



دور القيادة التمكينية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالإدارة العامة في بعض الجامعات الخاصة

د. رضا حسين قنديل

المدرس بالمعهد العالي للحاسب الآلي والعلوم الإدارية

reda.kandel@gmail.com

المجلة العلمية لكلية التجارة
كلية التجارة – جامعة أسيوط
العدد الثمانون – مارس ٢٠٢٤

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

قنديل، رضا حسين (٢٠٢٤). دور القيادة التمكينية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالإدارة العامة في بعض الجامعات الخاصة. *المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط*، العدد ٨٠، ٩٩-١٥٩.

رابط المجلة: <https://sjcf.journals.ekb.eg/>

دور القيادة التمكينية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالإدارة العامة في بعض الجامعات الخاصة

د. رضا حسين قنديل

المستخلص العربي:

هدفت الدراسة إلى التعرف على التعرف على مدى امتلاك القيادات الإدارية في الجامعات الخاصة لسلوكيات القيادة التمكينية، وتحديد مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة في الجامعات الخاصة المصرية، واختبار أثر أبعاد القيادة التمكينية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة في الجامعات الخاصة المصرية. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات الإحصائية تم استخدام استبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية قوامها (٧٥) من العاملين بالإدارة العامة للجامعات الخاصة - عينة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة طردية معنوية بين القيادة التمكينية والولاء التنظيمي، وتتمثل أبعاد القيادة التمكينية الأكثر قدرة على تفسير التباين في سلوك الولاء التنظيمي: العمل الجماعي، ومنح الاستقلالية من القيود البيروقراطية. بالإضافة إلى وجود تأثير لأبعاد القيادة التمكينية مجتمعة في الولاء التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة في الجامعات الخاصة عينة الدراسة، وذلك نتيجة الآثار الإيجابية التي تخلقها ممارسة التمكين على مشاعر الارتياح، وروح المبادرة لدى العاملين.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني الجامعات الخاصة لرؤية ورسالة تهتم بتنمية القيادة التمكينية لدى القادة، وكذلك سلوك الولاء التنظيمي للعاملين مع وضع الضوابط التي تحكمهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة التمكينية، أبعاد القيادة التمكينية، الولاء التنظيمي، أبعاد الولاء التنظيمي، الجامعات الخاصة.

The role of empowering leadership in enhancing organizational loyalty among public administration workers in some private universities

Dr. Reda Hussain Kandel

reda.kandel@gmail.com

Abstract:

The study aimed to identify the dimensions of empowering leadership in Egyptian private universities and their impact on enhancing organizational loyalty for public administration workers in those universities. The researcher used the descriptive analytical approach.

The study found several results, the most important of which are: the existence of a significant direct relationship between enabling leadership and organizational loyalty, and the most important dimensions of enabling leadership that are most able to explain the variation in the behavior of organizational loyalty: teamwork followed by granting independence from bureaucratic constraints. In addition to the existence of an effect of the dimensions of empowering leadership combined on the organizational loyalty of the employees of the public administration in the private university, the study sample, and this is due to the positive effects that the empowerment practice creates on the feelings of satisfaction and the spirit of initiative among the workers.

Among the most important recommendations that the study referred to is the importance of the need for private universities to adopt a vision and a message that is concerned with the development of empowering leadership among leaders, as well as the organizational loyalty behavior of employees, while setting the controls that govern them.

Keywords: Empowering leadership, dimensions of empowering leadership, organizational loyalty, dimensions of organizational loyalty, private universities.

مقدمة الدراسة:

تعيش المنظمات في الوقت الراهن عدة تغيرات وتحولات فرضت عليها تبني الكثير من المداخل الإدارية الحديثة من أجل التكيف مع مختلف التغيرات البيئية، ومن أهم هذه المداخل القيادة التمكينية، والتي نكتسب أهمية كبيرة في رفع مستوى الولاء التنظيمي وهي مرتبطة بالعنصر البشري، وكيفية تفعيل طاقاته ومهاراته داخل المؤسسة، كما أن تطبيقها يزيد من تحفيز العاملين، وثقتهم بأنفسهم، ومن ثم ولاؤهم التنظيمي (بوزنيط وآخرون، ٢٠٢١، ص ٨٨٦). وتشكل القيادة التمكينية أحد الأنماط القيادية التي من شأنها تحقيق لا مركزية السلطة، ومنح قدر أكبر من المسؤولية والتوجيه الذاتي للعاملين، والقضاء على الظروف التي تزيد من شعورهم بالعجز مثل: البيروقراطية، ومنحهم قدرًا أكبر من الحرية والمرونة وفق ما تقتضيه الظروف، إضافة إلى تهيئة بيئة أساسية أكثر قوةً وديناميكية، وتنفيذ الإجراءات دون إشراف أو تدخل مباشر؛ الأمر الذي من شأنه زيادة ممارسات السلوكيات الإيجابية والبناءة (الشملان، ونعمان، ٢٠٢٣، ص ٦٨٤).

كما تمثل القيادة التمكينية فرصة استراتيجية مهمة تمكن المنظمات من تحقيق أهداف عدة وطموحات واسعة، وأكبر فرصة لها هي تنميتها الذاتية وتعظيم قوتها بصورة مستمرة (مهدي وآخرون، ٢٠٢٢، ص ٢). كما يمكن من خلالها زيادة القدرة التنافسية، وتحقيق التوافق بين جميع العاملين على اختلاف مهامهم، وزيادة التكامل بين المستويات الإدارية المتعددة. وقد ازداد الاهتمام بالقيادة التمكينية، وذلك من خلال تعزيز القدرات لدى العاملين في إطار الوضوح والشفافية وصولاً إلى تحقيق الرفاهية الاجتماعية والتي يجب على المنظمات تحقيقها (عجيل، ٢٠٢٢، ص ٧٣٢).

ويعد الولاء التنظيمي من بين المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي أخذت حيزاً كبيراً من دراسات الباحثين في السلوك التنظيمي، كونه موضوعاً يهدف إلى تطوير وارتقاء المنظمات؛ حيث إن شعور أفراد المنظمة بالولاء يسهم بشكل كبير في تحقيق أهدافها، وسير خدماتها بشكل أفضل (عون، وسراية، ٢٠٢١، ص ٤٠٨). ويعبر الولاء التنظيمي، عن درجة ارتباط العامل بمؤسسته التي يعمل بها وكذا مدى رغبته في القيام بواجباته، واستمراره في العمل، وإيمانه بأهداف المؤسسة وتطابق ذلك مع طموحاته وأهدافه الشخصية، وهذا ما من شأنه المساهمة في الاستقرار المهني بالمؤسسة وتفادي المشاكل العمالية، والمحافظة على إطار المؤسسة الأكفاء، هذا ينعكس بالإيجاب على المؤسسة من خلال خلق جو يسوده الثقة، والإخلاص في العمل، والسعي نحو التحسين والتطوير (صواش، ٢٠١٩، ص ٤٧٥).

