

## التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود

محمد بن سعيد العمري

أستاذ مساعد بقسم الإدارة - كلية إدارة الأعمال

جامعة الملك سعود بالرياض

### المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود؟. ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع عدد (٢٣٠) استبانته على أفراد العينة وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية للإجابة عن أسئلة الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل من التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي كانت بدرجة جيدة.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة (طردية) بين المجالات الفرعية لمقياس التمكين الوظيفي (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير) وبين الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي.
- كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة (طردية) بين الدرجة الكلية لمقياس التمكين الوظيفي، وبين الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي.
- بالنسبة للتمكين الوظيفي: أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الوظيفي في مجال (التأثير) باختلاف المنصب الإداري وفي مجال (معنى العمل) باختلاف العمر وفي مجال (الفعالية الذاتية) باختلاف عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي.
- بالنسبة للالتزام التنظيمي: أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية.

وأخيراً فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات في ضوء نتائج الدراسة بالإضافة إلى تقديم عدد من الدراسات المستقبلية المقترحة.

---

يشكر الباحث عمادة البحث العلمي بجامعة الملك سعود ممثلة في مركز بحوث كلية إدارة الأعمال على دعمها المالي لهذا البحث.

## المقدمة

إن جامعة الملك سعود تبحث حالياً عن آليات جديدة للمنافسة العالمية كمتطلبات أساسية لضمان البقاء في عالم اليوم في ظل التحديات المحلية والإقليمية والدولية وفي ظل هذا فإن هناك العديد من الأمور التي تساعد على البقاء ومنها تمكين العاملين في الجامعة وتنمية قدراتها لمواجهة هذه التحديات واقتناص الفرص والاستمرار في التحسين المستمر من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية الكلية. والتمكين يتطلب ثقافة خاصة في المنظمة: مناخ يعتمد على ويسمح بأحداث جوهرية في النظر إلى الأمور، تغيير الأنماط الجامدة من الرؤساء وربما يتطلب التغيير في بعض المراكز والوظائف ، وقد يتطلب الأمر أيضاً إعادة تنظيم المؤسسة و إلغاء بعض المناصب أو بعض المستويات الإدارية (المغربي، ٢٠٠٧م).

لذلك فمن الحكمة دراسة موضوع التمكين الوظيفي حيث يعد هذا الموضوع من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تسهم بتفويض العاملين بالمزيد من الصلاحيات التي تمكن من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وتشجيعهم على المبادرة والإبداع وتفسح في النهاية المجال لهم للرغبة في الاضطلاع بكم اكبر من المسؤوليات بجانب شعورهم بالالتزام الوظيفي الذي يظهر في ولائهم للمنظمة. ويعد مفهوم الالتزام التنظيمي عنصر جوهرية في فهم سلوكيات الموظفين في محيط العمل وتفسيرها. رشيد (٢٠٠٤م).

وعلى رغم كثرة الدراسات الأجنبية التي تشير إلى الفوائد التي تعود على المنظمات بجميع أشكالها لمتغيري التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي فإن ثمة أسئلة ما زالت بحاجة إلى إجابات حول العلاقة بين هذين المتغيرين. ومن هنا فإن الدراسة الحالية تسعى إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي في جامعة الملك سعود.

وتحقيقاً لهذه الأهداف، فإن هذه الدراسة تنقسم إلى قسمين: القسم الأول، يستعرض الإطار لهذين الموضوعين، كما تستعرض بعض الدراسات ذات الصلة بهما سواء كانت الدراسات العربية أو الدراسات الأجنبية. أما القسم الثاني، فيتضمن الدراسة الميدانية وإجراءاتها بدءاً بتحديد منهجية الدراسة واختيار العينة ومروراً بتحليل نتائج الدراسة الميدانية ثم استخلاص النتائج، وانتهاء بالتوصيات والدراسات المستقبلية المتعلقة بموضوعي الدراسة.

## مشكلة الدراسة:

يعتبر موضوعا التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين مصدر اهتمام بالنسبة لكثير من المنظمات لما لهما من دور بارز على الظواهر السلوكية الايجابية والسلبية الخاصة بالفرد أو تلك الظواهر الخاصة بالمنظمة. وتشير بعض الدراسات إلى أن التمكين الوظيفي له دور في تحقيق الالتزام التنظيمي للأفراد إذ يعد الأفراد المنتمون لعملهم مصدر قوة ويقومون بدور فاعل في تحقيق أهداف المنظمة. ومن هنا فإن هذه الدراسة تحاول تقييم طبيعة التمكين الوظيفي السائد في جامعة الملك سعود وعلاقته بالالتزام التنظيمي وذلك لتأثيره على تشكيل الأنماط السلوكية الايجابية أو السلبية للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود. وبعبارة أخرى تحاول الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس المتعلق بمتغيرات الدراسة وأبعادها وهو: ما العلاقة بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود؟

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أهميتها إلى جانبين أساسيين هما:

## الجانب الأول: الجانب الأكاديمي والنظري:

١٠ سوف تسهم الدراسة في التعرف على العلاقة بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي، الأمر الذي يعد إضافة في هذا المجال وهذا يفيد بدوره الباحثين والدارسين في مواضيع الإدارة.

١١ قلة الدراسات التي تناولت مفهوم التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي في العالم العربي حيث اتضح للباحث من خلال مراجعة الدراسات السابقة أن هناك شح في الدراسات التي تحدثت عن هذا الموضوع في الدراسات التي أجريت باللغة العربية.

## الجانب الثاني: الجانب العملي والتطبيقي:

ترجع أهمية هذه الدراسة إلى مساعدة أصحاب متخذي القرار في جامعة الملك سعود للتعرف على مستوى التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لقياداتها الأكاديمية والعمل على تعزيز الإيجابيات وتقليل السلبيات لتصبح هذه القيادات أكثر كفاءة وفعالية وتسهم في تقديم أداء يليق بسمعة الجامعة وبالتالي ينعكس على ولائهم للجامعة.

## أهداف الدراسة:

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف هي:

- ١٠ إلقاء الضوء على مفهوم التمكين الوظيفي وذلك من خلال مراجعة أدبيات الموضوع.
- ١١ إلقاء الضوء على مفهوم الالتزام التنظيمي وذلك من خلال مراجعة أدبيات الموضوع.
- ١٢ التعرف على مستوى التمكين الوظيفي في جامعة الملك سعود من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها.
- ١٣ التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي في جامعة الملك سعود من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها.
- ١٤ دراسة وتحليل العلاقة بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي في جامعة الملك سعود.
- ١٥ تقديم التوصيات والمقترحات المناسبة للأكاديميين والممارسين التي تهدف إلى تحسين مستوى التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي في جامعة الملك سعود والاستفادة منها في الجامعات المشابهة.

## أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس المتعلق بمتغيرات الدراسة وأبعادها وهو: ما العلاقة بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

### السؤال الأول:

ما اتجاهات القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود نحو مجمل التمكين الوظيفي السائد ولكل مجال من مجالاته (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير)؟

### السؤال الثاني:

ما اتجاهات القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود نحو الالتزام التنظيمي؟

### السؤال الثالث:

ما طبيعة العلاقة بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود؟

### السؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0,05$ ) في اتجاهات القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود نحو التمكين الوظيفي وتعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (المنصب الإداري- العمر - عدد سنوات الخبرة في الجامعة - عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي)؟

السؤال الخامس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0,05$ ) في اتجاهات القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود نحو الالتزام التنظيمي وتعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (المنصب الإداري- العمر - عدد سنوات الخبرة في الجامعة - عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي)؟

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### أولاً: الإطار النظري:

#### التمكين الوظيفي

مفهوم التمكين الوظيفي:

يعرف (Ettorre, 1997) التمكين الوظيفي بأنه منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف بوصفهم شركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا. والتمكين الوظيفي لا يعني فقط تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار، ولكنه أيضاً وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة. البشايشة (٢٠٠٨: ٢١٦).

#### أبعاد التمكين الوظيفي:

١٠ بعد التأثير: وهو يتعلق بتطوير العمل والتقدم في الأداء ويعني أن مهمة الفرد تكون ذات أثر إيجابي على التمكين الوظيفي إذ تولد لديه فهم وقناعة بأن من شأنها إحداث تغيير في وضعه الوظيفي وفيما يتعلق بإنجازه لمهامه.

٢٠ بعد الفعالية الذاتية: إذا تمكن الفرد من أداء نشاطاته الوظيفية بمهارة فإن ذلك يؤثر على وضعه التنافسي ووضع وكفاءة أداء المنظمة، كما يؤثر إيجاباً على التمكين الوظيفي.

٣٠ معنى العمل: ويعني كفاءة الفرد في العمل، فإذا كان العامل ينظر إلى عمله على أنه مهم وذو قيمة، وإذا كان مهتماً بما يعمل فإن ذلك يؤدي إلى خلق معنى لعمله ويعزز التمكين الوظيفي لديه.

٤٠ بعد الاختيار: أن العمل يزود الفرد بالاختيار إذا مكنه من تحديد الطريقة التي تناسبه في إنجاز المهام واختيارها، وكانت لديه الفعالية الذاتية على تحديد تلك الطريقة. الحراحشة والهيبي (٢٠٠٦: ٢٤٤).

#### مبادئ التمكين الوظيفي:

ذكر الحراحشة والهيبي (٢٠٠٦: ٢٤٥) أن (Stirr, 2003) يعتقد بأن أساسيات التمكين الوظيفي تتكون من سبعة مبادئ هي:

١- تعليم العاملين: حيث ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.

٢- الدافعية: على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المسؤولين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية، وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

٣- وضوح الهدف: إن جهود التمكين الوظيفي لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المنظمة. إن صلب عملية التمكين الوظيفي هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

٤- الملكية: وهذا المفهوم يتعلق بسياسات تشجيع امتلاك العاملين لجزء من أصول المنظمات/الشركات أو من خلال إيجاد خطط لزيادة عوائد وامتيازات العاملين بحيث يكون لدى المنظمة قوة عاملة من الأفراد المالكين لأصول ومزايا فيها، مما يؤدي إلى تعزيز ولائهم وشعورهم الايجابي تجاه منظماتهم. وهذا بدوره يؤدي إلى توسيع صلاحياتهم في العمل وزيادة مسؤولياتهم عن انجازهم. ولتحقيق الانجاز فإن على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، والمسؤولية ممكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموحا لهم ممارسة سلطاتهم على أعمالهم.

5- الرغبة في التغيير: إن نتائج التمكين الوظيفي يمكن أن تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهماتها، وإن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبح هو الحقيقة اليومية، وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

6- نكران الذات: تقوم الإدارة في بعض الأحيان في إفشال برامج التمكين الوظيفي قبل البدء في تنفيذها، كما يتصف بعض المديرين بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة، وينظرون إلى التمكين الوظيفي على أنه تحد لهم، وليس طريقا إلى تحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة، أو فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وكموجهين.

7- الاحترام: إن دم الحياة للتمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فإن عملية التمكين الوظيفي لن تقدم النتائج العليا المرجوة. والاحترام أيضا يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين الوظيفي.

#### مزايا التمكين الوظيفي:

أشار أفندي (٢٠٠٣:٢٢) إلى أن هناك مزايا عديدة للتمكين الوظيفي ذكرها كل من (Brown and Lawler ١٩٩٣) وتتضمن:

١. استجابة أكثر سرعه لحاجات العملاء طالما أن الإجابات يمكن أن تعطى، والقرارات يمكن أن تتخذ بواسطة الأفراد العاملين، في موضوعات كانوا في السابق مطالبين بإحالتها إلى مدير أعلى في السلم الوظيفي.

٢. شعور العاملين برضا أكبر حيث يمارسون عمل مسئول أكبر ويطورون مهارات جديدة.

٣. ترحيب العاملين بالفرصة للتعامل بعمق ودخول أكثر مع العملاء.

٤. إقدام العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة أفضل من المديرين الذين لديهم تعامل أقل مع العملاء.

٥. الخدمة الحسنة تبني ولاء العميل وسمعة الأعمال.

#### معوقات تحقيق التمكين الوظيفي:

تواجه المنظمات العديد من المعوقات التي تعوق تطبيق مفهوم التمكين الوظيفي لعل من أبرزها ما يأتي:

(Greasley & King, 2005) و (Danbom, 2007)

١- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين الوظيفي.

- ٢- حرص المديرين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية.
- ٣- ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية.
- ٤- رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية.
- ٥- المناخ التنظيمي غير الصحي، مما ينعكس سلباً على معنويات العاملين ومستوى أدائهم.
- ٦- عدم عدالة نظام الحوافز. المعاني وأخو أرشيدة (٢٠٠٩: ٢٤١).

#### دعم البيئة التنظيمية للتمكين الوظيفي:

يبين Cauldron (١٩٩٥: ٣٤) خصائص البيئات التنظيمية التي تدعم وتعزز التمكين الوظيفي للعاملين وأهم هذه الخصائص:

- ١- وجود فرق عمل موجه ذاتياً.
- ٢- مشاركة المسؤولين لكافة العاملين بالمعلومات المتعلقة بأهداف وتوجيهات المنظمة وبحرية.
- ٣- يتلقى العاملون التدريب اللازم لتحقيق الأهداف مثل مهارات العمل المطلوبة أو المسائل التعليمية مثل إدارة الوقت والقيادة وغيرها.
- ٤- يطور العاملون مهارات عمل جديدة باستمرار.
- ٥- يتفهم المديرون ويقدرّون التحديات المتعلقة بتمكين العاملين من خلال سلوكهم كمعلمين ومدرّبين بدلاً من كونهم رؤساء، كما أنهم يمكنون العاملين تدريجياً وبشكل منظم كأعضاء في فريق واحد ويكونون مستعدين طواعية للتطوير وليسوا مدفوعين إليه.
- ٦- يستثمر المستخدمون المصادر والموارد الموجودة ويضبطون استخدامها لتحقيق الأهداف.
- ٧- توجد المنظمة معايير لضمان تفعيل وتنفيذ آراء وأفكار أعضاء الفريق والاستفادة منها.
- ٨- يعامل أعضاء الفريق بالأسلوب الإيجابي ويزودون بالمعلومات عن أدائهم المتميز الأمر الذي يؤدي إلى رفع معنوياتهم. الحراشنة والهيّتي (٢٠٠٦: ٢٤٨).

