العلمي وذلك بهدف التحسين والتطوير واخذ القرارات المبنية على الحقائق، ولن يكون لها أي تأثير على وضعك الوظيفي في المؤسسة التي تعمل بها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث: رجائي عدوان / جامعة القدس

القسم الأول: المعلومات الديمغرافية

يرجى اختيار إحدى البدائل الواردة في كل بند من هذا القسم بوضع دائرة حول رمزة.

A1_العمر 1. أقل من 35 سنة 2. 35-45 سنة 3. 46-55 سنة 4. أكثر من 55 سنة

A2_الجنس 1. ذكر 2. أنثى

A3_الحالة الاجتماعية: 1. متزوج/ة 2. أعزب/عزباء 3. مطلق/ة 4. أرمل/أرملة

A4_المسمى الوظيفي: 1. عميد 2. مدير معهد 3. رئيس دائرة

A5_الدرجة العلمية: 1. ماجستير 2. دكتوراة 3. غير ذلك، يرجى الإشارة _____

A6_الرتبة العلمية:

1. مدرس 2. محاضر 3. أستاذ مساعد 4. أستاذ مشارك 5. غير ذلك، يرجى الإشارة _____

A7_عدد سنوات العمل في المؤسسة الحالية:

1. أقل من 5 سنوات 2. 5-10 3. 10-16 4. أكثر من 16 سنة.

A8_عدد سنوات العمل في المنصب الحالي

1. أقل من سنة 2. 1-3 3. 4-6 4. أكثر من 6 سنوات.

A9_إجمالي الراتب الشهري (بالدينار):

1. أقل من 1500 دينار 2. 1500-2000 3. 2100-2600 4. أكثر من 2600

القسم الثاني: يصف هذا القسم مستويات التمكين الإداري					
يرجى اختيار ما يناسبك من المستويات المذكورة في الجدول بوضع إشارة (✓) أمام كل عبارة تختارها.					
الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق بشدة
تفويض السلطة: درجة إعطاء الصلاحيات لعمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر في جامعة القدس ليكون لديهم القدرة على المشاركة والتأثير في صنع القرارات واتخاذها، وخاصة فيما يتعلق بتشخيص المشكلات في العمل واقتراح حلول لها وتنفيذها.					
B1	تُشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية				
B2	تُساهم في وضع أهداف وخطط المؤسسة في الجانب الذي تعمل به				
B3	تُمارس أداء مهامك بمرونة مناسبة				
B4	تمتلك السلطة الكافية لإنجاز مهام وظيفتك				
B5	يسمح لك بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملك				
B6	تستطيع أن تُنفع رئيسك المباشر بأي أفكار إيجابية لديك				
B7	تشعر بأن رئيسك المباشر لا يثق بقدراتك عند أداء المهام الموكلة لك				
تحفيز العاملين: درجة وجود نظام للمكافآت والحوافز ومدى تأثيره على الدافعية والرضا الوظيفي والانتماء لدى عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر في جامعة القدس.					
B8	يُشعرك مديرك بأهمية وظيفتك ومكانتها				
B9	تُقدم الإدارة الدعم والتشجيع لمبادراتك واجتهاداتك				
B10	يُشجع رؤسائك الأفكار المتعلقة بتحسين وتطوير الأداء				
B11	تتلقى مكافآت مادية و/أو معنوية عندما تقوم بأعمال إبداعية				
B12	يسعى نظام الحوافز المعمول به داخل المؤسسة لتحقيق العدالة للجميع				
الاتصال ومشاركة المعلومات: درجة سهولة انسياب وتدفق المعلومات اللازمة لعمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر في جامعة القدس من أجل تسهيل العمل في صناعة القرار وحل المشاكل.					
B13	تجد صعوبة في التواصل مع أصحاب القرار وشرح موقفك				
B14	تشعر بأن العاملون يفهمون أدوارهم بشكل أفضل بسبب إتاحة المعلومات لهم				
B15	يوجد اتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات				
B16	توفر المؤسسة وسائل اتصال فاعلة ومتطورة				
القوة: شعور رئيس القسم بأداء المهام بشكل جيد والجودة في أداء المهام.					
B17	يعتبر عملك مهما بالنسبة لك				
B18	تمتلك من المهارات والمعلومات اللازمة ما يساعدك في إنجاز عملك				
B19	تثق بقدراتك المهنية التي تساعدك على القيام بعملك				
B20	يسمح لك بإيجاد حلول مبتكرة في مشكلات عملك				
بناء فريق العمل: درجة توفر وتفعيل العمل الجماعي في تنفيذ المهام ومواجهة المشاكل.					
B21	تلجأ المؤسسة إلى حل المشكلات عن طريق بناء فرق للعمل				