وتمكن القيادة التمكينية الإدارة من التعرف على حاجات وآراء العاملين، فإذا نجحت المنظمة في ذلك سرعان ما تكون لدى العاملين بها إحساس بالراحة النفسية والاستقرار والأمان الوظيفي، ومن ثم الإحساس بالانتماء والولاء للمنظمة أو الجهة التابعين لها، مما يجعل اتجاهاتهم وميولهم غالباً إيجابية نحو وظيفتهم، وهذا ناتج عن الدور الفعال الذي تلعبه القيادة التمكينية؛ لأن بموجبها تتحقق وتتعزيز مشاعر الانتماء والولاء (القحطاني، ٢٠٢١، ص ١٢٣).

وبناءً على ذلك، تمثل الدراسة الحالية مساهمة متواضعة للتعرف على دور القيادة التمكينية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة؛ وذلك بالتطبيق على الجامعات الخاصة.

مشكلة الدراسة:

تواجه الجامعات الخاصة في مصر ظروفًا بيئية بدرجة كبيرة من التعقيد والمنافسة الشديدة فيما بينها؛ لتلبية رغبات العملاء المستجدة. وقد ازداد توجه تلك الجامعات لتطبيق أساليب قيادية جديدة خاصة في بداية القرن الحادي والعشرين، وترتكز هذه الأساليب على تشجيع العمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية، والحرص على تطوير مهاراتها وقدراتها؛ لتعزيز ولائهم التنظيمي. وتعد الجامعات الخاصة بمنزلة مؤسسات استثمارية يتكالب على إقامتها من لديهم رأسمال؛ بغية الحصول على أرباح ضخمة متوقعة، ولتعظيم هذه الأرباح فإن تلك المؤسسات لا تنفق على البحث العلمي، أو ابتعاث خريجها، أو إعداد أعضاء هيئة التدريس بها، فهي تعتمد أساساً على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية؛ مما يعد استنزافاً للقوى البشرية بها، ويتسبب في المزيد من إضعافها.

وتسعى الجامعات الخاصة لتحقيق أهدافها، وبتطوير أدائها من خلال اتباع أساليب حديثة تتمثل في التمكين الإداري، والذي يحفز العاملين على المشاركة الإيجابية في رسم الأهداف، كما يعمل على دعم مشاركتهم في اتخاذ القرار؛ وتفويض المسؤوليات؛ مما سينعكس على تعزيز الولاء التنظيمي (بوزيد، ٢٠٢٠، ص ٥١٧). وبعد الولاء التنظيمي مطلباً أساسياً تسعى الجامعات إلى تنميته عند موظفيها، ويرجع ذلك نتيجة تأثير الولاء التنظيمي على أداء الموظف بوصفه أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة، كما يؤثر على انسجام الأفراد مع المؤسسة، وعلى توافقهم المهني (غربي، وقوارح، ٢٠١٩، ص ١٩٤).

وتعمل الجامعات الخاصة على الاهتمام بالعنصر البشري لديها، وذلك لآثاره الإيجابية؛ فالمنظمات الناجحة هي التي تعزز انتماء الموظفين، وتخلق الشعور بالولاء لديهم، حيث تعمل على ترسيخ العلاقات الإنسانية والاهتمام بالعاملين، وإعطاؤهم فرصة للتعبير عن آرائهم، (بن غريب، ومقراني، ٢٠٢٢، ص ٧٣٢). ويعود ضعف الولاء في المؤسسات الجامعية لجملة من الأسباب، أهمها (برناوى، وقناشى، ص ٥٦٦):

١. تقصير الإدارة في فهم مدى إقناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعين في هذا المجتمع.
٢. عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث إن عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب وقدراته واتجاهاته ومؤهلاته، ينعكس على درجة ولائه.
٣. الشعور بالقلق وعدم الاستقرار؛ نتيجة شعور الفرد بأن منظمته لا توليه اهتمامها ولا تعمل على رعايته وتخلق عنده شعوراً بعدم الاطمئنان والقلق.
٤. فرص الترقى والتقدم ووقوف إدارة المؤسسة أمام فرص التقدم والترقية وعدم إتاحتها بصورة عادلة أمام العاملين من شأنها إحداث حالة الإحباط، وتحطم الروح المعنوية عندهم.

وترى الباحثة أن أهم المشكلات القيادية في الجامعات الخاصة المصرية تتمثل في تغليب سلطة القرابة والصدقة والمحسوبية في اختيار العاملين دون الاعتماد على أسس الكفاءة كمعيار للاختيار، ومن ثم سيؤدي ذلك إلى تأخر العمل، إضافة إلى العوامل السلبية التي سيضيفها هذا الاختيار السلبي إلى مستقبل العمل فنتقل عجلته وتؤخرها بسبب نقص الكفاءة والمهارة. إن الولاء التنظيمي لا يمكن للجامعة أن تحققه بسهولة، إلا من خلال جهود جبارة وذكاء إداري وقيادي متميز يسهم في الحصول على هذا المستوى من ولاء العاملين، وذلك من خلال الاعتماد على الكفاءات منهم، ومن ثم يجب على إدارات الجامعات الخاصة الاهتمام بأصحاب الكفاءة والمهارة ورعاية قدراتهم وتنميتها، ومن ثم فإن الحصيلة من ولائهم للجامعة سيتمثل في قدرتهم على الصمود ومقاومة رياح المغريات التنافسية التي تعرضها الجامعات الأخرى.

ولذلك، فإن هذه الدراسة جاءت لربط التمكين الإداري بأبعاده المتمثلة في: (تعزيز معنى العمل، منح الاستقلالية، العمل الجماعي، الابتكار، التكيف، والتعلم) بأهم عنصر سلوكي، وهو الولاء التنظيمي، بأبعاده المتمثلة في: (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، والولاء الأخلاقي).

أهداف الدراسة:

١. التعرف على مدى امتلاك القيادات الإدارية في الجامعات الخاصة لسلوكيات القيادة التمكينية.
٢. تحديد مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة في الجامعات الخاصة المصرية.
٣. اختبار أثر أبعاد القيادة التمكينية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة في الجامعات الخاصة المصرية.
٤. تقديم مجموعة من المقترحات لإدارة الجامعات الخاصة اعتماداً على نتائج الدراسة الميدانية، بشكل يعزز من أداء الموارد البشرية، ويحسن من ولائهم التنظيمي.

أهمية الدراسة:

تبرز الباحثة أهمية الدراسة من خلال:

١. تتناول الدراسة أحد أهم وأحدث المفاهيم الإدارية المعاصرة، والذي يعد من أهم المداخل الأساسية التي تتبناها قادة المنظمات.
٢. تسهم الدراسة في استخلاص إطار مفاهيمي في العلاقة بين القيادة التمكينية والولاء التنظيمي، بالإضافة إلى إلقاء الضوء على بعض المجالات البحثية المقترحة للإفادة من هذه المتغيرات في المنظمات.
٣. تنبثق أهمية هذه الدراسة في كونها تبحث في مثل هذا الموضوع في الجامعات، ذلك أنها مؤسسات تربوية وأكاديمية وبحثية تنموية في آن واحد، ومتميزة عن مؤسسات المجتمع الأخرى.
٤. تزويد المديرين والعاملين في الجامعات الخاصة- عينة الدراسة- بالآراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهاتهم نحو العمل، أو المؤسسة.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في:

- الحدود العلمية: اقتصرت الدراسة الحالية على مفهوم وأبعاد القيادة التمكينية، والتي تمثلت في (تعزيز معنى العمل، منح الاستقلالية، العمل الجماعي، الابتكار، التكيف، والتعلم)، ومفهوم وأبعاد الولاء التنظيمي والتي تتمثل في: (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، والولاء الأخلاقي).
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على عدد (٣) جامعات خاصة.