#### الالتزام التنظيمي:

من المفاهيم السلوكية المهمة التي حظيت باهتمام الباحثين في مختلف الميادين -ومنها مجال الأعمال- مفهوم الالتزام التنظيمي والذي "يتعلق بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها" Greenberg and Baron (٢٠٠٨: ٢٣٤).

#### فوائد الالتزام التنظيمي:

ذكر (Steers, 1977) عدة فوائد للالتزام التنظيمي ومنها:

- أ- يعتبر الالتزام التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة في خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة.
- ب- يسهم في تحقيق الأداء المتميز للعمل.
- ج- يولد الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يخفف الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل.
- د- إن انخفاض الالتزام التنظيمي لدى العاملين يُحمّل المنظمة مزيداً من التكاليف ويجعلها تواجه العديد من السلوكيات السلبية كالإضرابات، واللامبالاة في العمل، والسرقة والتخريب. الفهداوي والقطاونة (٢٠٠٤: ١٧).

#### الآثار السلبية للالتزام التنظيمي:

يشير (Mathieu & Zajac, 1990) إلى عدد من الآثار السلبية ومنها: الضغوط النفسية، والمشاكل العائلية، والركود المهني وتتشأ هذه المشاكل نتيجة إصرار الموظف على البقاء في منظمته مما قد يعني التضحية بوظيفة أفضل، أو ادخل أكبر، أو مركز أعلى في منظمة أخرى. العجمي (١٤٢٠:٥٣).

#### أنواع الالتزام التنظيمي:

يفرق الخبراء بين ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي:

- (١) الالتزام الاستمراري: ويشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها بكلفة الكثير.
- (٢) الالتزام العاطفي: هو الالتزام العاطفي ويعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.
- (٣) الالتزام المعياري: وهو يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين. (Greenberg and Baron, 2008).

#### علاقة بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي:

تشير النظريات والتجارب العملية إلى وجود علاقة إيجابية بين تمكين العاملين السلطة وإثراء الوظيفة وبين زيادة الالتزام وقد دعمت الدراسات التطبيقية فكرة وجود علاقة موجبة بين التزام العاملين نحو المنظمة وتصرفات الإدارة العليا نحوهم مثل السماح للعاملين بالتأثير على صنع القرارات، وبجانب ذلك وجدت علاقة عكسية بين التمكين الوظيفي وميل الموظفين لترك العمل.

ولأن التمكين الوظيفي عملية أساسها الثقة بين المدير والموظف، فإن آثاره على التزام العاملين يمكن رصدها من خلال العلاقة الثنائية المتبادلة بين المدير والموظف، وطبقاً لنظرية التبادل بين القائد والأعضاء Leader Member Exchange Theory (LMX)، يتمتع الموظفون المقربون من مديرهم بعلاقة تبادلية عالية الجودة، ويعني ذلك أنه عندما يثق المديرين في موظفيهم، يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والاختبار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف. ومع إدراك الموظف لهذه الثقة الممنوحة له، يظهر المقابل في صورة مستويات أعلى من الانتماء للمنظمة، ويزيد شعوره بالالتزام نحوها، إذا الثقة تعتبر عاملاً أساسياً في بناء استعداد الموظف لإظهار ولائه. السيد (٤٦٣:٢٠٠٢).

#### ثانياً: الدراسات السابقة

يعد موضوع التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي من الموضوعات التي وجدت اهتماماً من الباحثين الأجانب والعرب في الآونة الأخيرة. لقد سعت الدراسة الحالية ومن خلال إجراء المسح المكتبي الشامل إلى تحديد الدراسات السابقة. وحاول الباحث استعراض ما توفر لديه من الدراسات العربية بالإضافة إلى بعض الدراسات الأجنبية في هذا المجال والتي ترتبط بموضوع الدراسة سواء ما كان منها ضمن البيئة الأجنبية أو العربية وفيما يلي عرض لأهم تلك الدراسات.

دراسة (Sheldon, 1971) فقد هدفت إلى معرفة تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية (العمر، مدة الخدمة، المركز الوظيفي) على الالتزام الوظيفي لعدد من الباحثين. وتوصلت نتيجة الدراسة إلى أن تلك المتغيرات الديموغرافية ترتبط بالالتزام التنظيمي.

أما دراسة سعود العتيبي ومطلق السواط ( ١٩٩٧م) فقد هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة على مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي جامعة الملك سعود، وقد أظهرت الدراسة توافر الالتزام العاطفي للأفراد وهو الذي يرتبط بطبيعة العمل، ومناخ العمل الاجتماعي، ومكافآت العمل بشكل إيجابي، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين السن، وسنوات الخدمة بينما لا يرتبط مع المستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية ولم تظهر الدراسة وجود علاقة بين طبيعة العمل، ومناخ العمل الاجتماعي، ومكافآت العمل، أما خصائص الأفراد فقد أظهرت الدراسة وجود علاقة بينها وبين الحالة الاجتماعية، وكذلك وجود علاقة طردية مع السن ولم ترتبط مع سنوات الخدمة والمستوى التعليمي، كما يتوافر أيضاً ولاء أخلاقي للأفراد، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة بين طبيعة العمل، ومناخ العمل الاجتماعي، ومكافآت العمل و الالتزام التنظيمي. أما خصائص الأفراد فقد أظهرت الدراسة وجود علاقة بينها وبين الحالة الاجتماعية، وكذلك وجود علاقة عكسية مع السن ولم ترتبط مع سنوات الخدمة والمستوى التعليمي.

دراسة نظرية قام بها (Wyer and Mason, 1999) هدفت إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق التمكين الوظيفي في منظمات الأعمال الصغيرة بغض النظر عن الاختلافات بين هذه المنظمات كما ونوعاً. توصلت الدراسة إلى أن ظاهرة التمكين الوظيفي ظاهرة متعددة الأبعاد، وأن تطبيقها في منظمات الأعمال الصغيرة يواجه صعوبات متعددة أهمها: ملكية منظمات الأعمال الصغيرة، غياب تفويض السلطة والاستقلالية، النمط القيادي الأوتوقراطي السائد فيها، ومركزية اتخاذ القرارات. كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن تطبيق هذه الظاهرة في منظمات الأعمال الصغيرة يحتاج إلى تغيير في الهيكل التنظيمي، وهذا يكون غير ممكن بسبب علاقات الممولين والزبائن والعاملين الذي يقاومون التغيير خوفاً على مصالحهم.

دراسة (Ugboro and Obeng, 2000) بعنوان " دور الإدارة العليا في تمكين العاملين، والرضا الوظيفي، ورضا الزبائن في إدارات الجودة الشاملة " دراسة ميدانية، لاختبار العلاقة بين دور القيادة الإدارية العليا في تمكين العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي ورضا الزبائن. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الإدارية العليا والمتغيرات المذكورة. كما أظهرت الدراسة كذلك دور القيادة الإدارية العليا في تمكين العاملين ورفع مستويات الرضا الوظيفي لديهم، والالتزام بأهداف الجودة الشاملة من خلال إيجاد المناخ الذي يعزز الجودة الشاملة ورضا الزبائن. وركزت الدراسة على ضرورة اعتماد استراتيجيات فعالة لتمكين العاملين والرضا الوظيفي جنباً إلى جنب مع التركيز على دور القيادة العليا في دعم بيئة إدارة الجودة الشاملة.

دراسة ( Gomez & Rosen, 2001 ) تتناول دراسة العلاقة بين المدير والموظف وأثرها على التمكين الوظيفي. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، لعل من أهمها:

- ترتبط الثقة الإدارية ارتباطاً موجباً بإدراك الموظف لجودة العلاقة التبادلية بينه وبين المدير.
- يرتبط تمكين الموظف ارتباطاً موجباً بجودة العلاقة التبادلية بينه وبين المدير.

- تعمل جودة العلاقات التبادلية بين الموظف والمدير كوسيط في العلاقة بين الثقة وتمكين الموظف.

دراسة قام بها (Moke and Au-Yeung, 2002) هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة وهي: ( النمط القيادي، تجانس العمل، التحدي، العمل كفريق والمشاركة في اتخاذ القرارات) ، وبين التمكين الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة وبين التمكين الوظيفي وكانت أقوى العلاقات لارتباطيه بين النمط القيادي والعمل كفريق من جهة وبين التمكين الوظيفي من جهة أخرى.

دراسة قام بها (Mcarthur and Ronald, 2002) اهتمت الدراسة بدور عمداء كليات المجتمع في أمريكا وعلاقتهم مع العاملين فيها. وتوصلت إلى وجود مجموعة من السمات السلبية التي يتسم بها المناخ التنظيمي في هذه الكليات وهي سيادة النمط القيادي الأوتوقراطي وطريقة اتخاذ القرارات من أعلى إلى أسفل وفقدان الثقة بين عمداء الكليات والعاملين ومقاومة التغيير. وقد توصلت الدراسة إلى أن مجموعة السمات السلبية تشكل عوائق لتمكين العاملين بما فيهم أعضاء هيئة التدريس.

دراسة (حسن، ٢٠٠٢) هدفت الدراسة التعرف على مفهوم تمكين العاملين وأبعاده وخصائصه ونماذج، وبحث مدى توافر أبعاد التمكين في شركات البترول في مصر، وبحث تأثير المتغيرات الديموغرافية في إدراك العاملين لأبعاد التمكين الأربعة تعزى للمتغيرات (النوع، المستوى التعليمي، والخبرة) ودراسة العلاقة بين أبعاد التمكين والرضا الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق جوهرية بين إدراك العاملين لأبعاد التمكين الأربعة بدرجة فوق المتوسطة، كما تبين وجود علاقة إيجابية بين أبعاد التمكين والرضا الوظيفي.

تناولت دراسة العبيدين (٢٠٠٤م) " العلاقة بين التمكين الوظيفي وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية ( دراسة مقارنة) "، هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التمكين الوظيفي وخصائص الوظيفة في كلتا الشركتين. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى إدراك المبحوثين للتمكين الوظيفي وأبعاده كان متوسطاً، كما أن مستوى إدراك المبحوثين لخصائص الوظيفة كان مرتفعاً. كما بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الوظيفي وخصائص الوظيفة في الشركتين.

أجرى العساف (٢٠٠٦م) دراسة بعنوان " التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، وعلاقته بالالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي الطوعي، لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظر هؤلاء الأعضاء. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها، وكذلك وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها.

دراسة قامت بها ( الخاجة، ٢٠٠٦م) بعنوان: " أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين"دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة. هدفت إلى التعرف على العلاقة بين أثر المناخ

التنظيمي وتمكين العاملين، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة والتمكين الوظيفي.

دراسة ( الطروانة ، ٢٠٠٦م) بعنوان العلاقة بين التمكين الوظيفي وفاعلية عملية اتخاذ القرارات. وهدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الوظيفي وبين فاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مدراء المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن. وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات المدراء لأبعاد متغير التمكين الوظيفي ولأبعاد متغير فاعلية عملية اتخاذ القرار كان متوسطا. كما أشارت إلى وجود علاقة ايجابية بين التمكين الوظيفي وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى المبحوثين.

دراسة (Yi liu, 2008) هدف الدراسة إلى التعرف على مفهوم تمكين العاملين ومعوقاته وعناصره، وبحث تأثير المتغيرات الديموغرافية في إدراك الممرضات للتمكين الوظيفي، ودراسة العلاقة بين التمكين الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرارات. وتوصلت الدراسة إلى أن الممرضات كان لديهن مستوى معتدل من التمكين، ومستوى منخفض للمشاركة في اتخاذ القرار كما تبين عدم وجود تأثير لبعض المتغيرات الديموغرافية في التمكين تعزى إلى المتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة) بينما كان هناك تأثير لمتغيرات (النوع، الثقافة، نوع المستشفى) في التمكين، كما تبين وجود علاقة جوهرية بين التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار.

دراسة (Borghei et. al., 2010). هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي. وقد كانت عينة الدراسة من الخبراء في مصانع مدينة قم الإيرانية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين أبعاد التمكين الوظيفي (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، والتأثير) والالتزام التنظيمي.

دراسة (نافع، ٢٠١٠م) هدفت الدراسة لمعرفة هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات عملية التمكين الوظيفي ومستوى أداء العاملين في جامعة الطائف، كذلك هدفت إلى معرفة هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد عملية التمكين الوظيفي ومستوى أداء العاملين في جامعة الطائف. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة في كلتا الحالتين.

دراسة (المسدي، ٢٠١١م) هدفت الدراسة لمعرفة اثر ثقافة المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي وذلك بالتطبيق على قطاع الصحة بمدينة طنطا. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ايجابي بين ثقافة المنظمة وسلوكيات الالتزام التنظيمي. كما دلت الدراسة على أن أكثر محددات ثقافة المنظمة تأثيرا في سلوكيات الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين هي ثقافة المنظمة المشجعة على الابتكار.

من الاستعراض السابق للدراسات السابقة نجد التالي:

- رغم الاهتمام المتزايد بموضوعي التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي، إلا أن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها من الدراسات القليلة التي عملت في البيئة العربية وهذا يكسبها أهمية خاصة.
- يلاحظ أن معظم الدراسات السابقة طبقت على عينات تعمل في المجال الإداري ولم تتطرق إلى ما يتعلق بالمجال الأكاديمي لذا فإن هذه الدراسة تعد الدراسة الأولى - في حدود علم الباحث - التي درست العلاقة بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود.
- إن هذه الدراسة سوف تشتمل على دراسة أبعاد التمكين الوظيفي (التأثير، الفعالية الذاتية، معنى العمل، والاختيار) التي شملتها بعض الدراسات السابقة.