					B22	تتصف علاقتك مع رؤسائك في العمل بالتعاون والثقة
					B23	تُشجع المؤسسة العمل الجماعي وبناء فرق العمل
					B24	تتسم علاقتك بزملائك في العمل بالتقدير و الاحترام
					B25	تُركز المؤسسة على العمل الجماعي أكثر من الأداء الفردي
					B26	تستطيع فرق العمل في المؤسسة تنفيذ القرارات المتخذة

القسم الثالث: يصف هذا القسم شعورك اتجاه المؤسسة التي تعمل بها حاليا						
يرجى اختيار ما يناسبك من المستويات المذكورة في الجدول بوضع إشارة (✓) أمام كل عبارة تختارها						
الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الولاء العاطفي: درجة الإحساس بالانتماء للمؤسسة وبيئة العمل.						
C1	تشعر بالسعادة إذا بقيت في المؤسسة حتى نهاية خدمتك					
C2	تتعامل مع مشاكل المؤسسة كما لو أنها من مشاكلك الشخصية					
C3	تشعر بالارتباط العاطفي تجاه المؤسسة كما لو أنها عائلتك					
C4	تتمتع المؤسسة بمكانة عالية في نفسك					
الولاء المستمر: درجة تقييم أهمية البقاء في المؤسسة وأهمية ذلك في تحقيق ذات الموظف						
C5	تعمل في المؤسسة بسبب احتياجك لذلك					
C6	تشعر بصعوبة بمغادرة المؤسسة الآن حتى لو أردت ذلك					
C7	ترك العمل في المؤسسة يؤثر سلبا على حياتك					
C8	تتمسك بالعمل داخل المؤسسة بسبب ندرة البدائل المتاحة للعمل					
الولاء الأخلاقي: درجة الشعور الأخلاقي للاستمرار بالعمل في المؤسسة دون النظر إلى الجوانب المنفعية التي يمكن تحقيقها لو التحق بمؤسسة أخرى.						
C9	تلتزم أخلاقيا تجاه المؤسسة مما يدفعك للاستمرار بالعمل فيها					
C10	ستشعر بالذنب إذا تركت عملك في المؤسسة لالتزامك مع العاملين فيها					
C11	تدين بالقليل للمؤسسة التي تعمل بها					
C12	تشعر بالولاء للمؤسسة التي تعمل بها					

القسم الرابع: حول الأسئلة المدرجة في هذه الإمتبانه		
يرجى وضع إشارة (✓) أمام كل بند يصف الأسئلة الواردة في الإمتبانه من وجهة نظرك.		
الرقم	البند	
D1	واضحة العبارات	✓
D2	دقيقة	
D3	غامضة	
D4	مفهومة	
D5	فيها تكرار	

هل لديك اقتراحات أخرى ؟ أذكرها ...

.....

.....

.....

.....