- الفئة المستهدفة: تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين في الإدارة العامة بالجامعات الخاصة.

الإطار النظري، وتطوير فروض البحث:

يتناول الإطار النظري الجوانب المختلفة لأبعاد القيادة التمكينية، وكذلك الجوانب المختلفة للولاء التنظيمي، وذلك على النحو الآتي:

١. الإطار النظري للقيادة التمكينية:

تعد القيادة التمكينية من المصطلحات الحديثة المتناولة بشكل فعال في المجال الإداري؛ إذ برزت فلسفة التمكين، وازدهرت بشكل فعال، ملحوظ مع نهاية التسعينيات.

وقد طرح (Marion, Uhi-Bien (2007) ثلاثة أشكال للقيادة، وهي:

١. القيادة الإدارية: وتشير إلى الأفعال الرسمية التي تعمل على تنسيق هيكل الأنشطة التنظيمية (الوظيفة البيروقراطية)؛ أي كيفية تحقيق الرقابة من أعلى الهرم إلى أسفل الهرم التنظيمي من خلال السلطة، والمسؤوليات؛ فهي قيادة رقابية.
 ٢. القيادة التكيفية: تشير إلى الممارسات القيادية التي تحدث في المواقف الطارئة غير الرسمية لديناميات التكيف في جميع أنحاء المنظمة؛ فهي قيادة مبادرة مستقلة ناشئة من أسفل الهرم إلى أعلى الهرم في المنظمة.
 ٣. القيادة التمكينية: حيث إن القيادة لا تكمن في قائد واحد أو موقف، بل هي ديناميكية تعمل وفق وظائف ثابتة ناتجة عن التفاعل بين المنظمة والبيئة الخارجية، وتكيفية من خلال إنشاء هياكل وظروف للأنظمة المعقدة على النحو الأمثل، وإيجاد حلول ابتكارية في حل المشاكل التي تواجه المنظمات، وتمكينية تدير هذا التعقيد والتشابك، وتتيح التغيير والتكيف في الأهداف التنظيمية (Uhl-Bien et al, 2007, P.298).
- وسوف تتناول الباحثة مفهوم وأهداف وأهمية وأبعاد القيادة التمكينية، وذلك على النحو الآتي:

• مفهوم القيادة التمكينية:

عرف (Humborstad et al (2014) القيادة التمكينية على أنها نمط للقيادة يهدف؛ إلى تحويل المرؤوسين إلى قادة؛ بمعنى آخر قدرتهم على قيادة أنفسهم. وعرفها Ghoul (2015) بأنها تزويد القوى العاملة بدرجة أكبر من المرونة، والمزيد من الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل؛ من أجل تحسين الطريقة التي يؤديون بها وظائفهم، والمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية. وعرفها (Cheong et al (2019) بأنها عبارة عن مشاركة للسلطة وتخصيص الاستقلالية، والمسؤوليات للتابعين عن طريق مجموعة محددة من

سلوكيات القائد الموجهة للمرؤوسين، وذلك لتعزيز الدافع الداخلي وتحقيق النجاح في العمل. كما عرف (Guiyao et al (2020) القيادة التمكينية بأنها سلوك يستخدمه القائد؛ لتحفيز التوجه الذاتي للفريق من خلال مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى منح الفريق استقلالية في العمل، وتشجيع وتدريب الفريق على استخدام هذه الاستقلالية.

ويرى (Rhodes et al, (2017 أن القيادة التمكينية تعمل على تحقيق التوازن بين الصراعات التي تحدث في البيئات الداخلية والخارجية للمنظمة؛ وذلك من خلال تعزيز الرضا الوظيفي، والمناخ التنظيمي، والرفاهية في العمل وتميكن العاملين، فهي توضح كيفية خلق وتطوير مناخ تنظيمي قائم على مميزات جهود المجموعات المنظمة (Parkkila, 2013, P.1). ولا تركز القيادة التمكينية على مستويات، أو أنواع، ووظائف معينة ولا تحدد مشاركة المجموعات مقابل الأفراد، بل تتضمن تدابير وسلوكيات تسهم في تعزيز العمل والمشاركة في صنع القرارات وإظهار الثقة في عمل الموظفين (Prewett et al, 2018, P.3).

وفي ظل المنظمة التمكينية يمنح الرؤساء أعضاء الفريق مزيداً من التفويض، ومجالاً أوسع في التخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم، كذلك فإنهم يمكنون الأعضاء في الفريق من خلال تغيير نمط الرقابة المعمول به من قبل الرؤساء، وهذا لا يعني أن يمتنع الرؤساء عن تقديم التوجيه والإرشاد والدعم للمرؤوسين ولأعضاء الفريق؛ أي أنهم يجب أن يساعدهم على تطوير مهاراتهم والتزاماتهم؛ لكي يؤدي دورهم بفعالية في منظمة تمكينية (برسولي، وعرورة، ٢٠١٩، ص٤٣٧).

وقد تمت دراسة القيادة التمكينية في المجال التنظيمي من جانبين، هما: الهيكلي والنفسى:

(الشمالن، ونعمان، ٢٠٢٣، ص٦٩٨)

١. التمكين الهيكلي: يؤكد على السياق الهيكلي للتمكين، وتزويد العاملين بالفرص لمشاركة السلطة الرسمية، ووفقاً لهذا التعريف سيشارك القادة التمكينيون المعلومات لتمكين المرؤوسين من المشاركة في صنع القرار، ومنحهم السلطة، والمسؤولية مع تشجيع المساءلة.

٢. التمكين النفسي: تعطي القيادة التمكينية المرؤوسين استقلالية أكبر في عملية صنع القرار، وهو ما يشعرهم بأهمية وظائفهم، ويزيد من شعورهم بالتقدير الذاتي، والكفاءة الذاتية.

• أهداف القيادة التمكينية:

- تعد القيادة التمكينية من الأنماط الإيجابية للقيادة في حقل إدارة الأعمال، والتي برزت على الساحة العلمية مؤخراً، وتهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها (الحارثي، ٢٠٢٠، ص٧-٨):
١. تحسين واقع الممارسات، والإجراءات بما يتوافق مع المتغيرات.
 ٢. يتحول القرار في ظل القيادة التمكينية من قرار تشاركي صادر من القائد والعمالين إلى قرار تخصصي موقفي متصل بحيثيات الموقف الوظيفي.
 ٣. تعزيز فرص إيجاد طرق مبتكرة لتأدية الأعمال والقيام بالوظائف.
 ٤. تقوية العلاقة بين أطراف العمل داخل المؤسسة، وقيامها على مبدأ الثقة والولاء.
 ٥. ترفع مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين.
 ٦. تحول علاقة العاملين بالمؤسسة من علاقة وظيفية إلى علاقة شراكة وانتماء.
 ٧. تدعم التطلعات المتجددة للمجتمع من خلال منح العاملين القدرة على تحديث الأهداف والوسائل وآليات التنفيذ.
 ٨. بناء علاقات ودية مع مختلف العاملين والتواصل معهم في ظل قيم التعاون والصدق واستعمال أسلوب اللباقة والحوار والمنفعة المتبادلة، وهو ما سيؤدي إلى الالتزام التنظيمي، والأداء العالي (مهدى وآخرون، ٢٠٢٢، ص٢).