## منهجية الدراسة:

### أسلوب الدراسة

لقد اعتمدت الدراسة على منهجين من مناهج البحث العلمي لتحقيق أهدافها وهما:  
أولاً: البحث الوصفي التحليلي: وفي هذا المنهج اعتمدت الدراسة على التحليل النظري وأسلوب البحث المكتبي لتغطية هذا الجانب وذلك من خلال مراجعة المصادر الثانوية المتمثلة في الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وذلك باللغتين العربية والانجليزية عن طريق الاطلاع على الكتب والمراجع والدوريات العربية والأجنبية والتقارير والرسائل العلمية والانترنت والأبحاث المنشورة وغير المنشورة وذلك لمعرفة العلاقة بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي.

ثانياً: المسح الميداني: والذي يعد مناسباً لطبيعة مثل هذه الدراسات بوصفها دراسات تهتم بتقصي الآراء ومعرفة الاتجاهات وذلك بهدف تشخيص مشكلة الدراسة وتحليلها باستخدام استبانة صممها الباحث وسيتم الحديث عنها تحت عنوان الدراسة.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

يشمل مجتمع الدراسة جميع القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود ممن يشغلون المناصب ( وكيل جامعة - عميد كلية - وكيل الكلية - رئيس قسم). وقد استعان الباحث في حصر أعداد هذه المناصب على المعلومات المتوفرة في عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعة، وقد بلغ عدد هذه القيادات الأكاديمية (٢٣٠) عضو هيئة تدريس خلال عام (٢٠١١م)، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد قام الباحث باختيار جميع مفردات هذا المجتمع ليكون عينة الدراسة.

وبلغ عدد الاستبانات التي تم توزيعها على أفراد العينة (٢٣٠) استبانة وبلغ عدد الاستبانات العائدة عدد (١٥٨) استبانة، واستبعدت عدد (١٨) استبانة لعدم الصلاحية وبذلك أصبح ما تم إدخاله وتحليله عدد (١٤٠) استبانة تمثل (٦١%) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

و في هذا الصدد تم توزيع (٣٥) استبانة بوصفها اختباراً مبدئياً لمدى ملاءمة الأسئلة ووضوحها للمبحوثين وعلى ضوء إجاباتهم تم تعديل أو إضافة بعض العبارات المناسبة.

### أداة الدراسة وقياسها:

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

القسم الأول: يحتوي مقدمة من الباحث تبين الهدف من الدراسة ودعوة إلى الإجابة عن أسئلة الاستبانة مع التأكيد لهم بأن بالمعلومات التي سيقدمونها ستبقى طي الكتمان وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

القسم الثاني: يحتوي مجموعة من أسئلة البيانات الشخصية (العمر، نوع الكلية، الرتبة العلمية، المنصب الإداري، عدد سنوات الخبرة في الجامعة، عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي).

#### القسم الثالث يقيس مفهوم التمكين الوظيفي:

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

البعد الأول: ويتضمن (٧) أسئلة لقياس بعد حرية الاختيار.

البعد الثاني: ويتضمن (٦) أسئلة لقياس بعد الفعالية الذاتية.

البعد الثالث: ويتضمن (٤) أسئلة لقياس بعد معنى العمل.

البعد الرابع: ويتضمن (٤) أسئلة لقياس بعد التأثير.

وقد اعتمد في إجابات هذا القسم على مقياس التدرج وذلك على النحو التالي:

رقم (٥) موافق تماماً

رقم (٤) موافق

رقم (٣) محايد

رقم (٢) غير موافق

رقم (١) غير موافق إطلاقاً

#### القسم الرابع يقيس مفهوم الالتزام التنظيمي:

يتم قياس هذا المفهوم باستخدام أسئلة متعددة وذات إجابة مغلقة تم اختيارها من الدراسات السابقة ويطلب من المبحوث أن يبدى رأيه في مدى موافقته أو عدم موافقته.

وقد اعتمد في إجابات هذا القسم على مقياس التدرج وذلك على النحو التالي:

رقم (٥) موافق تماماً

رقم (٤) موافق

رقم (٣) محايد

رقم (٢) غير موافق

رقم (١) غير موافق إطلاقاً

وقد تغيرت الأوزان النسبية للمقياس إلى العكس في (٥) عبارات سالبة بحيث يكون رقم (١) موافق تماماً ورقم (٥) غير موافق إطلاقاً.

#### المعالجة الإحصائية

- لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها أدخلت بياناتها التي تم التوصل إليها من إجابات أفراد العينة إلى برنامج SPSS واستخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية وفقاً للترتيب التالي:
- مقياس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic: وذلك لوصف مجتمع الدراسة بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات وللإجابة عن أسئلة الدراسة وذلك بتحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات الواردة في الاستبانة وترتيب متغيراتها حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
  - المتوسط والانحراف المعياري: لقياس درجة تشتت قيم استجابات العينة عن الوسط الحسابي.
  - معامل الارتباط بيرسون لاختبار صدق الاتساق الداخلي والعلاقة بين الصفات الشخصية.
  - ثبات أداة القياس بالاعتماد على معامل كرونباخ الفا.
  - اختبار T- Test للعينات المستقلة: لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين.
  - تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA: وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لمفهوم التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي تعزى لاختلاف العوامل الديموغرافية والوظيفية.
  - تحليل الانحدار المتعدد Regression: وذلك لاختبار اثر المتغير المستقل (التمكين الوظيفي) على المتغير التابع وهو (الالتزام التنظيمي).

### أولاً: اختبار صدق الأداة:

ثم التحقق من صدق الاستبانة وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة وفقاً لقواعد البحث العلمي وذلك بعرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال الإدارة لاستطلاع آرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات الدراسة وبما يضمن وضوح فقراتها ودقتها وقد أخذ بآرائهم ومقترحاتهم وتم التعديل بما يتناسب مع أهداف الدراسة. بعد ذلك قام الباحث بإجراء دراسة اختبارية لعينة استطلاعية مكونة من (٣٥) مفردة من أفراد مجتمع الدراسة للتعرف على درجة وضوح وفهم فقرات الاستبانة وبناء على هذا أعيدت صياغة فقرات الاستبانة في ضوء الملاحظات التي أبدوها ومدى ملاءمتها بقياسها لأهداف الدراسة.

أولاً: مقياس التمكين الوظيفي: صدق الأداة: صدق الاتساق الداخلي:  
معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود مقياس التمكين الوظيفي، بالدرجة الكلية للمجال المنتمية إليه:

جدول رقم (١): معاملات ارتباط بنود مقياس التمكين الوظيفي بالدرجة الكلية للمجال المنتمية إليه

(العينة الاستطلاعية: ن=٣٥)

| المجال        | م | معامل الارتباط | م | معامل الارتباط |
|---------------|---|----------------|---|----------------|
| حرية الاختيار | ١ | ٠,٧٨٨٧**       | ٥ | ٠,٧٩٤٠**       |

| المجال           | م  | معامل الارتباط | م  | معامل الارتباط |
|------------------|----|----------------|----|----------------|
|                  | ٢  | **٠,٧٨٩٦       | ٦  | *٠,٤١١٥        |
|                  | ٣  | *٠,٤٠٧٧        | ٧  | **٠,٧١١٤       |
|                  | ٤  | **٠,٦٣٠٠       |    |                |
| الفعالية الذاتية | ٨  | **٠,٧٩٠٨       | ١١ | **٠,٨٢٣٧       |
|                  | ٩  | **٠,٧٢٣٥       | ١٢ | **٠,٦٨٧٣       |
|                  | ١٠ | *٠,٣٦٦٧        | ١٣ | **٠,٧٥٣٣       |
| معنى العمل       | ١٤ | **٠,٨٢٣٣       | ١٦ | **٠,٨٩٨٤       |
|                  | ١٥ | **٠,٧٤٩٩       | ١٧ | **٠,٦٢٥٨       |
| التأثير          | ١٨ | **٠,٦٢٥٦       | ٢٠ | **٠,٦٠٤٧       |
|                  | ١٩ | **٠,٥٣٩٧       | ٢١ | **٠,٤٩٨٤       |

\* دالة عند مستوى ٠,٠٥

\*\* دالة عند مستوى ٠,٠١

معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود مقياس التمكين الوظيفي، بالدرجة الكلية للمقياس:  
جدول رقم (٢): معاملات ارتباط بنود مقياس التمكين الوظيفي بالدرجة الكلية للمقياس  
(العينة الاستطلاعية: ن=٣٥)

| م | معامل الارتباط | م  | معامل الارتباط | م  | معامل الارتباط |
|---|----------------|----|----------------|----|----------------|
| ١ | **٠,٧٦٩٧       | ٨  | **٠,٧٣٧٤       | ١٥ | **٠,٥١٥٤       |
| ٢ | **٠,٨٥٧٣       | ٩  | **٠,٧٤٠٥       | ١٦ | **٠,٥٤٢٨       |
| ٣ | ٠,٣٣٠٥         | ١٠ | ٠,١٨١١         | ١٧ | **٠,٦٢٢٩       |
| ٤ | **٠,٤٧٨٠       | ١١ | **٠,٧٢١٢       | ١٨ | **٠,٤٧٥٤       |
| ٥ | **٠,٦٠٢٣       | ١٢ | **٠,٥١٨٠       | ١٩ | ٠,٠٩٢١-        |
| ٦ | *٠,٣٨٠٨        | ١٣ | **٠,٧٧٧٥       | ٢٠ | ٠,٢٢١٦         |
| ٧ | **٠,٤٧٣٩       | ١٤ | **٠,٦٠٩٤       | ٢١ | ٠,٣٢٠٥         |

\* دالة عند مستوى ٠,٠٥

\*\* دالة عند مستوى ٠,٠١

معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين مجالات مقياس التمكين الوظيفي، بالدرجة الكلية للمقياس:

جدول رقم (٣): معاملات ارتباط مجالات مقياس التمكين الوظيفي بالدرجة الكلية للمقياس  
(العينة الاستطلاعية: ن=٣٥)

| المجال           | معامل الارتباط |
|------------------|----------------|
| حرية الاختيار    | **٠,٨٦٨١       |
| الفعالية الذاتية | **٠,٨٩٩٨       |
| معنى العمل       | **٠,٧٣٥٠       |
| التأثير          | *٠,٤٠٤٩        |

\* دالة عند مستوى ٠,٠٥

\*\* دالة عند مستوى ٠,٠١

مقياس الالتزام التنظيمي: صدق الأداة: صدق الاتساق الداخلي:  
معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود مقياس الالتزام التنظيمي، بالدرجة الكلية للمقياس:

جدول رقم (٤): معاملات ارتباط بنود مقياس الالتزام التنظيمي بالدرجة الكلية للمقياس  
(العينة الاستطلاعية: ن=٣٥)

| م | معامل الارتباط | م  | معامل الارتباط | م  | معامل الارتباط |
|---|----------------|----|----------------|----|----------------|
| ١ | **٠,٥٧٩٣       | ٦  | **٠,٨٤٢٤       | ١١ | **٠,٦٥٢١       |
| ٢ | **٠,٦٤١٨       | ٧  | ٠,٢٨٢٠         | ١٢ | **٠,٥٠٢٢       |
| ٣ | **٠,٦٣٤٠       | ٨  | **٠,٨٤٦٥       | ١٣ | **٠,٧٦٥٥       |
| ٤ | **٠,٦٨٦٠       | ٩  | **٠,٦١٥٣       | ١٤ | **٠,٨٤٣٤       |
| ٥ | **٠,٧٥٥٨       | ١٠ | **٠,٨٠٦٧       | ١٥ | **٠,٧٥٤٦       |

\*\* دالة عند مستوى ٠,٠١

### ثانياً: اختبار ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال اختبار معامل الثبات باستخدام طريقة الاتساق الداخلي وهي طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) إذ كانت قيمة معاملات الثبات وللمقياس الكلي لمتغيري التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي موضحة في الجدول رقم (٥,٦). وقد يعود السبب في ارتفاع قيم كرونباخ الى تجانس عينة الدراسة من حيث المؤهلات العلمية.  
ثبات المقياس:

جدول رقم (٥): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمجالات مقياس التمكين الوظيفي  
(العينة الاستطلاعية: ن=٣٥)

| المجال | عدد البنود | معامل ثبات ألفا |
|--------|------------|-----------------|
|--------|------------|-----------------|

|         |    |                                     |
|---------|----|-------------------------------------|
| كرونباخ |    |                                     |
| ٠,٨٤    | ٢١ | الثبات الكلي لمقياس التمكين الوظيفي |

ثبات المقياس:

جدول رقم (٦): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمقياس الالتزام التنظيمي  
(العينة الاستطلاعية: ن=٣٥)

| المقياس                               | عدد البنود | معامل ثبات ألفا كرونباخ |
|---------------------------------------|------------|-------------------------|
| الثبات الكلي لمقياس الالتزام التنظيمي | ١٥         | ٠,٩١                    |

ومن هذين الجدولين (٥،٦) يتضح أن نتيجة الاختبار أكثر من ٨٠% وهي نسبة أعلى من الحد الأدنى المقبول وهو (٦٠%) وعليه يمكن القول أن أداة جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة صادقة وثابتة.