شكرا جزيلا

الباحث

ملحق 3

قائمة أسماء المحكمين

*تم ترتيب أسماء المحكمين حسب الأبجدية

د. إياد خليفة معهد التنمية المستدامة / جامعة القدس

أ. عبير غنايم كلية الصيدلة/ جامعة الخليل

د. عزمي الأطرش معهد التنمية المستدامة / جامعة القدس

د. كمال أبو كويك كلية الأعمال والاقتصاد/ جامعة القدس

أ. لانا نزال وزارة الصحة

د. محمود الجعفري كلية الأعمال والاقتصاد/ جامعة القدس

ملحق 4

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد

الرقم	البعد	البند	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
B1	تفويض السلطة	تُشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية	0.987**	0.000
B2		تُساهم في وضع أهداف وخطط المؤسسة في الجانب الذي تعمل به	0.637°	0.031
B3		تُمارس أداء مهامك بمرونة مناسبة	0.776**	0.008
B4		تمتلك السلطة الكافية لإنجاز مهام وظيفتك	0.760°	0.011
B5		يسمح لك بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عمالك	0.677°	0.031
B6		تستطيع أن تُقنع رئيسك المباشر بأي أفكار إيجابية لديك	0.776**	0.008
B7		تشعر بأن رئيسك المباشر لا يثق بقدراتك عند أداء المهام الموكلة لك	0.891**	0.001
B8	تحفيز العاملين	يُشعرك مديرك بأهمية وظيفتك ومكانتها	0.991**	0.000
B9		تُقدم الإدارة الدعم والتشجيع لمبادراتك واجتهاداتك	0.934**	0.000
B10		يُشجع رؤسائك الأفكار المتعلقة بتحسين وتطوير الأداء	0.897**	0.000
B11		تتلقى مكافآت مادية و/أو ومعنوية عندما تقوم بأعمال إبداعية	0.934**	0.000
B12		يسعى نظام الحوافز المعمول به داخل المؤسسة لتحقيق العدالة للجميع	0.897**	0.000
B13	الاتصال ومشاركة المعلومات	تحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملك في أي وقت	0.751°	0.012
B14		تجد صعوبة في التواصل مع أصحاب القرار وشرح موقفك	0.773**	0.009
B15		تشعر بأن العاملون يفهمون أدوارهم بشكل أفضل بسبب إتاحة المعلومات لهم	0.876**	0.001
B16		يوجد اتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات	0.846**	0.002
B17		توفر المؤسسة وسائل اتصال فاعلة ومتطورة	0.747°	0.013
B18	القوة	يعتبر عمالك مهما بالنسبة لك	0.953**	0.000
B19		تمتلك من المهارات والمعلومات اللازمة ما يساعدك في إنجاز عملك	0.951**	0.000
B20		تثق بقدراتك المهنية التي تساعدك على القيام بعملك	0.840**	0.002
B21		يسمح لك بإيجاد حلول مبتكرة في مشكلات عمالك	0.819**	0.004
B22	بناء الفريق	تلجأ المؤسسة إلى حل المشكلات عن طريق بناء فرق العمل	0.871**	0.001
B23		تتصف علاقتك مع رؤسائك في العمل بالتعاون والثقة	0.903**	0.000
B24		تُشجع المؤسسة العمل الجماعي وبناء فرق العمل	0.812**	0.004
B25		تتسم علاقتك بزملائك في العمل بالتقدير و الاحترام	0.723°	0.018
B26		تُركز المؤسسة على العمل الجماعي أكثر من الأداء الفردي	0.844**	0.002
B27		تستطيع فرق العمل في المؤسسة تنفيذ القرارات المتخذة	0.749**	0.007
C1	الولاء العاطفي	تشعر بالسعادة إذا بقيت في المؤسسة حتى نهاية خدمتك	0.782**	0.008
C2		تتعامل مع مشاكل المؤسسة كما لو أنها من مشاكلك الشخصية	0.813**	0.004
C3		تشعر بالارتباط العاطفي تجاه المؤسسة كما لو أنها عائلتك	0.782**	0.007