• خصائص، وأهمية القيادة التمكينية:

تأتي أهمية القيادة التمكينية من خلال كونه ضرورياً لمواكبة التغيرات الحالية في البيئة المحيطة بالمنظمة، فهو يكسب المنظمة مرونة عالية تمكنها من التكيف السريع، ويعطي الفرد مزيداً من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه بإعطاء الإنسان مسؤولية كاملة، وحرية التصرف في حل المشكلة. وتسهم القيادة التمكينية في زيادة فهم العاملين لدورهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتطوير الكفاءة الذاتية، وتقليل الشعور بالضعف، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين، كما تبرز أهميتها- أيضاً- في تحقيق أهداف المنظمة لا يمكن تحقيقها بمعزل عن إشراك العاملين فيها، وكذلك تصبح المنظمة أكثر استجابة للسوق من خلال تطوير منتجاتها وتحسين خدماتها عن طريق إطلاق الطاقات الإبداعية الخلاقة لدى العاملين. وتتيح القيادة التمكينية للموظف الفرصة للتعبير عما لديه من أفكار إبداعية قد تؤدي إلى زيادة أرباح المنظمة، أو جذب عملاء جدد (على، ٢٠٢٢، ص٧).

وتتيح القيادة التمكينية للمنظمات القدرة على تحقيق المزايا التنافسية والمحافظة عليها في ظل بيئة عمل تتسم بالديناميكية، ويترتب عليها اتجاهات ودوافع، وسلوكيات مواتية للعاملين؛ نظراً لإيمان العاملين المؤهلين بقدرتهم على أداء عمل ذي معنى والتأثير على بيئات العمل، ومن ثم الميل إلى العمل بشكل مستقل مع إظهار سلوكيات تكيفية تتجاوز أدوارهم الرسمية بالعمل (Kim et al., 2018, P.186)، وتمثل القيادة التمكينية إستراتيجية واعدة للقيادة؛ من أجل تشكيل اتجاهات العاملين ودوافعهم وسلوكياتهم جابي (Lorinkova, Perry, 2017, P.1645). وبالنسبة للعاملين في المنظمة، تتمثل أهمية القيادة التمكينية في (بوزنيط وآخرون، ٢٠٢١، ص ٨٩٢):

١. تنمية الشعور بالمسؤولية: حيث إن تفويض جزء من الصلاحيات والسلطات إلى العاملين في المستويات الإدارية الدنيا يولد لديهم شعوراً بأنهم على قدر عالٍ من المسؤولية؛ مما يساعد في تنمية واستمرارية هذا الشعور.
 ٢. زيادة الشعور بالرضا الوظيفي للعاملين وزيادة دافعيتهم للعمل.
 ٣. زيادة ولاء الفرد للمؤسسة: حيث يعمل التمكين على زيادة الاهتمام بالعاملين ومنحهم الثقة، ويخلق لديهم التزاماً تجاه مؤسساتهم؛ الأمر الذي يؤدي إلى زيادة إخلاصهم، وولائهم لها.
 ٤. تعزيز من إبداعية العاملين من خلال خلق مناخ عمل مرح في المنظمة.
 ٥. زيادة ثقة العاملين في أنفسهم، وتشجيع روح الابتكار؛ حيث إن القائد التمكيني سيتيح مساحة للعاملين للتعبير عن أنفسهم، وإزالة الخوف من الأخطاء التي قد تقع أثناء أدائهم لمهامهم (الشملان، ونعمان، ٢٠٢٣، ص ٦٨٨).
- ويتسم القائد التمكيني بعدة سمات، أهمها (برسولي، ونعروزة، ٢٠١٩، ص ٤٣٨):
١. منح الموظف الكفاءة حرية التصرف والصلاحيات والاستقلالية في تنفيذ أعماله.
 ٢. منح الموظفين مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة.
 ٣. إقامة علاقات من الثقة المتبادلة والشراكة في المصالح بين القائد والموظف.
 ٤. تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية، وعلى التعلم، والتطوير الذاتي.
 ٥. دعم مشاركة العاملين في عملية صناعة القرار.

• متطلبات القيادة التمكينية:

إن التحول نحو بيئة التمكين ليس سهلاً للكثير من المديرين؛ بسبب خوفهم من فقدان الرقابة، أو التنازل عن جزء من السلطة، ونقص الثقة بموظفيهم؛ حيث تم تطوير إطار عمل لتمكين القادة يشمل (برسولي، ونعرورة، ٢٠١٩، ص ٤٤١):

١. القيم المشتركة: يقصد بها القائد الممكن الذي يدافع عن موظفيه، ويعترف بخبراتهم ويكافئ إنجازاتهم.
٢. الاستراتيجية: يقصد بها قدرة القائد الممكن على خلق رؤية ملهمة، ومشاركة القوة بشكل مناسب.
٣. النمط: هي مجموعة من الخصائص التي يتصف بها سلوك القائد الممكن كتحقيقه لمبادئ المساواة والثقة والاحترام.
٤. المهارات: المهارات التي يجب على القائد الممكن امتلاكها كمهارات التخطيط والاتصال والتفاعل.

إن نجاح سياسة تمكين العاملين تقتضي مجموعة من المتطلبات الأساسية هي (بوزيد، ٢٠٢٠، ص ٥٢٢):

١. الثقة الإدارية: ثقة المديرين في مرؤوسيه؛ لأنها ستجعلهم يعاملون موظفيهم معاملة تفضيلية من قبيل إمدادهم بالمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار.
٢. الأهداف والرؤية المستقبلية: يمكن للإدارة أن تحقق درجة عالية من التمكين إذا أدرك العاملون أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع مختلف التحديات.
٣. فرق العمل: يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد أهمية العنصر البشري، والتشجيع على عمل فرق؛ من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام الإدارة العليا لما يرشح من تلك الفرق من أفكار وقرارات.
٤. التدريب المستمر: لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم؛ لإكسابهم بصورة مستمرة للمهارات والأدوات اللازمة.

• أبعاد القيادة التمكينية:

تحتوي أبعاد القيادة التمكينية على أربعة من الأبعاد؛ اعتماداً على مقياس (Ahearne et al (2005)، وهي:

١. تعزيز معنى العمل:

تسعى أغلبية المنظمات جاهدةً إلى جعل الأفراد يشعرون بقيمة دورهم في العمل الذي يؤديه وتوفير الرضا والتحفيز لديهم، ومن ثم يمنحهم إحساساً بالمعنى النفسي، ويزيد الطاقة العاطفية ويزيد -أيضاً- من التحفيز على المشاركة في العمل (Ligui et al.,

(P.2, 2021). ان زيادة إحساس المرؤوس بقيمة العمل أو الوظيفة يؤدي إلى التزامه ورغبته في المشاركة بتحقيق أهداف المنظمة التي ينتمي إليها، أما انخفاض إحساس المرؤوس؛ بمعنى أو قيمة العمل الذي يؤديه سيؤدي ذلك إلى شعوره بالإحباط والعزلة وعدم الارتباط بالمنظمة وبأهدافها (بوسالم، ٢٠١٣، ص ٢٥).