### حدود الدراسة

تم إجراء الدراسة في إطار عدد من المحددات وهي:

- اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لقياس وجمع البيانات وهي أداة من أدوات عديدة تستخدم في الأبحاث والدراسات في مجال الإدارة مع الأخذ بالاعتبار كافة المحاذير المصاحبة لاستخدام تلك الأداة .
- أن الاستبانة لم تتضمن أية بيانات تعريفية بشخص المبحوث باستثناء المنصب الإداري الذي يحدد طبيعة العمل فحسب.
- لم تعتمد الدراسة على المقابلات الشخصية لتجنب الاعتبارات الشخصية التي قد لا تشجع المبحوث على التصريح بما يراه لأنه قد يكون عرضه للتفسير .
- تقييم مستوى التمكين الوظيفي السائد في الجامعة.
- تحديد مستوى الالتزام التنظيمي للقيادات في الجامعة.
- استخدم الباحث في هذه الدراسة أربعة أبعاد للتمكين الإداري هي (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير).
- استخدم الباحث في هذه الدراسة مستوى ثقة ٩٥% في اختبار أسئلة الدراسة وهو المستوى الأكثر قبولا في الدراسات الاجتماعية بصفة عامة.

### النتائج الإحصائية والتحليل:

بعد إجراء العمليات الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة تم التوصل إلى نتائج محددة سيتم تناولها وتفسيرها على النحو التالي:

#### أولا: وصف خصائص العينة:

جدول رقم (٧): توزيع عينة الدراسة وفق بياناتهم الشخصية والوظيفية

| البيانات الشخصية والوظيفية        | التصنيف              | العدد | النسبة |
|-----------------------------------|----------------------|-------|--------|
| العمر                             | أقل من ٤٠ سنة        | ٢٢    | %١٥,٧  |
|                                   | من ٤٠ - ٤٤ سنة       | ٢٤    | %١٧,١  |
|                                   | من ٤٥ - ٤٩ سنة       | ٤٣    | %٣٠,٧  |
|                                   | من ٥٠ سنة فأكثر      | ٤٤    | %٣١,٤  |
|                                   | لم يحدد              | ٧     | %٥,٠   |
| نوع الكلية                        | كلية علمية           | ٥٤    | %٣٨,٦  |
|                                   | كلية صحية            | ٢٣    | %١٦,٤  |
|                                   | كلية إنسانية         | ٥٧    | %٤٠,٧  |
|                                   | كلية مجتمع           | ٥     | %٣,٦   |
|                                   | لم يحدد              | ١     | %٠,٧   |
| الرتبة العلمية                    | أستاذ                | ٣٨    | %٢٧,١  |
|                                   | أستاذ مشارك          | ٣٧    | %٢٦,٤  |
|                                   | أستاذ مساعد          | ٦١    | %٤٣,٦  |
|                                   | محاضر                | ١     | %٠,٧   |
|                                   | لم يحدد              | ٣     | %٢,١   |
| المنصب الإداري                    | وكيل جامعة/عميد كلية | ١٧    | %١٢,١  |
|                                   | وكيل كلية            | ٤٤    | %٣١,٤  |
|                                   | رئيس قسم             | ٧٩    | %٥٦,٤  |
| عدد سنوات الخبرة في الجامعة       | أقل من ١٠ سنوات      | ٣٨    | %٢٧,١  |
|                                   | من ١٠ - ١٩ سنة       | ٥١    | %٣٦,٤  |
|                                   | من ٢٠ سنة فأكثر      | ٤٦    | %٣٢,٩  |
|                                   | لم يحدد              | ٥     | %٣,٦   |
| عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي | سنة واحدة            | ٤٣    | %٣٠,٧  |
|                                   | سنتان                | ٣٢    | %٢٢,٩  |
|                                   | من ٣ سنوات فأكثر     | ٦١    | %٤٣,٦  |
|                                   | لم يحدد              | ٤     | %٢,٩   |
| المجموع                           |                      | ١٤٠   | %١٠٠,٠ |

ولتسهيل تفسير النتائج استخدم الباحث الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة. حيث تم إعطاء وزن للبدائل: (موافق تماماً=٥، موافق=٤، محايد=٣، غير موافق=٢، غير موافق إطلاقاً=١)، ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة = ٥ ÷ (١ - ٥) = ٠,٨٠  
 لنحصل على التصنيف التالي:

جدول رقم (٨): توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

| الوصف             | مدى المتوسطات |
|-------------------|---------------|
| موافق تماماً      | ٥,٠٠ - ٤,٢١   |
| موافق             | ٤,٢٠ - ٣,٤١   |
| محايد             | ٣,٤٠ - ٢,٦١   |
| غير موافق         | ٢,٦٠ - ١,٨١   |
| غير موافق إطلاقاً | ١,٨٠ - ١,٠٠   |

### ثانياً: الإجابة عن أسئلة الدراسة:

**السؤال الأول:** ما اتجاهات القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود نحو مجمل التمكين الوظيفي السائد ولكل مجال من مجالاته: (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير)؟

المجال الأول: حرية الاختيار:

جدول رقم (٩): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً

لاتجاهات عينة الدراسة نحو مجال التمكين الوظيفي (حرية الاختيار)

| م                      | العبارة                                                                 | موافق تماماً | موافق  | محايد  | غير موافق | غير موافق إطلاقاً | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|--------|--------|-----------|-------------------|-----------------|-------------------|-------|
| ٢                      | يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي                                 | ٥١           | ٦٩     | ١٢     | ٨         |                   | ٤,١٦            | ٠,٨١              | ١     |
|                        |                                                                         | ٣٦,٤ %       | ٤٩,٣ % | ٨,٦ %  | ٥,٧ %     |                   |                 |                   |       |
| ١                      | يسمح لي باتخاذ أي إجراء يضمن تحقيق جودة عالية للعمل الذي أوديه          | ٤٢           | ٧٢     | ١٣     | ١٣        |                   | ٤,٠٢            | ٠,٨٨              | ٢     |
|                        |                                                                         | ٣٠,٠ %       | ٥١,٤ % | ٩,٣ %  | ٩,٣ %     |                   |                 |                   |       |
| ٧                      | يسمح لي بوضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام العمل                        | ٤٠           | ٧٣     | ١٣     | ١١        | ٢                 | ٣,٩٩            | ٠,٩١              | ٣     |
|                        |                                                                         | ٢٨,٨ %       | ٥٢,٥ % | ٩,٤ %  | ٧,٩ %     | ١,٤ %             |                 |                   |       |
| ٣                      | أقوم بالعديد من الإجراءات الروتينية لكي أغير بعض جوانب العمل            | ٢٦           | ٧٨     | ٢٤     | ٨         | ١                 | ٣,٨٨            | ٠,٨١              | ٤     |
|                        |                                                                         | ١٩,٠ %       | ٥٦,٩ % | ١٧,٥ % | ٥,٨ %     | ٠,٧ %             |                 |                   |       |
| ٥                      | يتاح لدي حرية أداء عملي بالطريقة التي أراها مناسبة                      | ٣١           | ٦٦     | ٢٦     | ١٥        | ٢                 | ٣,٧٨            | ٠,٩٦              | ٥     |
|                        |                                                                         | ٢٢,١ %       | ٤٧,١ % | ١٨,٦ % | ١٠,٧ %    | ١,٤ %             |                 |                   |       |
| ٦                      | يطلب مني أداء عملي وفقاً لإجراءات واضحة ومحددة                          | ٢٠           | ٦١     | ٣١     | ٢٦        | ٢                 | ٣,٥١            | ١,٠٠              | ٦     |
|                        |                                                                         | ١٤,٣ %       | ٤٣,٦ % | ٢٢,١ % | ١٨,٦ %    | ١,٤ %             |                 |                   |       |
| ٤                      | لا احتاج موافقة الرئيس المباشر للتعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي | ١٨           | ٦٢     | ٢٩     | ٢٥        | ٦                 | ٣,٤٤            | ١,٠٦              | ٧     |
|                        |                                                                         | ١٢,٩ %       | ٤٤,٣ % | ٢٠,٧ % | ١٧,٩ %    | ٤,٣ %             |                 |                   |       |
| المتوسط * العام للمجال |                                                                         |              |        |        |           |                   | ٣,٨٢            |                   |       |

\* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

يتضح من الجدول رقم (٩) أن إجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٤,١٦) و (٣,٤٤) حيث جاءت العبارة رقم (٢) والتي نصها (يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي) في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,١٦). وهذا يعكس ما تتمتع به هذه القيادات الأكاديمية من توفير الجامعة لهم بيئة تنظيمية يسمح فيها بإيجاد حلول مبتكرة للمشاكل التي تواجههم في أعمالهم. في حين جاءت العبارة رقم (٤) والتي نصها (لا احتاج موافقة الرئيس المباشر للتعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي) في المرتبة الأخيرة.

المجال الثاني: الفعالية الذاتية:

جدول رقم (١٠): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً  
لاتجاهات عينة الدراسة نحو مجال التمكين الوظيفي (الفعالية الذاتية)

| م                      | العبارة                                                     | موافق تماماً | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق إطلاقاً | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | رقم |
|------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------|-------|-------|-----------|-------------------|-----------------|-------------------|-----|
| ١٠                     | لدي العديد من المسؤوليات في وظيفتي                          | ٧٥           | ٥٧    | ٤     | ٣         | ١                 | ٤,٤٤            | ٠,٧٢              | ١   |
|                        |                                                             | ٥٣,٦         | ٤٠,٧  | ٢,٩   | ٢,١       | ٠,٧               |                 |                   |     |
| ١١                     | تتاح لي حرية التعامل مع المشكلات التي أواجهها في عملي       | ٣٥           | ٨٥    | ١٤    | ٤         | ٢                 | ٤,٠٥            | ٠,٧٧              | ٢   |
|                        |                                                             | ٢٥,٠         | ٦٠,٧  | ١٠,٠  | ٢,٩       | ١,٤               |                 |                   |     |
| ١٢                     | تتاح لي حرية التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتماماً فورياً | ٣٨           | ٧٦    | ١٤    | ١٠        | ٢                 | ٣,٩٩            | ٠,٨٩              | ٣   |
|                        |                                                             | ٢٧,١         | ٥٤,٣  | ١٠,٠  | ٧,١       | ١,٤               |                 |                   |     |
| ٩                      | أسيطر بصورة كبيرة على الطرق التي أؤدي بها عملي              | ٢٦           | ٨٥    | ١٨    | ٩         | ٢                 | ٣,٨٩            | ٠,٨٣              | ٤   |
|                        |                                                             | ١٨,٦         | ٦٠,٧  | ١٢,٩  | ٦,٤       | ١,٤               |                 |                   |     |
| ١٣                     | أستطيع أن أحصل من وظيفتي على المعلومات المتعلقة بأدائها     | ٢٦           | ٦٥    | ٣١    | ١٦        | ٢                 | ٣,٦٩            | ٠,٩٥              | ٥   |
|                        |                                                             | ١٨,٦         | ٤٦,٤  | ٢٢,١  | ١١,٤      | ١,٤               |                 |                   |     |
| ٨                      | تتيح لي وظيفتي قدراً كبيراً من الصلاحيات                    | ٢٢           | ٥٧    | ٢٤    | ٣٤        | ٢                 | ٣,٤٥            | ١,٠٧              | ٦   |
|                        |                                                             | ١٥,٨         | ٤١,٠  | ١٧,٣  | ٢٤,٥      | ١,٤               |                 |                   |     |
| المتوسط * العام للمجال |                                                             |              |       |       |           |                   | ٣,٩٢            |                   |     |

\* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن إجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٤,٤٤) و (٣,٤٥) حيث جاءت العبارة رقم (١٠) والتي نصها (لدي العديد من المسؤوليات في وظيفتي) في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,٤٤). في حين جاءت العبارة رقم (٨) والتي نصها (تتيح لي وظيفتي قدراً كبيراً من الصلاحيات) في المرتبة الأخيرة.

المجال الثالث: معنى العمل:

جدول رقم (١١): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً  
لاتجاهات عينة الدراسة نحو مجال التمكين الوظيفي (معنى العمل)

| م                      | العبارة                                                      |   | موافق<br>تماماً | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>إطلاقاً | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | ترتيب |
|------------------------|--------------------------------------------------------------|---|-----------------|-------|-------|--------------|-------------------------|--------------------|----------------------|-------|
| ١٥                     | اعتبر عملي مهم جداً من منظوري<br>الشخصي                      | ت | ٩٠              | ٤٣    | ٧     |              |                         | ٤,٥٩               | ٠,٥٩                 | ١     |
|                        |                                                              | % | ٦٤,٣            | ٣٠,٧  | ٥,٠   |              |                         |                    |                      |       |
| ١٦                     | أشعر بان مهام العمل التي أؤديها<br>تحمل معنى وقيمة كبيرة     | ت | ٨٩              | ٤٣    | ٦     | ٢            |                         | ٤,٥٦               | ٠,٦٥                 | ٢     |
|                        |                                                              | % | ٦٣,٦            | ٣٠,٧  | ٤,٣   | ١,٤          |                         |                    |                      |       |
| ١٧                     | العب دورا حيويا في جماعة العمل<br>التي انتمي إليها           | ت | ٨٢              | ٤٨    | ٩     | ١            |                         | ٤,٥١               | ٠,٦٥                 | ٣     |
|                        |                                                              | % | ٥٨,٦            | ٣٤,٣  | ٦,٤   | ٠,٧          |                         |                    |                      |       |
| ١٤                     | تشعرني إدارة الجامعة بأهميتي<br>بوصفي عنصرا فاعلا في الجامعة | ت | ٣٣              | ٤٧    | ٣٣    | ١٤           | ١٣                      | ٣,٥٢               | ١,٢٢                 | ٤     |
|                        |                                                              | % | ٢٣,٦            | ٣٣,٦  | ٢٣,٦  | ١٠,٠         | ٩,٣                     |                    |                      |       |
| المتوسط * العام للمجال |                                                              |   |                 |       |       |              |                         |                    |                      |       |
|                        |                                                              |   |                 |       |       |              |                         | ٤,٣٠               |                      |       |

\* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

يتضح من الجدول رقم (١١) أن إجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٤,٥٩) و (٣,٥٢) حيث جاءت العبارة رقم (١٥) والتي نصها (اعتبر عملي مهم جداً من منظوري الشخصي) في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,٥٩). في حين جاءت العبارة رقم (١٤) والتي نصها (تشعرنى إدارة الجامعة بأهميتي بوصفي عنصراً فاعلاً في الجامعة) في المرتبة الأخيرة.