0.007	0.782**	تتمتع المؤسسة بمكانة عالية في نفسك		C4
0.000	0.930**	تعمل في المؤسسة بسبب احتياجك لذلك	الولاء	C5
0.003	0.833**	تشعر بصعوبة بمغادرة المؤسسة الآن حتى لو أردت ذلك		C6
0.011	0.757*	ترك العمل في المؤسسة يؤثر سلبا على حياتك	المستمر	C7
0.010	0.764*	تتمسك بالعمل داخل المؤسسة بسبب ندرة البدائل المتاحة للعمل		C8
0.000	0.934**	تلتزم أخلاقيات تجاه المؤسسة مما يدفعك للاستمرار بالعمل فيها	الولاء الأخلاقي	C9
0.001	0.888**	ستشعر بالذنب إذا تركت عملك في المؤسسة للالتزامك مع العاملين فيها		C10
0.006	0.795**	تدين بالقليل للمؤسسة التي تعمل بها		C11
0.003	0.829**	تشعر بالولاء للمؤسسة التي تعمل بها		C12

** الارتباط دال عند مستوى 0.01

* الارتباط دال عند مستوى 0.05

ملحق 5

قيم معامل ارتباط كرونباخ ألفا لبنود الاستبانة

الرقم	البعد	البند	معامل الارتباط
B1	تفويض السلطة	تُشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية	0.966
B2		تُساهم في وضع أهداف وخطط المؤسسة في الجانب الذي تعمل به	0.967
B3		تُمارس أداء مهامك بمرونة مناسبة	0.966
B4		تمتلك السلطة الكافية لإنجاز مهام وظيفتك	0.966
B5		يسمح لك بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملك	0.967
B6		تستطيع أن تُقنع رئيسك المباشر بأي أفكار إيجابية لديك	0.966
B7		تشعر بأن رئيسك المباشر لا يثق بقدراتك عند أداء المهام الموكلة لك	0.967
0.905	تفويض السلطة الكلي		
B8	تحفيز العاملين	يُشعرنك مديرك بأهمية وظيفتك ومكانتها	0.966
B9		تُقدم الإدارة الدعم والتشجيع لمبادراتك واجتهاداتك	0.967
B10		يُشجع رؤسائك الأفكار المتعلقة بتحسين وتطوير الأداء	0.966
B11		تتلقى مكافآت مادية و/أو ومعنوية عندما تقوم بأعمال إبداعية	0.967
B12		يسعى نظام الحوافز المعمول به داخل المؤسسة لتحقيق العدالة للجميع	0.966
0.918	تحفيز العاملين الكلي		
B13	الاتصال ومشاركة المعلومات	تُحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملك في أي وقت	0.968
B14		تجد صعوبة في التواصل مع أصحاب القرار وشرح موقفك	0.967
B15		تشعر بأن العاملون يفهمون أدوارهم بشكل أفضل بسبب إتاحة المعلومات لهم	0.967
B16		يوجد اتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات	0.966
B17		توفر المؤسسة وسائل اتصال فاعلة ومتطورة	0.967
0.904	الاتصال ومشاركة المعلومات الكلي		
B18	القوة	يعتبر عملك مهما بالنسبة لك	0.966
B19		تمتلك من المهارات والمعلومات اللازمة ما يساعدك في إنجاز عملك	0.966
B20		نتق بقدراتك المهنية التي تساعدك على القيام بعملك	0.967
B21		يسمح لك بإيجاد حلول مبتكرة في مشكلات عملك	0.966
0.896	القوة الكلي		
B22	بناء الفريق	تُلجأ المؤسسة إلى حل المشكلات عن طريق بناء فرق العمل	0.966
B23		تتصف علاقتك مع رؤسائك في العمل بالتعاون والثقة	0.966