٢. تعزيز المشاركة في صنع القرار:

إن أحد أهم العوامل التي لها تأثير واضح على منظمات الأعمال هي تعزيز مشاركة القرارات مع الموظفين؛ أي فرض اتخاذ القرار، أو الموافقة على القرارات من خلال تمتع الموظفين بقدرات مستقلة على اتخاذ القرار، وتسمح سلوكيات القائد للموظفين بالتعبير عن آرائهم، والمشاركة في القرارات بعملهم (Mudallal et al., 2017, P.8). ويشجع صنع القرار التشاركي من قبل القادة الرسميين المرؤوسين على تقديم مساهماتهم في قرارات الفريق، والتي بدورها تزيد من إحساسهم بالكفاءة الذاتية، وإحساسهم بالمسؤولية (Adeel et al., 2018, P.3).

٣. التعبير عن الثقة في الأداء العالي:

تتولد الثقة في الأداء العالي من خلال التزام المرؤوسين بأهداف المنظمة، وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أعلى من الأداء المطلوب، والاعتراف بإنجازاتهم، وتمكن المنظمات من الحصول على الأداء العالي من خلال تحسين رضاهم عن العمل، والشعور بالانتماء للمنظمة (عواد، وعلوان، ٢٠٢٢، ص ١٢٤). ولنوع القيادة تأثير إيجابي، وكبير على أداء الموظف في المهام المنجزة من قبله؛ حيث يجب أن يكون للقادة تأثير على الموظفين؛ من أجل تحفيزهم للقيام بكل ما هو متوقع، وخاصةً عندما يعبرون عن ثقتهم في قدرة الموظفين على الأداء بمستوى عال (Joseph et al., 2021, P.61).

٤. توفير الاستقلالية من القيود البيروقراطية:

تساعد الاستقلالية التي يوفرها القادة للمرؤوسين على تجربة المزيد من المسؤولية وتوسيع مهاراتهم؛ لأن هذه التجارب يمكن أن تؤدي نظرياً إلى الالتزام العاطفي (Kim, Beehr, 2018, P.3). وتؤثر استقلالية مكان العمل على إبداع الموظف؛ حيث تشجع الاستقلالية عن القيود البيروقراطية على استكشاف أفكار الموظفين، وعملية صنع القرار فيما يتعلق بأداء مهامهم، ومن ثم قد يكون لاستقلالية مكان العمل درجات مختلفة من التأثير على فاعلية الموظفين وكفاءتهم فيما يتعلق بأدائهم للأعمال من خلال بساطة القواعد واللوائح (Sahoo, Pattnaik, 2020, P.2).

الإطار النظري للولاء التنظيمي:

يمثل الولاء التنظيمي شعوراً إيجابياً للأفراد تجاه كل ما هو متعلق بالمؤسسة، بشكل ينعكس على سلوكهم، ورغبتهم في التعبير عن ذلك الشعور. وسوف تتناول الباحثة مفهوم وأهمية وأبعاد الولاء التنظيمي، وذلك على النحو الآتي:

١. مفهوم، ومرتكزات الولاء التنظيمي:

يعرف (Kumari, Bahuguna (2012) الولاء التنظيمي بأنه شعور لدى الفرد بالاندماج والتوحد مع المنظمة التي ينتمي إليها، وتقبله لأهدافها وقيمها وحرصه على البقاء بها وبذل أقصى طاقة لتحقيق أعلى معدلات الأداء ليساعد في تحقيق أهدافها. كما يعرف عبادو، والشايب (٢٠١٥) الولاء التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر بأنه تعبير يشير بشكل عام إلى مدى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد تجاه عمله، وانعكاس ذلك على تقبل الفرد لأهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه لها.

وقد قدم Buchanan ثلاثة مرتكزات رئيسة للولاء التنظيمي وهي (عبادو،

والشايب، ٢٠١٥، ص ٥٢):

١. الإحساس بالانتماء: ويظهر في التعبير عن الفخر بالمنظمة، والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها.
٢. المشاركة والمساهمة الفعالة: من قبل الفرد النابعة من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.
٣. الإخلاص: والمعبر عنه برغبة الفرد الأكيدة بالاستمرار، والعمل في المنظمة في كل الظروف.

وينظر إلى الولاء التنظيمي من اتجاهين مختلفين، وهما (فراحتيه، وزلاقي،

٢٠٢٠، ص ٢١٠-٢١١):

١. أصحاب الاتجاه التبادلي: حيث ينظرون إلى ولاء العاملين في المؤسسات التي تعمل؛ بهدف تحقيق الأرباح على أنه ظاهرة تبادلية، تعتمد على معرفة العاملين وشعورهم وإدراكهم للتوازن بين جهودهم المبذولة والإغراءات المقدمة لهم.
٢. أصحاب الاتجاه السلوكي: فقد حاولوا تعريف ولاء العاملين ووصفه من المنظور السلوكي بأنه: "انجراف الأفراد وتعلقهم الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة".

ويختلف مفهوم الولاء التنظيمي عن مفهوم الولاء الوظيفي؛ فالولاء التنظيمي هو اعتقاد يرتبط بثقافة وقيم الفرد تجاه التنظيم، ويسهم في تقوية الروابط بين الأفراد وتنظيماتهم. أما الولاء الوظيفي فيتحقق عندما يكون الفرد مرتبطاً بعلاقة وثيقة بعمله، ويتضح ذلك من خلال الجهد المبذول لإنجاح العمل، فهو ولاؤه للمهنة، أو الوظيفة ذاتها (عبد المطلب، ٢٠١٧، ص ٥٦).

٢. أهمية الولاء التنظيمي:

- تتمثل أهمية الولاء التنظيمي في عدة جوانب أهمها (القحطاني، ٢٠٢١، ص ١٢٨):
- يبعث الولاء التنظيمي في العاملين بالمنظمة روح الإبداع والتعاون وحسن المبادرة، فيسهم ذلك في تحقيق الأداء المتميز في العمل، ويقلل من التكاليف والخسائر الناجمة عن الهدر الناشئ من سوء استغلال القدرات أو سرعة استهلاك الأداة البشرية، ويولد الرغبة في الاستمرار في المنظمة، ويترتب على ذلك قلة الدوران في العمل.
 - يربط الولاء التنظيمي بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل، وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
 - يسهم الولاء التنظيمي في زيادة الرغبة لدى العامل في تطوير منظمته، وبذل المزيد من الجهد سعياً لتمييزها، والرغبة في البقاء بها أطول وقت ممكن.
- كما تتمثل أهمية الولاء التنظيمي في (يوسف، ٢٠١٩، ص ١٥٧)؛ (العمرى، والسهلي، ٢٠١٦، ص ٢٨):
- ارتفاع الروح المعنوية للعاملين؛ حيث إن الولاء التنظيمي يجعل الأفراد يعملون بتعاون وحماس من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
 - الحد من التسرب الوظيفي.
 - سهولة استقطاب الكفاءات؛ فالمنظمة التي يتوافر فيها مستوى عال من الولاء تبنى من خلاله علامة تجارية للتوظيف.
 - وسيلة للمحافظة على المنظمة في حالة سليمة كي تتمكن من البقاء والاستمرار.
 - مؤشراً على التنبؤ ببقاء الأفراد في منظماتهم، ويعطي دلالة أكثر من الرضا الوظيفي.
 - يعد ولاء الأفراد لمنظماتهم عاملاً مهماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.