المجال الرابع: التأثير:

جدول رقم (١٢): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً  
لاتجاهات عينة الدراسة نحو مجال التمكين الوظيفي (التأثير)

| م  | العبارة                                                         | موافق تماماً | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق إطلاقاً | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب |
|----|-----------------------------------------------------------------|--------------|-------|-------|-----------|-------------------|-----------------|-------------------|-------|
| ١٨ | أقوم بتصحيح بعض الأخطاء التي تحصل في مجال عملي بما املك من سلطة | ٦٨           | ٦٤    | ٥     | ٣         |                   | ٤,٤١            | ٠,٦٧              | ١     |
|    |                                                                 | ٤٨,٦         | ٤٥,٧  | ٣,٦   | ٢,١       |                   |                 |                   |       |
| ١٩ | أفضل أن تعطيني إدارة الجامعة قدراً أكبر من السلطة في عملي       | ٧٨           | ٤٤    | ١٦    | ٢         |                   | ٤,٤١            | ٠,٧٥              | ١     |
|    |                                                                 | ٥٥,٧         | ٣١,٤  | ١١,٤  | ١,٤       |                   |                 |                   |       |
| ٢٠ | تؤثر وظيفتي في وظائف الآخرين في الجامعة                         | ١٧           | ٥٨    | ٤٤    | ١٤        | ٧                 | ٣,٤٦            | ١,٠٠              | ٢     |
|    |                                                                 | ١٢,١         | ٤١,٤  | ٣١,٤  | ١٠,٠      | ٥,٠               |                 |                   |       |
| ٢١ | أساهم في وضع خطط الجامعة                                        | ١٤           | ٥٩    | ٤٤    | ١٣        | ١٠                | ٣,٣٩            | ١,٠٣              | ٣     |
|    |                                                                 | ١٠,٠         | ٤٢,١  | ٣١,٤  | ٩,٣       | ٧,١               |                 |                   |       |

| م                      | العبارة | موافق تماماً | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق إطلاقاً | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | رقم |
|------------------------|---------|--------------|-------|-------|-----------|-------------------|-----------------|-------------------|-----|
| المتوسط * العام للمجال |         |              |       |       |           |                   | ٣,٩٢            |                   |     |

\* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن إجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٤,٤١) و (٣,٣٩) حيث جاءت العبارة رقم (١٨) والتي نصها (أقوم بتصحيح بعض الأخطاء التي تحصل في مجال عملي بما املك من سلطة) في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,٤١). في حين جاءت العبارة رقم (٢١) والتي نصها (أساهم في وضع خطط الجامعة) في المرتبة الأخيرة.

جدول رقم (١٣): المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لمجالات التمكين الوظيفي

| الترتيب | المتوسط * الحسابي | المجالات                             |
|---------|-------------------|--------------------------------------|
| ٤       | ٣,٨٢              | حرية الاختيار                        |
| ٢       | ٣,٩٢              | الفعالية الذاتية                     |
| ١       | ٤,٣٠              | معنى العمل                           |
| ٢       | ٣,٩٢              | التأثير                              |
| ٣,٩٦    |                   | الدرجة الكلية لمقياس التمكين الوظيفي |

\* المتوسط من ٥ درجات

يتضح من الجدول رقم (١٣) أن القيادات الأكاديمية عينة الدراسة في جامعة الملك سعود تختلف درجة ممارستهم لأبعاد التمكين الإداري حيث تبين أن بعد (معنى العمل) حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٣٠) وجاء بعد (حرية الاختيار) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٨٢). وبشكل عام تبين أن هذه القيادات الأكاديمية تمارس أبعاد التمكين الإداري الأربعة بدرجة تزيد عن المتوسط قدرها (٣,٩٦).

**السؤال الثاني:** ما اتجاهات القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود نحو الالتزام التنظيمي؟

جدول رقم (١٤): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً

لإجابات عينة الدراسة المعبرة عن اتجاههم نحو الالتزام التنظيمي

| م  | العبارة            | موافق تماماً | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق إطلاقاً | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | رقم |
|----|--------------------|--------------|-------|-------|-----------|-------------------|-----------------|-------------------|-----|
| ١٣ | تهمني سمعة الجامعة | ١١٤          | ٢٢    | ٢     | ١         |                   | ٤,٧٩            | ٠,٤٩              | ١   |

| م  | العبارة                                                                                   | موافق تماماً | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق إطلاقاً | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | رد |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|-------|-----------|-------------------|-----------------|-------------------|----|
|    |                                                                                           | ٨٢,٠ %       | ١٥,٨  | ١,٤   | ٠,٧       |                   |                 |                   |    |
| ١  | أنا مستعد لبذل أكبر جهد ممكن لمساعدة الجامعة على النجاح                                   | ١١٢ ت        | ٢٤    | ١     | ٢         | ١                 | ٤,٧٤            | ٠,٦٢              | ٢  |
|    |                                                                                           | ٨٠,٠ %       | ١٧,١  | ٠,٧   | ١,٤       | ٠,٧               |                 |                   |    |
| ٢  | أتحدث عن جامعتي أمام الآخرين واصفا إياها بأنها جامعة متميزة تستحق أن يعمل الشخص فيها      | ٩٤ ت         | ٣١    | ١٠    | ٢         | ٣                 | ٤,٥١            | ٠,٨٦              | ٣  |
|    |                                                                                           | ٦٧,١ %       | ٢٢,١  | ٧,١   | ١,٤       | ٢,١               |                 |                   |    |
| ٦  | عملي في الجامعة يشعرني بالفخر                                                             | ٨١ ت         | ٥٠    | ٥     | ١         | ١                 | ٤,٥١            | ٠,٦٨              | ٣  |
|    |                                                                                           | ٥٨,٧ %       | ٣٦,٢  | ٣,٦   | ٠,٧       | ٠,٧               |                 |                   |    |
| ١٠ | أنا سعيد جداً لأنني اخترت العمل في هذه الجامعة وفضلتها على غيرها من الجهات الأخرى         | ٧٠ ت         | ٦٢    | ٦     | ١         | ١                 | ٤,٤٢            | ٠,٦٨              | ٥  |
|    |                                                                                           | ٥٠,٠ %       | ٤٤,٣  | ٤,٣   | ٠,٧       | ٠,٧               |                 |                   |    |
| ١٤ | بالنسبة لي هذه الجامعة هي الأفضل من بين جميع الجهات التي يمكن أن أعمل لديها               | ٧٤ ت         | ٤٦    | ١٤    | ٤         | ٢                 | ٤,٣٣            | ٠,٨٨              | ٦  |
|    |                                                                                           | ٥٢,٩ %       | ٣٢,٩  | ١٠,٠  | ٢,٩       | ١,٤               |                 |                   |    |
| ٥  | أشعر أن قيمي الخاصة تتطابق مع قيم الجامعة                                                 | ٣٧ ت         | ٧٥    | ٢١    | ٥         | ٢                 | ٤,٠٠            | ٠,٨٣              | ٧  |
|    |                                                                                           | ٢٦,٤ %       | ٥٣,٦  | ١٥,٠  | ٣,٦       | ١,٤               |                 |                   |    |
| ٨  | هذه الجامعة تشجعني على إظهار أفضل ما لدي فيما يختص بالأداء الوظيفي                        | ٣٢ ت         | ٦٨    | ٢٥    | ١٢        | ٣                 | ٣,٨١            | ٠,٩٦              | ٨  |
|    |                                                                                           | ٢٢,٩ %       | ٤٨,٦  | ١٧,٩  | ٨,٦       | ٢,١               |                 |                   |    |
| ٤  | أنا مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل بهذه الجامعة                          | ٤٥ ت         | ٤٤    | ٣٢    | ١٦        | ٣                 | ٣,٨٠            | ١,٠٨              | ٩  |
|    |                                                                                           | ٣٢,١ %       | ٣١,٤  | ٢٢,٩  | ١١,٤      | ٢,١               |                 |                   |    |
| ١٢ | نادراً ما أجد صعوبة في الموافقة على أنظمة الجامعة وسياساتها لا سيما تلك المتعلقة بموظفيها | ٩ ت          | ٥١    | ٤١    | ٢٩        | ٧                 | ٣,١٩            | ١,٠١              | ١٠ |
|    |                                                                                           | ٦,٦ %        | ٣٧,٢  | ٢٩,٩  | ٢١,٢      | ٥,١               |                 |                   |    |
| ٧  | أنا مستعد أن أعمل لدى أي جهة أخرى مادامت نوعية العمل واحدة                                | ٦ ت          | ٢١    | ٥٤    | ٤٥        | ١٤                | ٢,٧١            | ٠,٩٨              | ١١ |
|    |                                                                                           | ٤,٣ %        | ١٥,٠  | ٣٨,٦  | ٣٢,١      | ١٠,٠              |                 |                   |    |
| ١١ | ليس هناك مكسب كبير ببقائي طويلاً في هذه الجامعة                                           | ٥ ت          | ١٩    | ٢١    | ٦١        | ٣٤                | ٢,٢٩            | ١,٠٩              | ١٢ |
|    |                                                                                           | ٣,٦ %        | ١٣,٦  | ١٥,٠  | ٤٣,٦      | ٢٤,٣              |                 |                   |    |
| ٩  | أي تغيير صغير في ظروفي الحالية قد يجعلني أترك هذه الجامعة                                 | ٣ ت          | ٦     | ٢٤    | ٧٣        | ٣٤                | ٢,٠٨            | ٠,٨٨              | ١٣ |
|    |                                                                                           | ٢,١ %        | ٤,٣   | ١٧,١  | ٥٢,١      | ٢٤,٣              |                 |                   |    |
| ٣  | أشعر بالقليل من الالتزام نحو هذه الجامعة                                                  | ٥ ت          | ٥     | ٣     | ٣٣        | ٩٤                | ١,٥٣            | ٠,٩٧              | ١٤ |
|    |                                                                                           | ٣,٦ %        | ٣,٦   | ٢,١   | ٢٣,٦      | ٦٧,١              |                 |                   |    |
| ١٥ | لقد ارتكبت خطأ حينما قررت العمل بهذه الجامعة                                              | ٢ ت          |       | ٤     | ٢٤        | ١١٠               | ١,٢٩            | ٠,٦٦              | ١٥ |
|    |                                                                                           | ١,٤ %        |       | ٢,٩   | ١٧,١      | ٧٨,٦              |                 |                   |    |

| م | العبارة         | موافق تماماً | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق إطلاقاً | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|-----------------|--------------|-------|-------|-----------|-------------------|-----------------|-------------------|---------|
|   | المتوسط * العام |              |       |       |           |                   |                 | ٤,١٥              |         |

\* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (١٤) أن العبارة رقم (١٣) والتي نصها (تتهمني سمعة الجامعة) قد حازت على أعلى مستويات الالتزام التنظيمي بمتوسط بلغ (٤,٧٩). وهذا الالتزام التنظيمي المرتفع من قبل أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارة قد يعكس ما تتميز به هذه القيادات الأكاديمية في الجامعة من حرص شديد على سمعة الجامعة. أما في المرتبة الثانية فكانت من نصيب العبارة رقم (١) والتي نصها (أنا مستعد لبذل أكبر جهد ممكن لمساعدة الجامعة على النجاح) بمتوسط بلغ (٤,٧٤). وهذه الموافقة المرتفعة أيضاً من قبل أفراد عينة الدراسة تدل على أنه طالما تهمهم سمعة الجامعة فبالتالي سيدفعهم هذا على بذل قصارى الجهود للوصول إلى النجاح وهذا بدوره ينعكس على سمعة الجامعة. في حين جاءت العبارة رقم (١٥) والتي نصها (لقد ارتكبت خطأ حينما قررت العمل بهذه الجامعة) في المرتبة الأخيرة من حيث مستوى الالتزام التنظيمي لأفراد عينة الدراسة.

وخلاصة لهذا فإن هذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Sheldon, 1971) من أن الالتزام التنظيمي يرتبط بالمركز الوظيفي للفرد حيث أن هذا المركز وبالذات عندما يكون عالياً كالقيادات الأكاديمية في الجامعة يعتبر عاملاً من عوامل الالتزام التنظيمي للفرد تجاه المنظمة التي يعمل لديها.

**السؤال الثالث:** ما طبيعة العلاقة بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث باستخدام معامل ارتباط (بيرسون) لحساب العلاقة بين الدرجة الكلية لمقياس الالتزام الوظيفي وبين المجالات الفرعية والدرجة الكلية لمقياس التمكين الوظيفي، والجدول التالي يبين النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول رقم (١٥): معاملات الارتباط لمقياس العلاقات بين مجالات مقياس

التمكين الوظيفي وبين الدرجة الكلية لمقياس الالتزام التنظيمي

| مجالات مقياس التمكين الوظيفي | معامل الارتباط | مستوى الدلالة       | وصف العلاقة   |
|------------------------------|----------------|---------------------|---------------|
| حرية الاختيار                | ٠,٣٧٦٨ **      | دالة عند مستوى ٠,٠١ | موجبة (طردية) |
| الفعالية الذاتية             | ٠,٤٤٩٥ **      | دالة عند مستوى ٠,٠١ | موجبة (طردية) |

|                                         |          |                        |               |
|-----------------------------------------|----------|------------------------|---------------|
| معنى العمل                              | **٠,٥٣٧٦ | دالة عند مستوى<br>٠,٠١ | موجبة (طردية) |
| التأثير                                 | **٠,٣٠٩٤ | دالة عند مستوى<br>٠,٠١ | موجبة (طردية) |
| الدرجة الكلية لمقياس<br>التمكين الوظيفي | **٠,٥٣٠٥ | دالة عند مستوى<br>٠,٠١ | موجبة (طردية) |

\*\* دالة عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول رقم (١٥) أنه يوجد علاقة موجبة (طردية) بين المجالات الفرعية لمقياس التمكين الوظيفي: (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير)، وبين الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي، أي أنه كلما ارتفعت درجة تلك المجالات من مجالات مقياس التمكين الوظيفي لدى أفراد العينة، زاد الالتزام التنظيمي لديهم وجميع تلك العلاقات دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١.