0.967	تُشجع المؤسسة العمل الجماعي وبناء فرق العمل		B24
0.967	تتسمع علاقتك بزملائك في العمل بالتقدير و الاحترام		B25
0.967	تُركز المؤسسة على العمل الجماعي أكثر من الأداء الفردي		B26
0.967	تستطيع فرق العمل في المؤسسة تنفيذ القرارات المتخذة		B27
0.902	بناء الفريق الكلي		
0.919	التمكين الإداري الكلي		
0.925	تشعر بالسعادة إذا بقيت في المؤسسة حتى نهاية خدمتك	الولاء العاطفي	C1
0.921	تتعامل مع مشاكل المؤسسة كما لو أنها من مشاكلك الشخصية		C2
0.929	تشعر بالارتباط العاطفي تجاه المؤسسة كما لو أنها عائلتك		C3
0.929	تتمتع المؤسسة بمكانة عالية في نفسك		C4
0.910	الولاء العاطفي الكلي		
0.919	تعمل في المؤسسة بسبب احتياجك لذلك	الولاء المستمر	C5
0.924	تشعر بصعوبة بمغادرة المؤسسة الآن حتى لو أردت ذلك		C6
0.920	ترك العمل في المؤسسة يؤثر سلبا على حياتك		C7
0.925	تتمسك بالعمل داخل المؤسسة بسبب ندرة البدائل المتاحة للعمل		C8
0.899	الولاء المستمر الكلي		
0.917	تلتزم أخلاقيات تجاه المؤسسة مما يدفعك للاستمرار بالعمل فيها	الولاء الأخلاقي	C9
0.914	ستشعر بالذنب إذا تركت عملك في المؤسسة لالتزامك مع العاملين فيها		C10
0.925	تدين بالقليل للمؤسسة التي تعمل بها		C11
0.924	تشعر بالولاء للمؤسسة التي تعمل بها		C12
0.889	الولاء الأخلاقي الكلي		
0.920	الولاء التنظيمي الكلي		

ملحق 6

معاملات ثبات الأداة بطريقة التجزئة النصفية

0.926	القيمة	الجزء الاول	كرونباخ ألفا
20 ^أ		عدد البنود	
0.944	القيمة	الجزء الثاني	
19 ^ب		عدد البنود	
39		عدد البنود الكلي	
0.961			الارتباط بين النماذج
0.980	بعد متساوٍ		معامل ارتباط سبيرمان براون
0.980	بعد غير متساوي		
0.979			معامل التجزئة النصفية جتمان
<p>أ: B1,B3,B5,B7,B9,B11,B13,B15,B17,B19,B21,B23,B25,B27</p> <p>ب: B2,B4,B6,B8,B10,B12,B14,B16,B18,B20,B22,B24,B26</p>			

التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة

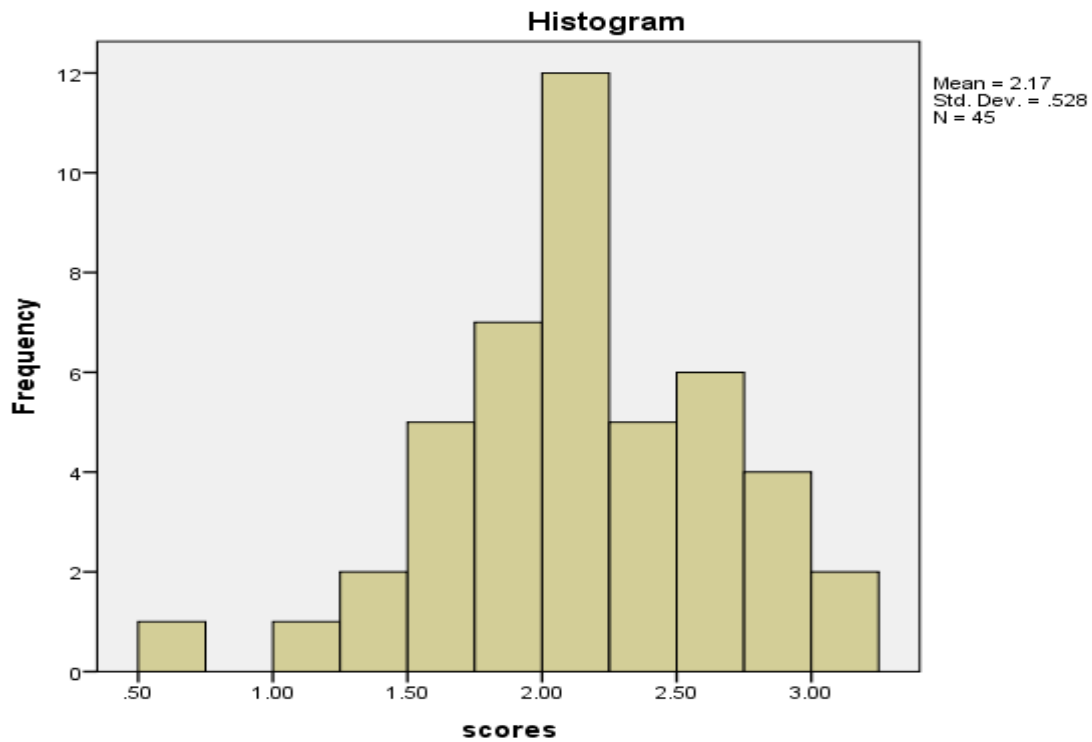
Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
BC	45	100.0%	0	0.0%	45	100.0%