١. العوامل المؤثرة في تعزيز الولاء التنظيمي

يمكن تقسيم المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي إلى مدخلين، هما (أبو العلا، ٢٠٠٩، ص ٣٨):

١. المدخل السلوكي: ويعني العملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة.
٢. مدخل الاتجاهات: ينظر إلى الولاء التنظيمي على أنه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف ومنظمتها؛ فعندما تصبح قيم الموظف ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة والقيم السائدة فيها فإن هذا الموظف سوف يبذل جهوداً إضافية في عمله للرقى بمنظمتها.

ويتأثر الولاء التنظيمي بعدة عوامل، أهمها (محمد، ومحمود، ٢٠١٩، ص ٣٦٧):

- نظام الحوافز: للحوافز دور مهم في تعزيز العلاقات فيما بين المنظمة والعاملين فيها؛ حيث تدفع القوى العاملة بغية تحقيق أهداف المنظمة. وقد تكون الحوافز مادية أو معنوية.
- المناخ التنظيمي: يعد المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، ويلعب دوراً كبيراً في تحديد السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين في المنظمة. فإذا استطاعت المنظمة أن توجد مناخاً تنظيمياً ملائماً تستطيع أن تصل به إلى تحقيق أهدافها، فإذن ذلك سوف يؤدي إلى تحقيق الرضا لدى العاملين وشعورهم بأهميتهم، ومن ثم رفع الروح المعنوية لهم، والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الانتماء والولاء للمنظمة.
- الرضا الوظيفي: أن للرضا الوظيفي الأثر الكبير على العمل والعاملين وإنجازاتهم، ويعتد الولاء درجة متقدمة من الرضا؛ حيث أن العاملين ذوي الولاء مرتاحون لعلاقتهم مع رؤسائهم في العمل.
- أسلوب القيادة: يجب على القائد الإداري أن يكون قادراً على خلق الولاء عند العاملين، حيث إن الولاء له اتجاهان: الأول ينطوي على تقديم العاملين ولاءهم لرئيسهم، والثاني ينطوي على تقديم الرئيس ولاءه لمروؤسيه.
- الثقافة التنظيمية: تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في المؤسسات، وتركز على إيجاد قيم مشتركة بين العاملين؛ الأمر الذي يجعل القيادة والمديرين مجبرين على الاهتمام بها.

٤. أبعاد الولاء التنظيمي:

يختلف الولاء التنظيمي للمنظمة من عامل الى عامل آخر؛ لأنه مرتبط بدرجة حبه، وارتباطه بالمنظمة، وهذه الدرجة تكون متفاوتة من فرد لآخر. ويمكن تصنيف الولاء التنظيمي إلى الأبعاد الآتية (خميلي، ٢٠١٤، ص ١٥٣-١٥٤):

١. الولاء العاطفي: وهو ولاء مرتبط بمدى معرفة العامل للخصائص المميزة لعمله، ودرجة استقلاليته، ومدى حسن توجيهه وقيادة الإدارة له، ومدى مشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، فيصبح بذلك العامل يفتخر بانتمائه للمؤسسة ويتحدث عن مزاياها وبيئة عملها للآخرين، وتبنى مشاكلها كأن لو أنها مشاكله الخاصة. وترى الباحثة أن الولاء العاطفي يشير إلى البقاء في المنظمة عن اقتناع؛ مما يدل على تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة لاقتترانه لها واندماجه فيها ورغبته القوية في البقاء فيها.

٢. الولاء المستمر: وهو ولاء يقاس بمدى رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة طول الحياة، ولا يفكر في الانتقال للعمل في جهات أخرى نظراً لأنه قد عمل بها لفترة معينة، وكسب بها علاقات شخصية، ولا يتنازل عنها -أيضاً- لأنه قد استثمر جزءاً من حياته في هذه المنظمة، وأى تنازل قد يسبب له خسارة. وترى الباحثة أن الولاء المستمر يتحقق نتيجة الامتيازات التي يحصل عليها الفرد في المنظمة والتي سيفقدونها إذا ما ترك العمل بها؛ فالفرد يدرك أن ترك العمل بالمنظمة أكثر تكلفة، وبقاؤه نتاج عدم وجود بديل آخر.

٣. الولاء الأخلاقي: وهو ولاء مرتبط بالتزام الفرد أخلاقياً من تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها، والتزامه بأخلاق المهنة، وينتج ذلك لأن المنظمة تقدم الدعم الجيد لعمالها من خلال المشاركة في رسم السياسات والاستراتيجيات وصنع القرارات.

وعلى الرغم من تعدد وتبيان أبعاد الولاء التنظيمي فإنها تشترك في عنصر الرابطة بين الفرد والمنظمة؛ فالأفراد ذوو الولاء المستمر يعد بقاؤهم في المنظمة نابعاً من حاجتهم بها، أما الأفراد ذوي الولاء الأخلاقي فإنهم يظلون في المنظمة لشعورهم الذي يدفعهم للالتزام بالبقاء فيها.

الدراسات السابقة ذات الصلة:

سوف يتم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين؛ الأول يتناول الدراسات السابقة المرتبطة بالقيادة التمكينية، والثاني يتناول الدراسات السابقة المرتبطة بالولاء التنظيمي، وذلك على النحو الآتي:

١. الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة التمكينية:

استهدفت دراسة العنزى (٢٠٢٣) التعرف على دور القيادة التمكينية في بناء قيادات الصف الثاني بوزارة الشؤون الاجتماعية في الكويت. وقد توصلت الدراسة إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين بالوزارة نحو أبعاد القيادة التمكينية، وكذلك بناء قيادات الصف الثاني باختلاف الخصائص الديموغرافية لهم (النوع، مستوى التعليم، عدد سنوات العمل)، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين أبعاد القيادة التمكينية (سلوك العمل المستقل، دعم التفكير الإيجابي، وتعزيز العمل التعاوني) وبناء قيادات الصف الثاني بالوزارة محل الدراسة.

استهدفت دراسة عجيل (٢٠٢٣) معرفة أثر القيادة التمكينية في الازدهار الوظيفي من خلال الدور الوسيط للفضيلة التنظيمية، تم إجراء الدراسة على عينة شملت (١٣٣) من العاملين في المصارف التجارية العراقية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر للقيادة التمكينية على الازدهار الوظيفي، ووجود تأثير مباشر للفضيلة التنظيمية على الازدهار الوظيفي، ومن ثم فإن الفضيلة التنظيمية تتوسط العلاقة بين القيادة التمكينية والازدهار الوظيفي.