كما يتضح من الجدول رقم (١٥) أنه يوجد علاقة موجبة (طردية) بين الدرجة الكلية لمقياس التمكين الوظيفي، وبين الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي، أي أنه كلما ارتفعت درجة مقياس التمكين الوظيفي لدى أفراد العينة، زاد الالتزام التنظيمي لديهم وتلك العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١.

#### تحليل الانحدار المتعدد: لتأثير مجالات التمكين الوظيفي على الالتزام التنظيمي:

للتعرف على مجالات التمكين الوظيفي الأكثر إسهاماً (المؤثرة) في تحديد مستوى الالتزام التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise Multiple Regression Analysis. ويعتمد هذا الأسلوب على إدراج أقوى مجالات التمكين الوظيفي تأثيراً على مستوى الالتزام التنظيمي في الخطوة الأولى. وفي الخطوة الثانية يتم إدراج المجال الثاني (من مجالات التمكين الوظيفي) من حيث القوة في التأثير لنصل بالنهاية إلى معادلة الانحدار تشمل على مجالات التمكين الوظيفي التي لها تأثير على مستوى الالتزام التنظيمي (ربما لا تكون جميع المجالات). وفي النتيجة المرفقة تم إدراج مجالين من مجالات التمكين الوظيفي هما: (معنى العمل، حرية الاختيار) على الترتيب ولم يتم إدراج باقي المجالات: (حرية الاختيار، التأثير)، لضعف تأثيرها على مستوى الالتزام التنظيمي.

#### جدول رقم (١٦): تحليل تباين الانحدار المتعدد (الخطوة الثانية)

للتعرف على مجالات التمكين الوظيفي التي تسهم في التنبؤ مستوى الالتزام التنظيمي

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف)        | معامل التحديد $R^2$ |
|--------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|---------------------|
| الانحدار     | ٢٣٩٦,١٨٤       | ٢            | ١١٩٨,٠٩٢       | ٣١,٢٥٠          | ٠,٣١٣               |
| البواقي      | ٥٢٥٢,٤٦٦       | ١٣٧          | ٣٨,٣٣٩         | (دالة عند ٠,٠١) |                     |

يتضح من الجدول أن قيمة ف دالة عند مستوى ٠,٠١ مما يشير إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمجالات التمكين الوظيفي: (معنى العمل، حرية الاختيار) على التنبؤ بالالتزام التنظيمي.

كما يتضح من الجدول أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  بلغ ٠,٣١٣ أي أن تلك المجالات تفسر (٣١,٣%) من التباين الكلي للالتزام التنظيمي.

وللوصول إلى معادلة الانحدار التي يمكن من خلالها التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي يوضح الجدول التالي قيم ثوابت معامل الانحدار (قيم ثوابت مجالات التمكين الوظيفي التي تتنبأ بمستوى الالتزام التنظيمي).

جدول رقم (١٧): قيم ثوابت معادلة الانحدار

| المتغيرات المستقلة | قيمة الثابت | الخطأ المعياري | قيمة بيتا $\beta$ | قيمة (ت) | مستوى دلالة (ت) |
|--------------------|-------------|----------------|-------------------|----------|-----------------|
| ثابت الانحدار      | ٢٩,٣٩١      | ٤,٢٥٠          |                   | ٦,٩١٦    | ٠,٠٠٠           |
| معنى العمل         | ١,٤١٤       | ٠,٢٤٢          | ٠,٤٦١             | ٥,٨٤٧    | ٠,٠٠٠           |
| حرية الاختيار      | ٠,٣١٣       | ٠,١٤٢          | ٠,١٧٤             | ٢,٢٠١    | ٠,٠٢٩           |

يتضح من الجدول أنه يوجد تأثير موجب (دال عند مستوى ٠,٠١) لمجال معنى العمل وتأثير موجب (دال عند مستوى ٠,٠٥) لمجال حرية الاختيار، على مستوى الالتزام التنظيمي. وبالتالي يمكن أن تكون المعادلة على النحو التالي:

$$\text{تقدير مستوى الالتزام التنظيمي} = \alpha_1 + \alpha_2 \text{س} + \alpha_3 \text{ب}$$

حيث أن :

(١)  $\alpha_1 = ١,٤١٤$  و  $\alpha_2 = ٠,٣١٣$  هي قيم الثوابت المتغيرات (المجالات) المؤثرة: (معنى العمل وحرية الاختيار)

(٢)  $\alpha_3$ : درجة مجال معنى العمل

$\alpha_2$ : درجة مجال حرية الاختيار

(٣) ب: ثابت الانحدار = ٢٩,٣٩١

**السؤال الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = ٠,٠٥)$  في اتجاهات القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود نحو التمكين الوظيفي تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية: (المنصب الإداري - العمر - عدد سنوات الخبرة في الجامعة - عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي)؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين أكثر من مجموعتين مستقلتين، وذلك للتعرف على الفروق في المجالات الفرعية والدرجة الكلية لمقياس التمكين

الوظيفي باختلاف المتغيرات: (المنصب الإداري - العمر - عدد سنوات الخبرة في الجامعة - عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي)، والجدول التالية تبين النتائج التي تم التوصل إليها:

الفروق في التمكن الوظيفي باختلاف المنصب الإداري:

جدول رقم (١٨): اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لدلالة الفروق في

اتجاهات أفراد العينة نحو التمكن الوظيفي باختلاف المنصب الإداري

| المجالات                            | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة | التعليق             |
|-------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|---------------------|
| حرية الاختيار                       | بين المجموعات  | ٠,٠٩           | ٢            | ٠,٠٥           | ٠,١٤   | ٠,٨٧١         | غير دالة            |
|                                     | داخل المجموعات | ٤٤,٧٩          | ١٣٧          | ٠,٣٣           |        |               |                     |
| الفعالية الذاتية                    | بين المجموعات  | ٠,٧٤           | ٢            | ٠,٣٧           | ٠,٩٣   | ٠,٣٩٧         | غير دالة            |
|                                     | داخل المجموعات | ٥٤,٣٥          | ١٣٧          | ٠,٤٠           |        |               |                     |
| معنى العمل                          | بين المجموعات  | ١,٥٣           | ٢            | ٠,٧٧           | ٢,١٣   | ٠,١٢٣         | غير دالة            |
|                                     | داخل المجموعات | ٤٩,٢٩          | ١٣٧          | ٠,٣٦           |        |               |                     |
| التأثير                             | بين المجموعات  | ٢,٨٠           | ٢            | ١,٤٠           | ٦,٠٤   | ٠,٠٠٣         | دالة عند مستوى ٠,٠١ |
|                                     | داخل المجموعات | ٣١,٧٨          | ١٣٧          | ٠,٢٣           |        |               |                     |
| الدرجة الكلية لمقياس التمكن الوظيفي | بين المجموعات  | ٠,٧٥           | ٢            | ٠,٣٨           | ١,٨٢   | ٠,١٦٦         | غير دالة            |
|                                     | داخل المجموعات | ٢٨,٣٦          | ١٣٧          | ٠,٢١           |        |               |                     |

يتضح من الجدول رقم (١٨) أن قيم (ف) غير دالة في المجالات: (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل)، وفي الدرجة الكلية لمقياس التمكن الوظيفي، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو التمكن الوظيفي في تلك المجالات، وكذلك في الدرجة الكلية للمقياس باختلاف مناصبهم الإدارية.

كما يتضح من الجدول رقم (١٨) أن قيمة (ف) دالة عند مستوى ٠,٠١ في مجال: (التأثير)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو التمكن الوظيفي في هذا المجال، باختلاف مناصبهم الإدارية. وباستخدام اختبار شيفيه للكشف عن مصدر تلك الفروق (جدول رقم ١٩):

جدول رقم (١٩): اختبار شيفيه لتوضيح مصدر الفروق في اتجاهات أفراد

العينة نحو التمكن الوظيفي في مجال التأثير باختلاف المنصب الإداري

| المنصب الإداري        | المتوسط الحسابي | وكيل جامعة/ عميد كلية | وكيل كلية/ عمادة/ معهد | رئيس قسم/ مدير مركز | الفرق لصالح           |
|-----------------------|-----------------|-----------------------|------------------------|---------------------|-----------------------|
| وكيل جامعة/ عميد كلية | ٤,٢٦            |                       |                        | *                   | وكيل جامعة/ عميد كلية |

| المنصب الإداري | المتوسط الحسابي | وكيل جامعة/ عميد كلية | وكيل كلية/ عمادة/معهد | رئيس قسم/ مدير مركز | الفرق لصالح |
|----------------|-----------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|-------------|
| وكيل كلية      | ٣,٩٥            |                       |                       |                     |             |
| رئيس قسم       | ٣,٨٢            |                       |                       |                     |             |

\* تعني وجود فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من الجدول رقم (١٩) وجود فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ في مجال التأثير بين ذوي المنصب الإداري (رئيس قسم)، وبين ذوي المنصب الإداري (وكيل جامعة/عميد كلية)، وذلك لصالح ذوي المنصب الإداري (وكيل جامعة/عميد كلية).

الفروق في التمكين الوظيفي باختلاف العمر:

جدول رقم (٢٠): اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لدلالة الفروق في

اتجاهات أفراد العينة نحو التمكين الوظيفي باختلاف العمر

| المجالات                             | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة | التعليق             |
|--------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|---------------------|
| حرية الاختيار                        | بين المجموعات  | ٠,٩٦           | ٣            | ٠,٣٢           | ١,٠٠   | ٠,٣٩٤         | غير دالة            |
|                                      | داخل المجموعات | ٤١,٠٩          | ١٢٩          | ٠,٣٢           |        |               |                     |
| الفعالية الذاتية                     | بين المجموعات  | ٢,٤٣           | ٣            | ٠,٨١           | ٢,٠٧   | ٠,١٠٧         | غير دالة            |
|                                      | داخل المجموعات | ٥٠,٣٩          | ١٢٩          | ٠,٣٩           |        |               |                     |
| معنى العمل                           | بين المجموعات  | ٣,٨٥           | ٣            | ١,٢٨           | ٣,٦٥   | ٠,٠١٤         | دالة عند مستوى ٠,٠١ |
|                                      | داخل المجموعات | ٤٥,٣٨          | ١٢٩          | ٠,٣٥           |        |               |                     |
| التأثير                              | بين المجموعات  | ٠,٩٧           | ٣            | ٠,٣٢           | ١,٣١   | ٠,٢٧٤         | غير دالة            |
|                                      | داخل المجموعات | ٣١,٧٣          | ١٢٩          | ٠,٢٥           |        |               |                     |
| الدرجة الكلية لمقياس التمكين الوظيفي | بين المجموعات  | ١,٤٠           | ٣            | ٠,٤٧           | ٢,٣٠   | ٠,٠٨٠         | غير دالة            |
|                                      | داخل المجموعات | ٢٦,١٨          | ١٢٩          | ٠,٢٠           |        |               |                     |

يتضح من الجدول رقم (٢٠) أن قيم (ف) غير دالة في المجالات: (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، التأثير)، وفي الدرجة الكلية لمقياس التمكين الوظيفي، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الوظيفي في تلك المجالات، وكذلك في الدرجة الكلية للمقياس باختلاف أعمارهم.

كما يتضح من الجدول رقم (٢٠) أن قيمة (ف) دالة عند مستوى ٠,٠١ في مجال: (معنى العمل)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الوظيفي في هذا المجال، باختلاف أعمارهم. وباستخدام اختبار شيفيه للكشف عن مصدر تلك الفروق (جدول رقم ٢١):

جدول رقم (٢١): اختبار شيفيه لتوضيح مصدر الفروق في اتجاهات أفراد

العينة نحو التمكين الوظيفي في مجال معنى العمل باختلاف العمر

| فئات العمر      | المتوسط الحسابي | أقل من ٤٠ سنة | من ٤٠-٤٤ سنة | من ٤٥-٤٩ سنة | من ٥٠ سنة فأكثر | الفرق لصالح |
|-----------------|-----------------|---------------|--------------|--------------|-----------------|-------------|
| أقل من ٤٠ سنة   | ٤,٢٨            |               |              |              |                 |             |
| من ٤٠-٤٤ سنة    | ٤,٦٥            |               |              | *            | من ٤٤-٤٠ سنة    |             |
| من ٤٥-٤٩ سنة    | ٤,١٦            |               |              |              |                 |             |
| من ٥٠ سنة فأكثر | ٤,٢٤            |               |              |              |                 |             |

\* تعني وجود فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من الجدول رقم (٢١) وجود فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ في مجال معنى العمل بين الأفراد في الفئة العمرية (من ٤٥-٤٩ سنة)، وبين الأفراد في الفئة العمرية (من ٤٠-٤٤ سنة)، وذلك لصالح الأفراد في الفئة العمرية (من ٤٠-٤٤ سنة).