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
BC	.121	45	.096	.967	45	.234

a. Lilliefors Significance Correction





بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة

Institute of Sustainable Development



2016/12/7

لمن يهمه الأمر

الموضوع: إفادة طالب

تحية طيبة وبعد،،،

يفيد برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - جامعة القدس بأن الطالب
رهاني عدوان ورقمه الجامعي 21410006، هو أحد طلبة معهد التنمية
 المستدامة في جامعة القدس ويقوم حالياً بإعداد دراسة بحثية بعنوان:

تأثير التمكين الإداري على الولاد التنظيمي لدى عماد الكليات
ورؤى الروافد والمعاهد من جامعة القدس

وعليه يرجى مساعدته بالحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة بما تسمح أنظمتكم به، علماً
 بأن المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامه ولأغراض البحث العلمي فقط،
 وقد أعطي هذه الشهادة بناء على طلبه.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،

د. عزمي الأطرش
 مدير المعهد
 Institute of Sustainable Development



Jerusalem – Abu Deis
 Tel / Fax: 009722790345
 P.O.Box: 51000, 20002
 email: Info@srd.alquds.edu

القدس- أبو ديس
 تلفاكس 009722790345
 ص.ب: 51000 او 20002
 البريد الإلكتروني: Info@srd.alquds.edu

الاعتبارات الأخلاقية في البحث العلمي

No.

--	--	--



جامعة القدس
Al-Quds University

معهد التنمية المستدامة

ماجستير بناء مؤسسات وتنمية موارد البشرية

أخي الكريم / أختي الكريمة ،،،

أهديكم أطيب التحيات وأعلمكم بأن الباحث بصدد إعداد بحث يهدف إلى دراسة " تأثير التمكين الإداري على الولاء التنظيمي لدى عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الدوائر في جامعة القدس" وذلك استكمالاً للحصول على متطلبات درجة الماجستير في جامعة القدس/ معهد التنمية المستدامة/ بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية، وعليه فقد تم إعداد هذه الاستبانة بهدف جمع البيانات.

تضم هذه الاستبانة أربعة أقسام رئيسة وهي: القسم الأول: المعلومات الديمغرافية ويحتوي على البيانات الشخصية للمشاركة، والقسم الثاني: مستوى التمكين الإداري لدى عمداء الكليات ومدراء المعاهد ورؤساء الأقسام في جامعة القدس ويركز على أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، تحفيز العاملين، الاتصال ومشاركة المعلومات، القوة، وبناء فريق العمل)، والقسم الثالث: مستوى الولاء التنظيمي ويصف ارتباط المشارك بالمؤسسة التي يعمل بها وولائه لها من خلال التركيز على أبعاد الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الأخلاقي)، القسم الرابع: حول الأسئلة المدرجة في الإستبانة.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة نرجو منك الإجابة على بنود هذه الاستبانة بدقة عالية وموضوعية، مع العلم أن كافة البيانات ستعامل بسرية تامة دون الإشارة إلى شخصكم الكريم، وسيتم استخدامها فقط لأغراض البحث العلمي وذلك بهدف التحسين والتطوير واخذ القرارات المبنية على الحقائق، ولن يكون لها أي تأثير على وضعك الوظيفي في المؤسسة التي تعمل بها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث: رجائي عدوان / جامعة القدس