توصلت دراسة زاهر، وغايب (٢٠٢٢) إلى وجود تأثير إيجابي لعناصر القيادة التمكينية في عنصري الاستباقية والابتكار كأحد عناصر ريادة الأعمال، على الرغم من اختلاف هذا التأثير الذي تراوح بين الجيد والمتوسط نوعاً ما. كما أظهرت النتائج أن التوجه نحو تطبيق القيادة التمكينية يسهم في تنمية وتقوية عوامل نجاح ريادة المنظمة، ويعمل على تعزيزها، وأن العامل الأكثر تأثيراً هو تعزيز فرص المشاركة في صنع القرارات.

توصلت دراسة البردان، وعبد الجواد (٢٠٢٠) إلى وجود تأثير معنوي سلبي مباشر للقيادة التمكينية وجميع أبعادها على السخرية التنظيمية، ووجود تأثير معنوي سلبي مباشر للقيادة التمكينية وجميع أبعادها على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، ووجود تأثير معنوي سلبي غير مباشر للقيادة التمكينية وبعديها (دعم التفكير الإيجابي، وتعزيز العمل التعاوني) فقط على مستوى ممارسة العاملين لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من خلال السخرية التنظيمية كمتغير وسيط.

أظهرت نتائج دراسة الزعبي، والهزايمة (٢٠١٩) إلى وجود أثر معنوي بمستوى مرتفع للتمكين الإداري بأبعاد (تفويض الصلاحيات، التدريب، وسائل الاتصال، ومشاركة المعلومات) في تحسين الأداء التنظيمي للموظفين، وجاء متغير مشاركة المعلومات بالمرتبة الأولى، ومتغير تفويض الصلاحيات بالمرتبة الأخيرة.

توصلت دراسة شحاتة (٢٠١٩) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد القيادة التمكينية ومشاركة المعرفة والأداء الابتكاري، ووجود تأثير إيجابي مباشر لكل من التعبير عن الثقة في أداء التابعين ومنح الاستقلالية على مشاركة المعرفة، ووجود تأثير إيجابي مباشر لكل من تعزيز معنى العمل والتعبير عن الثقة في أداء التابعين ومشاركة المعرفة على الأداء الابتكاري. كما تشير إلى أن مشاركة المعرفة تتوسط العلاقة بين كل من التعبير عن الثقة في أداء التابعين ومنح الاستقلالية والأداء الابتكاري.

أفادت نتائج دراسة (Kunda et al (2019) إلى أن سلوكيات القيادة التمكينية تؤثر إيجابياً على كل من التمكين النفسي والأداء الوظيفي للمرؤوسين، كما أشارت النتائج - أيضاً- إلى أن التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة التمكينية والأداء الوظيفي للمرؤوسين. وتوصلت دراسة (Kim, Beehr (2018) إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة التمكينية والتعديل الوظيفي للعاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية، الأمر الذي يساعد على تحسين كل من النجاح الوظيفي ورفاهية العاملين. كما توصلت دراسة (Lorinkova, Perry (2017) إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة التمكينية والتمكين النفسي للموظف، ويتحقق ذلك عندما يتمتع القائد بعلاقة عالية الجودة مع رئيسه، كما توصلت الدراسة إلى أن القيادة التمكينية خفضت مستوى السخرية التنظيمية من خلال التمكين النفسي، حيث اتضح أن الموظفين قد يقابلون تجارب محبطة من خلال الانسحاب بطرق بسيطة لكنها مؤثرة وشديدة الانحراف في الجهود المبذولة لموازنة العلاقة التبادلية مع المنظمة.

أظهرت نتائج دراسة مرزوق وآخرون (٢٠١٧) وجود تأثير معنوي للقيادة التمكينية بشكل إجمالي وكل بعد على حده على سلوك المواطن التنظيمية الموجه نحو المنظمة. كما أظهرت عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين فئات المستقصى منهم من حيث مستوى ممارسة سلوك المواطن التنظيمية الموجه نحو المنظمة، وفقاً لخصائصهم الديموجرافية (العمر، المؤهل العلمي، مدة الخبرة) في حين وجدت اختلافات ذات دلالة إحصائية نحو ممارسة سلوك المواطن التنظيمية الموجه نحو المنظمة فقط ترجع إلى النوع.

توصلت دراسة (Zhang, Zhou (2014) إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التمكينية والإبداع عندما يكون الموظفون لديهم مستويات عالية من تجنب عدم التأكد والثقة في المشرف، كما أشارنا النتائج إلى أن الإبداع المرتبط بالكفاءة الذاتية يتوسط أثر التفاعل الثلاثي لكل من القيادة التمكينية، وتجنب الشك، والثقة في المشرف على الإبداع. وتوصلت نتائج دراسة (Ablu Elkomsan (2013) إلى أن القيادة التمكينية تؤثر إيجابياً على التمكين النفسي، والملكية النفسية وتفاؤل المرؤوسين بالمستقبل. بينما

تؤثر القيادة التمكينية سلبياً على رغبة المرؤوسين في ترك العمل، علاوة على ذلك، أوضحت النتائج أن الملكية النفسية تتوسط العلاقة الإيجابية بين القيادة التمكينية والتفؤل بالمستقبل، وتتوسط العلاقة السلبية بين القيادة التمكينية والرغبة في ترك العمل.

٢. الدراسات السابقة ذات الصلة بالولاء التنظيمي:

توصلت دراسة بن غربي، ومقراني (٢٠٢٢) إلى وجود علاقة بين العلاقات الإنسانية والولاء التنظيمي، بالإضافة إلى وجود علاقة بين تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات من جهة، والولاء التنظيمي من جهة أخرى. وتوصلت دراسة على (٢٠٢٢) إلى عدم وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري، والولاء المستمر، والولاء الشعوري، بينما وجدت علاقة إيجابية بين التحفيز والولاء المستمر والولاء الشعوري. وتوصي الدراسة بضرورة تنمية إدراك العاملين على أبعاد التمكين الإداري من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات، ورفع مستوى الولاء التنظيمي، ودراسة العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي في ظل وجود المتغيرات الديمغرافية كمتغيرات معدلة، أو وسيطة.

توصلت دراسة الشريف، وآخرين (٢٠٢١) إلى أن كلاً من مستوى المهارات القيادية والولاء التنظيمي بشركة ليبيا مرتفع حسب آراء المستجوبين بالدراسة، ووجود أثر دال إحصائياً للمهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي بالشركة؛ حيث أن ٣٩.٣% من التغير الحاصل في مستوى الولاء التنظيمي يعود إلى التغير في مستوى المهارات القيادية مجتمعة.

كما توصلت دراسة بوزنيط وآخرون (٢٠٢١) إلى أن هناك مستوى مرتفعاً لكل من تمكين العاملين والولاء التنظيمي لدى مفردات عينة الدراسة، ووجود أثر إيجابي لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي راجع لتأثير بعد العمل الجماعي.

وتوصلت دراسة برباوي، وقناشي (٢٠١٩) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي والولاء التنظيمي، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الإلهامية والولاء التنظيمي، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية والولاء التنظيمي، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية والولاء التنظيمي.