الفروق في التمكين الوظيفي باختلاف عدد سنوات الخبرة في الجامعة:

جدول رقم (٢٢): اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لدلالة الفروق في اتجاهات أفراد العينة نحو التمكين الوظيفي باختلاف عدد سنوات الخبرة في الجامعة

| المجالات                             | مصدر التباين   | مجموع المربعات الحرة | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة | التعليق  |
|--------------------------------------|----------------|----------------------|--------------|----------------|--------|---------------|----------|
| حرية الاختيار                        | بين المجموعات  | ٠,١٠                 | ٢            | ٠,٠٥           | ٠,١٦   | ٠,٨٥٢         | غير دالة |
|                                      | داخل المجموعات | ٤٢,١٤                | ١٣٢          | ٠,٣٢           |        |               |          |
| الفعالية الذاتية                     | بين المجموعات  | ٠,٢٠                 | ٢            | ٠,١٠           | ٠,٢٥   | ٠,٧٨١         | غير دالة |
|                                      | داخل المجموعات | ٥٣,٠٩                | ١٣٢          | ٠,٤٠           |        |               |          |
| معنى العمل                           | بين المجموعات  | ٠,٣١                 | ٢            | ٠,١٥           | ٠,٤٢   | ٠,٦٦١         | غير دالة |
|                                      | داخل المجموعات | ٤٨,٩٣                | ١٣٢          | ٠,٣٧           |        |               |          |
| التأثير                              | بين المجموعات  | ٠,٠٥                 | ٢            | ٠,٠٢           | ٠,١٠   | ٠,٩٠٦         | غير دالة |
|                                      | داخل المجموعات | ٣٢,٣٤                | ١٣٢          | ٠,٢٥           |        |               |          |
| الدرجة الكلية لمقياس التمكين الوظيفي | بين المجموعات  | ٠,٠٩                 | ٢            | ٠,٠٥           | ٠,٢١   | ٠,٨١٠         | غير دالة |
|                                      | داخل المجموعات | ٢٨,٠١                | ١٣٢          | ٠,٢١           |        |               |          |

يتضح من الجدول رقم (٢٢) أن قيم (ف) غير دالة في المجالات: (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير)، وفي الدرجة الكلية لمقياس التمكين الوظيفي، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الوظيفي في تلك المجالات، وكذلك في الدرجة الكلية للمقياس باختلاف عدد سنوات خبرتهم في الجامعة.

الفروق في التمكين الوظيفي باختلاف عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي:

جدول رقم (٢٣): اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لدلالة الفروق في اتجاهات أفراد

العينة نحو التمكين الوظيفي باختلاف عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي

| المجالات                             | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة | التعليق             |
|--------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|---------------------|
| حرية الاختيار                        | بين المجموعات  | ٠,٧٨           | ٢            | ٠,٣٩           | ١,٢٣   | ٠,٢٩٧         | غير دالة            |
|                                      | داخل المجموعات | ٤٢,٤٩          | ١٣٣          | ٠,٣٢           |        |               |                     |
| الفعالية الذاتية                     | بين المجموعات  | ٣,٢٣           | ٢            | ١,٦١           | ٤,٣١   | ٠,٠١٥         | دالة عند مستوى ٠,٠٥ |
|                                      | داخل المجموعات | ٤٩,٨٣          | ١٣٣          | ٠,٣٨           |        |               |                     |
| معنى العمل                           | بين المجموعات  | ١,٤٨           | ٢            | ٠,٧٤           | ٢,٠٦   | ٠,١٣١         | غير دالة            |
|                                      | داخل المجموعات | ٤٧,٧١          | ١٣٣          | ٠,٣٦           |        |               |                     |
| التأثير                              | بين المجموعات  | ٠,٦٥           | ٢            | ٠,٣٣           | ١,٣٤   | ٠,٢٦٥         | غير دالة            |
|                                      | داخل المجموعات | ٣٢,٤٠          | ١٣٣          | ٠,٢٤           |        |               |                     |
| الدرجة الكلية لمقياس التمكين الوظيفي | بين المجموعات  | ١,٣٩           | ٢            | ٠,٧٠           | ٣,٤٥   | ٠,٠٣٥         | دالة عند مستوى ٠,٠٥ |
|                                      | داخل المجموعات | ٢٦,٨٤          | ١٣٣          | ٠,٢٠           |        |               |                     |

يتضح من الجدول رقم (٢٣) أن قيم (ف) غير دالة في المجالات: (حرية الاختيار، معنى العمل، التأثير)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الوظيفي في تلك المجالات باختلاف عدد سنوات خبرتهم في المنصب الحالي.

كما يتضح من الجدول رقم (٢٣) أن قيم (ف) دالة عند مستوى ٠,٠٥ في مجال: (الفعالية الذاتية)، وفي الدرجة الكلية لمقياس التمكين الوظيفي، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الوظيفي في هذا المجال، وكذلك في الدرجة الكلية للمقياس باختلاف عدد سنوات خبرتهم في المنصب الحالي. وباستخدام اختبار شيفيه للكشف عن مصدر تلك الفروق (جدول رقم ٢٤):

جدول رقم (٢٤): اختبار شيفيه لتوضيح مصدر الفروق في اتجاهات أفراد

العينة نحو التمكين الوظيفي باختلاف عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي

| المجال                               | فئات الخبرة      | المتوسط الحسابي | سنة واحدة | سنتان | من ٣ سنوات فأكثر | الفرق لصالح |
|--------------------------------------|------------------|-----------------|-----------|-------|------------------|-------------|
| الفعالية الذاتية                     | سنة واحدة        | ٤,٠٧            |           | *     |                  | سنة واحدة   |
|                                      | سنتان            | ٣,٦٥            |           |       |                  |             |
|                                      | من ٣ سنوات فأكثر | ٣,٩٣            |           |       |                  |             |
| الدرجة الكلية لمقياس التمكين الوظيفي | سنة واحدة        | ٤,٠٧            |           | *     |                  | سنة واحدة   |
|                                      | سنتان            | ٣,٧٩            |           |       |                  |             |
|                                      | من ٣ سنوات فأكثر | ٣,٩٧            |           |       |                  |             |

\* تعني وجود فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من الجدول رقم (٢٤) وجود فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ على النحو التالي:

- ١- توجد فروق دالة في مجال الفعالية الذاتية بين الأفراد ذوي الخبرة (سنتان)، وبين الأفراد ذوي الخبرة (سنة واحدة)، وذلك لصالح الأفراد ذوي الخبرة (سنة واحدة).
- ٢- توجد فروق دالة في الدرجة الكلية للتمكين الوظيفي بين الأفراد ذوي الخبرة (سنتان)، وبين الأفراد ذوي الخبرة (سنة واحدة)، وذلك لصالح الأفراد ذوي الخبرة (سنة واحدة).

**السؤال الخامس:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0,05)$  في اتجاهات القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود نحو الالتزام التنظيمي تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية: (المنصب الإداري - العمر - عدد سنوات الخبرة في الجامعة - عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي)؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين أكثر من مجموعتين مستقلتين، وذلك للتعرف على الفروق في الدرجة الكلية لمقياس الالتزام التنظيمي باختلاف المتغيرات: (المنصب الإداري - العمر - عدد سنوات الخبرة في الجامعة - عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي)، والجدول التالي تبين النتائج التي تم التوصل إليها:

الفروق في الالتزام التنظيمي باختلاف المنصب الإداري:

جدول رقم (٢٥): اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لدلالة الفروق في

اتجاهات أفراد العينة نحو الالتزام التنظيمي باختلاف المنصب الإداري

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة | التعليق  |
|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|----------|
| بين المجموعات  | ٠,٠٣           | ٢            | ٠,٠١           | ٠,٠٦   | ٠,٩٤٤         | غير دالة |
| داخل المجموعات | ٣٤,٠٣          | ١٣٧          | ٠,٢٥           |        |               |          |

يتضح من الجدول رقم (٢٥) أن قيم (ف) غير دالة، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو الالتزام التنظيمي باختلاف مناصبهم الإدارية.

الفروق في الالتزام التنظيمي باختلاف العمر:

جدول رقم (٢٦): اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لدلالة الفروق في

اتجاهات أفراد العينة نحو الالتزام التنظيمي باختلاف العمر

| مصدر التباين  | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة | التعليق  |
|---------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|----------|
| بين المجموعات | ٠,٤٤           | ٣            | ٠,١٥           | ٠,٦٠   | ٠,٦١٩         | غير دالة |

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة | التعليق |
|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|---------|
| داخل المجموعات | ٣١,٥٩          | ١٢٩          | ٠,٢٥           |        |               |         |

يتضح من الجدول رقم (٢٦) أن قيم (ف) غير دالة، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو الالتزام التنظيمي باختلاف أعمارهم.

الفروق في الالتزام التنظيمي باختلاف عدد سنوات الخبرة في الجامعة:

جدول رقم (٢٧): اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لدلالة الفروق في اتجاهات أفراد العينة نحو الالتزام التنظيمي باختلاف عدد سنوات الخبرة في الجامعة

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة | التعليق  |
|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|----------|
| بين المجموعات  | ٠,٩٦           | ٢            | ٠,٤٨           | ١,٩٩   | ٠,١٤٠         | غير دالة |
| داخل المجموعات | ٣١,٧٦          | ١٣٢          | ٠,٢٤           |        |               |          |

يتضح من الجدول رقم (٢٧) أن قيم (ف) غير، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو الالتزام التنظيمي باختلاف عدد سنوات خبرتهم في الجامعة.

الفروق في الالتزام التنظيمي باختلاف عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي:

جدول رقم (٢٨): اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لدلالة الفروق في اتجاهات أفراد العينة نحو الالتزام التنظيمي باختلاف عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة | التعليق  |
|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|----------|
| بين المجموعات  | ٠,١١           | ٢            | ٠,٠٦           | ٠,٢٣   | ٠,٧٩٢         | غير دالة |
| داخل المجموعات | ٣٢,٥٤          | ١٣٣          | ٠,٢٥           |        |               |          |

يتضح من الجدول رقم (٢٨) أن قيم (ف) غير دالة، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو الالتزام التنظيمي باختلاف عدد سنوات خبرتهم في المنصب الحالي.

### ملخص النتائج:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل مجال من مجالات التمكين الوظيفي كانت على النحو التالي:  
مجال حرية الاختيار ومجال الفعالية الذاتية ومجال التأثير كانت بدرجة موافق أما في مجال معنى العمل فكانت بدرجة موافق تماماً.
- اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو الالتزام التنظيمي كانت بدرجة موافق.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة (طردية) بين المجالات الفرعية لمقياس التمكين الوظيفي (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير) وبين الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي.
- كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة (طردية) بين الدرجة الكلية لمقياس التمكين الوظيفي، وبين الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي.
- بالنسبة للتمكين الوظيفي: أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الوظيفي في مجال (التأثير) باختلاف المنصب الإداري وفي مجال (معنى العمل) باختلاف العمر وفي مجال (الفعالية الذاتية) باختلاف عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي.
- بالنسبة للالتزام التنظيمي: أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية.

### التوصيات:

١. نظرا لأهمية التمكين الوظيفي في تحسين وتطوير مستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية فإن على الإدارة العليا بالجامعة العمل على تنمية الالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية من خلال المنافع المتبادلة بين هذه القيادات والجامعة.
٢. إتاحة الفرصة لمشاركة القيادات الأكاديمية في صنع القرارات الإدارية، وخاصة تلك المتعلقة بخطط الجامعة بما يتناسب مع أهداف ورسالة الجامعة مما يؤدي إلى جعلهم أكثر قبولا وتجاوبا مع هذه القرارات الأمر الذي ينعكس على التزامهم التنظيمي.
٣. العمل على نشر ثقافة التمكين الوظيفي بين القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود.
٤. وضع أفراد عينة الدراسة أن لديهم درجة للتمكين الوظيفي بدرجة جيدة إلا أن ضمان هذه المستويات الجيدة من التمكين يتطلب من هذه القيادات الأكاديمية تمكين أنفسهم وممارسة نفوذهم العلمي في التأثير.
٥. الاستفادة من تجارب الجامعات العالمية على وجه الخصوص والتي قامت بالفعل بتطبيق عملية التمكين حتى يمكن الاستفادة من الجوانب الإيجابية والحد من السلبيات التي تحول دون تطبيقه على الوجه الصحيح والعمل على كيفية مواجهة هذه السلبيات.

### الأبحاث المستقبلية

- المحافظة على مستوى التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي للقيادات الأكاديمية وتعزيزه من خلال إجراء المزيد من الدراسات والبحوث ومنها:
١. الاهتمام بأجراء الدراسات المستقبلية حول أثر التمكين الوظيفي على الالتزام التنظيمي للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية.

٢. لما كانت هذه الدراسة لم تغط جميع الأبعاد للتمكين فإنها أبقى المجال مفتوحا لدراسات أخرى مستقبلية تتناول أبعادا جديدة ذات علاقة بمتغيرات الدراسة التي لم ترد في هذه الدراسة.
٣. إجراء دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مدينة الرياض حول أثر التمكين الوظيفي في الالتزام التنظيمي.