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
29 توزيع مجتمع الدراسة حسب الكليات.....	1.3
30 أبعاد متغيرات الدراسة كما وردت في الاستبانة.....	2.3
31 السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة.....	3.3
34	معاملات الصدق البنائي للمجالات والأبعاد الفرعية للاستبانة	4.3
39 السمات الديمغرافية لعينة الدراسة (ن=45).....	1.4
45 نتائج تحليل فقرات التمكين الإداري وأبعاده الخمسة.....	2.4
49 نتائج تحليل فقرات الولاء التنظيمي وأبعاده الثلاثة.....	3.4
52	مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد التمكين الإداري ومستوى الولاء التنظيمي (ن=45).....	4.4
53 نتائج الانحدار المتعدد المعياري لمتغير الولاء التنظيمي.....	5.4
54 نتائج الانحدار التدريجي لمتغير الولاء التنظيمي.....	6.4
58 نتائج تحليل التباين الأحادي للمتغيرات الديمغرافية.....	7.4
61	العلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي و المتغيرات الديمغرافية للمشاركين	8.4

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
20العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي.....	2.1
62تحكيم أداة الدراسة من منظور المشاركين.....	4.1

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
80	توزيع الدوائر والمعاهد حسب الكليات في جامعة القدس.....	1
82	الاستبانة بصورتها النهائية.....	2
87	قائمة أسماء المحكمين.....	3
88	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد	4
90	قيم معامل ارتباط كرونباخ ألفا لبنود الاستبانة	5
92	معاملات ثبات الأداة بطريقة التجزئة النصفية.....	6
93	التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة.....	7
94	كتاب تسهيل مهمة باحث.....	8
95	الاعتبارات الأخلاقية في البحث العلمي.....	9

فهرس المحتويات

الصفحة	عنوان المحتوى	رقم المحتوى
أ	الإقرار.....	
ب	الشكر.....	
ج	الملخص بالغة العربية.....	
هـ	الملخص باللغة الانجليزية.....	
1	الفصل الأول: المقدمة	
1	1.1 خلفية	
2	2.1 مشكلة الدراسة	
4	3.1 أهمية الدراسة	
6	4.1 الهدف العام للدراسة	
7	5.1 الأهداف الفرعية	
7	6.1 فرضيات الدراسة	
8	7.1 حدود الدراسة	
9	8.1 افتراضات الباحث.....	
9	9.1 ملخص.....	
10	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
10	1.2 المقدمة	
10	2.2 التمكين الإداري.....	
16	3.2 الولاء التنظيمي.....	
20	4.2 ملخص توضيحي للإطار النظري.....	
21	5.2 الدراسات السابقة.....	
25	6.2 مناقشة الدراسات السابقة.....	
27	7.2 ملخص.....	
28	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	
28	1.3 المقدمة.....	
28	2.3 منهج الدراسة.....	
28	3.3 مجتمع الدراسة.....	

29	أداة الدراسة.....	4.3
32	متغيرات الدراسة	5.3
32	الاختبار المسبق لأداة الدراسة	6.3
35	جمع البيانات	7.3
36	التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة.....	8.3
36	الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....	9.3
37	أخلاقيات البحث.....	10.3
37	ملخص.....	11.3

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

38	المقدمة	1.4
38	سمات العينة الديمغرافية.....	2.4
40	وصف متغيرات الدراسة من منظور المشاركين.....	3.4
49	العلاقة بين متغيرات الدراسة.....	4.4
55	العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية ومستوى الولاء التنظيمي.....	5.4
62	تحكيم أداة الدراسة.....	6.4
62	اقتراحات المشاركين.....	7.4
63	ملخص.....	8.4

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

64	المقدمة.....	1.5
65	الاستنتاجات	2.5
67	التوصيات.....	3.5
69	الدراسات المستقبلية والبحوث المقترحة	4.5
70	المصادر والمراجع العربية.....	
76	المصادر والمراجع الانجليزية.....	
80	الملاحق.....	
96	فهرس الجداول.....	
97	فهرس الأشكال.....	
98	فهرس الملاحق.....	
99	فهرس المحتويات.....	