## المراجع

### أولا: المراجع العربية

- أفندي، عطيه. (٢٠٠٣م). تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مصر: القاهرة.
- البشايشه، سامر. (٢٠٠٨م). أثر التمكين الوظيفي في تعزيز الإبداع التنظيم لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (١٥)، العدد (٢): ٢١٣ - ٢٥٧.
- الحراحشه، محمد؛ الهيتي، صلاح الدين. (٢٠٠٦م). أثر التمكين الوظيفي والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة مقارنة. مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد (٣٣)، العدد (٢): ٢٤٠ - ٢٦٦.
- حسن، سالي. (٢٠٠٢م). العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجة الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- الخاجة، فاطمة. (٢٠٠٦م). اثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- رشيد، مازن. (٢٠٠٤م). الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للالتزام التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإداري، المجلد (١١)، العدد (١): ٩ - ٣٦.
- السيد، محمود. (٢٠٠٢م). تأثير التمكين الوظيفي والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة : دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال العام الصناعي - المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (٢): ١ - ٨٤.
- الطراونة، حسين. (٢٠٠٦م). العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مدراء المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- العبيدين، بثينة؛ زياد، أحمد. (٢٠٠٤م). العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية، رسالة ماجستير غير منشور، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- العتيبي، سعود؛ السواط، مطلق. (١٩٩٧م). الالتزام التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك سعود والعوامل المؤثرة عليه. الإداري، السنة (١٩)، العدد (٧٠).
- العجمي، راشد. (١٤٢٠ هـ). الالتزام التنظيمي والرضا عن العمل: مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد (١٣)، العدد (١): ٤٩ - ٧٠.
- العساف، حسين. (٢٠٠٦م). التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

- الفهداوي، فهمي؛ الفطاونه، نشأت. (٢٠٠٤م). تأثيرات العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية. المجلة العربية للإدارة، المجلد (٢٤)، العدد (٢): ٧٠-٤٩.
- المسدي، عادل. (٢٠١١م). أثر ثقافة المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية، مجلة الإدارة العامة، المجلد (٥١)، العدد (٢).
- المعاني، أيمن؛ أخو أرشيدة، عبدا لحكيم. (٢٠٠٩م). التمكين الوظيفي وأثره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (٥)، العدد (٢): ٢٣٤-٢٥٩.
- المغربي، عبدالحميد. (٢٠٠٧م). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية: جمهورية مصر العربية.
- نافع، وجيه. (٢٠١٠م). التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين في جامعة الطائف، المجلة العلمية للإدارة، العدد (٤): ٨٢-٣٧.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Berenson, M. and Levine, D. (1992). Basic Business Statistics: Concept and Application, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Borghei, R., Jandaghi: G., Matin, H., Dastani, N. (2010). An Examination of the Relationship Between Empowerment and Organizational Commitment. International Journal of Human Sciences, V(7), Issue (2): 63-79.
- Caudron, S. (1995). Create an Empowering Environment, Personnel Journal, 74.
- Danbom, D. (2007). Equal Opportunity Empowerment. Business Performance Management, 32.
- Ettorre, B. (1997). The Empowerment Gap Hype Vs Reality, Br Focus, 26.
- Gomez, C. and Rosan, B. (2001). The leader-Member Exchange As a link Between Managerial Trust and Empowerment, Group and Organization Management V.26.
- Greasly, K., Byman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R., King N. (2005). Employee Perception of Empowerment. Employee Relations, 27 (4): 354-368.
- Greenberg, J. and Baron, R. (2008). Behavior in Organizations. (9<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Hayes, B. (1994). How to Measure Empowerment Quality Progress, Vol.27, No.2 :41-46.
- Mathieu, J. & Zajac, D. (1990). A Review and Meta-Analysis of Antecedents, A Correlates and Consequences of Organizational Commitment. Psychological Bulletin, 108, 171-194.
- Mcarther and Ronald. (2002). Democratic leadership and Faculty Empowerment at the Community. Community College Review, 30(3): 1-10.
- Moke, E. and Au-Yeung, B. (2002). Relationship Between Organizational Climate and Empowerment of Nurses in Hone Kong. Nursing Management, 10,(3):129-137. Pearson Education International, Prentice Hall.
- Sheldon, M. E. (1971). Investment and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. Administrative Science Quarterly, (16), (142-150).
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcome of Organizational Commitment. Administrative Science Quarterly, 22: 46-56.
- Stirr, T. (2003). Fundamentals of Empowerment: Available at: [www.4ouncestoheaven.com/Fundamentals-of-Empowerment-Final.Pdf](http://www.4ouncestoheaven.com/Fundamentals-of-Empowerment-Final.Pdf).
- Ugboro, I., and Obeng, K. (2000). Top Management Leadership, Employees Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organization; An Empirical Study. Journal Quality Management, 1084568, 2000, 5 (2):17-61.

Wyer, P. and Mason, J. (1999). Empowerment in Small Businesses, Participation and Empowerment, *An International Journal*, 7,(7):180-193.

Yi Liu, B. (2008). Taiwanese Nurses Empowerment and Participation in Decision Making, Dissertation Doctor of Philosophy the University of Texas at Austin.

## استبانه عن لتمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود

سعادة الأخ الدكتور/

الموقر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.... أما بعد:

فأتقدم بداية بجزيل الشكر والعرفان لسعادتكم وأرجو لكم ولكليتك مزيدا من التقدم والنجاح. وأود الإشارة إلى أنني أقوم حاليا بإجراء دراسة تهدف إلى التعرف على واقع التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود. وحيث أن الشريحة المستهدفة هم القيادات الأكاديمية في الجامعة وسعادتكم أحد هذه القيادات الموقرة، ونظرا لأهمية الدراسة والتطبيقات الحيوية التي يمكن الخروج بها والاعتماد عليها في اتخاذ القرارات بالجامعة. عليه أرجو من سعادتكم المساهمة في تنفيذ الدراسة، وذلك بالإجابة على أسئلة الاستبانة المرفقة، شاكرا لكم سلفا تجاوزكم وحرصكم، ومؤكدا لكم أن إجابتكم ستعامل بالسرية التامة ولن تستخدم لغير البحث العلمي. وقبل الإجابة عن أسئلة الاستبيان أود إيضاح معنى المصطلحين التاليين:

**التمكين الوظيفي:** هو تلك العملية التي يتم من خلالها منح الموظفين درجة مناسبة من حرية التصرف ودرجة من الاستقلالية في العمل وسلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وذلك لجعل الموظفين قادرين على وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشاكل في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم.

**الالتزام التنظيمي:** لا يشير فقط إلى رد الفعل العاطفي أو الرابط بين الفرد والمنظمة، ولكنه يعبر عنه سلوكيا في جهود الفرد والرغبة في البقاء مع المنظمة.

ولسعادتكم خالص تحياتي وتقديري

الباحث

**التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية  
في جامعة الملك سعود**

**أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية:**

١. العمر: \_\_\_\_\_ سنة

٢. الكلية:

|     |              |
|-----|--------------|
| ( ) | كلية علمية   |
| ( ) | كلية إنسانية |
| ( ) | كلية صحية    |
| ( ) | كلية مجتمع   |

٣. الرتبة العلمية:

|     |             |
|-----|-------------|
| ( ) | أستاذ       |
| ( ) | أستاذ مساعد |
| ( ) | أستاذ مشارك |
| ( ) | محاضر       |

٤. المنصب الإداري:

|     |            |
|-----|------------|
| ( ) | وكيل جامعة |
| ( ) | وكيل كلية  |
| ( ) | عميد كلية  |
| ( ) | رئيس قسم   |

٥. عدد سنوات الخبرة في الجامعة: \_\_\_\_\_ سنة

٦. عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي: \_\_\_\_\_ سنة

## ثانيا: التمكين الوظيفي:

فيما يلي بعض العبارات الدالة على التمكين الوظيفي. الرجاء قراءة كل عبارة ومن ثم وضع علامة (✓) في الخانة التي تمثل إجابتك.

| م   | العبارة                                                                 | الإجابة        |       |       |                        |
|-----|-------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|-------|------------------------|
|     |                                                                         | موافق<br>تماما | موافق | محايد | غير<br>موافق<br>إطلاقا |
|     |                                                                         | (٥)            | (٤)   | (٣)   | (٢)                    |
| ٠١  | يسمح لي باتخاذ أي إجراء يضمن تحقيق جودة عالية للعمل الذي أؤديه          |                |       |       |                        |
| ٠٢  | يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي                                 |                |       |       |                        |
| ٠٣  | أقوم بالعديد من الإجراءات الروتينية لكي أغير بعض جوانب العمل            |                |       |       |                        |
| ٠٤  | لا احتاج موافقة الرئيس المباشر للتعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي |                |       |       |                        |
| ٠٥  | يتاح لدي حرية أداء عملي بالطريقة التي أراها مناسبة                      |                |       |       |                        |
| ٠٦  | يطلب مني أداء عملي وفقا لإجراءات واضحة ومحددة                           |                |       |       |                        |
| ٠٧  | يسمح لي بوضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام العمل                        |                |       |       |                        |
| ٠٨  | نتيح لي وظيفتي قدرا كبيرا من الصلاحيات                                  |                |       |       |                        |
| ٠٩  | أسيطر بصورة كبيرة على الطرق التي أؤدي بها عملي                          |                |       |       |                        |
| ٠١٠ | لدي العديد من المسؤوليات في وظيفتي                                      |                |       |       |                        |
| ٠١١ | تتاح لي حرية التعامل مع المشكلات التي أواجهها في عملي                   |                |       |       |                        |
| ٠١٢ | تتاح لي حرية التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتماما فوريا               |                |       |       |                        |
| ٠١٣ | أستطيع أن أحصل من وظيفتي على المعلومات المتعلقة بأدائها                 |                |       |       |                        |
| ٠١٤ | تشعرني إدارة الجامعة بأهميتي بوصفي عنصرا فاعلا في الجامعة               |                |       |       |                        |

| م   | العبارة                                                           | الإجابة        |       |       |              |                      |
|-----|-------------------------------------------------------------------|----------------|-------|-------|--------------|----------------------|
|     |                                                                   | موافق<br>تماما | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>إطلاقاً |
|     |                                                                   | (٥)            | (٤)   | (٣)   | (٢)          | (١)                  |
| ٠١٥ | اعتبر عملي مهم جداً من منظوري الشخصي                              |                |       |       |              |                      |
| ٠١٦ | أشعر بأن مهام العمل التي أؤديها تحمل معنى وقيمة كبيرة             |                |       |       |              |                      |
| ٠١٧ | العب دوراً حيوياً في جماعة العمل التي انتمي إليها                 |                |       |       |              |                      |
| ٠١٨ | أقوم بتصحيح بعض الأخطاء التي تحصل في مجال عملي<br>بما أمك من سلطة |                |       |       |              |                      |
| ٠١٩ | أفضل أن تعطيني إدارة الجامعة قدراً أكبر من السلطة في<br>عملي      |                |       |       |              |                      |
| ٠٢٠ | تؤثر وظيفتي في وظائف الآخرين في الجامعة                           |                |       |       |              |                      |
| ٠٢١ | أساهم في وضع خطط الجامعة                                          |                |       |       |              |                      |

### ثالثاً: الالتزام التنظيمي:

فيما يلي بعض العبارات الدالة على الالتزام التنظيمي. الرجاء قراءة كل عبارة ومن ثم وضع علامة (✓) في الخانة التي تمثل إجابتك.

| م  | العبارة                                                                                  | الإجابة        |       |       |              |                      |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|-------|--------------|----------------------|
|    |                                                                                          | موافق<br>تماما | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>إطلاقاً |
|    |                                                                                          | (٥)            | (٤)   | (٣)   | (٢)          | (١)                  |
| ٠١ | أنا مستعد لبذل أكبر جهد ممكن لمساعدة الجامعة على<br>النجاح                               |                |       |       |              |                      |
| ٠٢ | أتحدث عن جامعتي أمام الآخرين واصفاً إياها بأنها جامعة<br>متميزة تستحق أن يعمل الشخص فيها |                |       |       |              |                      |
| ٠٣ | أشعر بالقليل من الالتزام نحو هذه الجامعة                                                 |                |       |       |              |                      |
| ٠٤ | أنا مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في<br>العمل بهذه الجامعة                      |                |       |       |              |                      |

| م   | العبارة                                                                                   | الإجابة      |       |       |                   |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|-------|-------------------|
|     |                                                                                           | موافق تماماً | موافق | محايد | غير موافق إطلاقاً |
|     |                                                                                           | (٥)          | (٤)   | (٣)   | (٢)               |
| ٥٥  | أشعر أن قيمي الخاصة تتطابق مع قيم الجامعة                                                 |              |       |       |                   |
| ٥٦  | عملي في الجامعة يشعرنني بالفخر                                                            |              |       |       |                   |
| ٥٧  | أنا مستعد أن اعمل لدى أي جهة أخرى مادامت نوعية العمل واحدة                                |              |       |       |                   |
| ٥٨  | هذه الجامعة تشجعني على إظهار أفضل ما لدي فيما يختص بالأداء الوظيفي                        |              |       |       |                   |
| ٥٩  | أي تغير صغير في ظروفي الحالية قد يجعلني اترك هذه الجامعة                                  |              |       |       |                   |
| ٥١٠ | أنا سعيد جداً لأنني اخترت العمل في هذه الجامعة وفضلتها على غيرها من الجهات الأخرى         |              |       |       |                   |
| ٥١١ | ليس هناك مكسب كبير ببقائي طويلاً في هذه الجامعة                                           |              |       |       |                   |
| ٥١٢ | نادراً ما أجد صعوبة في الموافقة على أنظمة الجامعة وسياساتها لا سيما تلك المتعلقة بموظفيها |              |       |       |                   |
| ٥١٣ | تهمني سمعة الجامعة                                                                        |              |       |       |                   |
| ٥١٤ | بالنسبة لي هذه الجامعة هي الأفضل من بين جميع الجهات التي يمكن أن أعمل لديها               |              |       |       |                   |
| ٥١٥ | لقد ارتكبت خطأ حينما قررت العمل بهذه الجامعة                                              |              |       |       |                   |

**انتهت أسئلة الاستبانة  
مع خالص شكري وتقديري**

# **Empowerment and Organizational Commitment Among Academic Leaders in King Saud University, Saudi Arabia.**

**Mohammed S. AL-Amri**

**Assistant Professor – Management Department  
College of Business Administration - King Saud University**

## **ABSTRACT**

The purpose of this study is to examine the relationship between empowerment and organizational commitment for academic leaders in King Saud University, Saudi Arabia. To achieve this objective, (230) questionnaires were distributed to academic leaders. Number of statistical techniques has been used to answer the study questions. The results of this study are as:

- There was a good attitude toward the concept of empowerment and organizational commitment.
- There was a positive relationship between empowerment and organizational commitment.
- There were statistically significant differences in attitudes of academic leaders toward some empowerment dimensions related to some demographic variables.
- There were no statistically significant differences in attitudes of academic leaders toward organizational commitment related to demographic variables.
- Finally, the study presents a set of recommendations. In addition, this study ends up with a numbers of academic recommendations.