استهدف دراسة (صواش، ٢٠١٩) معرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى عينة من موظفي الإدارة الرياضية ممثلة في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة بالجزائر. وأوصت الدراسة بضرورة مراعاة نظام الحوافز المادية والمعنوية، وتفعيل نظام الاتصالات ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات؛ لزيادة الولاء التنظيمي لدى الموظفين بهذه المؤسسة الرياضية.

تناولت دراسة القريناوي وسلامة (٢٠١٨) الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن كعينة للبحث، وكما هدفت الدراسة إلى تحديد درجة الولاء التنظيمي لديهم. وأظهرت الدراسة أن درجة الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن جاءت مرتفعة، وفي جميع المجالات. وكما أن هذه الدراسة بمجملها أوصت على التركيز على البحث في مجال الولاء التنظيمي لما له من أهمية.

خلصت نتائج دراسة غربي، وقوارح (٢٠١٩) إلى انخفاض درجة الحرية الأكاديمية، بينما جاءت درجة الولاء التنظيمي متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي، وعدم وجود تأثير لمتغير التخصص على علاقة الحرية الأكاديمية بالولاء التنظيمي. وهدفت دراسة رضوان (٢٠١٧) إلى معرفة درجة تأثير الولاء التنظيمي على أداء العاملين بمؤسسات مصلحة الضرائب، والديوان العام، والتأمينات الاجتماعية، والمستشفى الجامعي، شركة توشيبا العربي؛ وذلك بمحافظة القليوبية. وتوصلت إلى وجود تأثير إيجابي للولاء التنظيمي على أداء العاملين، إضافة إلى وجود اختلاف في تأثير المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية على كل من الولاء التنظيمي وأداء العاملين.

التعليق على الدراسات السابقة:

أسهمت الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة التمكينية والولاء التنظيمي في تكوين خلفية البحث النظرية، وهناك شبه اتفاق بين الدراسات حول أهمية القيادة التمكينية للمنظمات؛ ووفقاً لذلك تناولت بعض الدراسات السابقة القيادة التمكينية على أنها متغير مستقل يسبق عدداً من المتغيرات.

تم تطبيق الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التمكينية والولاء التنظيمي في منظمات، حكومية، وغير حكومية، ومنظمات ربحية، ومنظمات غير هادفة للربح. كما شملت منظمات خدمية، وأخرى إنتاجية، واهتمت بشكل كبير بدراسة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين القيادة التمكينية ومخرجات السلوك التنظيمي في البيئات الخارجية؛ مما يدل على أهميتها. وعلى الرغم من ذلك لم يكن للبيئة المصرية نصيب كافٍ من هذه الدراسات؛ حيث لا توجد دراسة واحدة- في حدود علم الباحثة - تناولت العلاقة بين القيادة

التمكينية وتعزيز الولاء التنظيمي للعاملين، ولاسيما بالتطبيق على الجامعات الخاصة، ويعد ذلك ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وفي الوقت نفسه يمثل ذلك الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى استكمالها.
وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بما يأتي:

١. تحاول هذه الدراسة ربط تمكين العاملين بمتغير سلوكي مهم وهو الولاء التنظيمي، وهذا ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات العربية السابقة التي ربطت التمكين مع عدة متغيرات أخرى.
٢. تبنت هذه الدراسة تمكين العاملين وأبعاده المختلفة وأثره في الولاء التنظيمي لعينة من الجامعات الخاصة المصرية كمدخل من مداخل التطوير، وليس التطوير التنظيمي بشكل عام.
٣. استخدمت الدراسة مقاييس ذاتية دون المقاييس الموضوعية لقياس أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي.
٤. تحاول هذه الدراسة - بصفتها دراسة ميدانية- أن تخدم بنتائجها الجامعات الخاصة المصرية، وتزيد اهتمامها، وتحفزها على تبني هذه الممارسة الجيدة لمواجهة المنافسة المتزايدة والتكيف مع المتطلبات المعاصرة.

فروض الدراسة:

اختبرت الدراسة الفرض الرئيس، والمتمثل في "لا يوجد أثر لأبعاد القيادة التمكينية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة في الجامعة الخاصة المصرية"، وقد قسمت الباحثة هذا الفرض إلى ستة فروض فرعية:

الفرض الأول: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تعزيز معنى العمل في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة في الجامعات الخاصة المصرية".

الفرض الثاني: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده منح الاستقلالية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة في الجامعات الخاصة المصرية".

الفرض الثالث: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده العمل الجماعي في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة في الجامعات الخاصة المصرية".

الفرض الرابع: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الابتكار في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة في الجامعات الخاصة المصرية".

الفرض الخامس: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التكيف في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة في الجامعات الخاصة المصرية".

الفرض السادس: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث التعلم في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة في الجامعات الخاصة المصرية".
الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى اختبار أثر أبعاد القيادة التمكينية على تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة في الجامعات الخاصة المصرية؛ حيث يتناول هذا الجزء وصفاً للمنهجية، والإجراءات التي تم اتبعها في تنفيذ الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى شرح مجتمع وعينة الدراسة، وإعداد الأداة الرئيسية للدراسة المتمثلة في الاستبيان، واختبار صدق وثبات الاستبانة. وتعرض الباحثة فيما يأتي خطوات إجراء الدراسة الميدانية:

١. منهجية، وأسلوب الدراسة:

اعتمدت منهجية الدراسة على مرحلتين رئيسيتين: الأولى البحث الوصفي، وتهدف إلى توضيح بعض المفاهيم النظرية لكل من القيادة التمكينية والولاء التنظيمي والتعرف على ما توصل إليه الآخرون من خلال الدراسات السابقة، والثانية البحث التفسيري، وتهدف إلى توضيح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة؛ اعتماداً على المنهج الاستنباطي، والذي تم على أساسه وضع تصور مقترح لكيفية الربط بطريقة منطقية بين القيادة التمكينية والولاء التنظيمي.

وقد اعتمدت الباحثة على أسلوب البحث الميداني من خلال قوائم الاستبيان؛ بهدف جمع بيانات متغيرات الدراسة. وقد قامت الباحثة بصياغة بنود الاستبانة ثم استشارة بعض أعضاء هيئات التدريس؛ بغية الوصول إلى أداة ملائمة؛ لتحقيق أهداف الدراسة (يوضح الملحق رقم ١ استمارة استبيان الدراسة).

وقد تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية: تتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، التي تمثلت في: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الدرجات الوظيفية، بالإضافة إلى سنوات الخبرة.

القسم الثاني: أبعاد القيادة التمكينية: احتوى هذا القسم على ٣٢ فقرة، موزعة على ستة محاور كما يأتي:

❖ المحور الأول: يتضمن عدد ٧ فقرات تتعلق بتعزيز معنى العمل (الفقرات من ١ إلى ٧).

- ❖ المحور الثاني: يتضمن عدد ٧ فقرات تتعلق بمنح الاستقلالية (الفقرات من ٨ إلى ١٤).
- ❖ المحور الثالث: يتضمن ٥ فقرات تتعلق بالعمل الجماعي (الفقرات من ١٥ إلى ١٩).
- ❖ المحور الرابع: يتضمن عدد ٤ فقرات تتعلق بالابتكار (الفقرات من ٢٠ إلى ٢٣).
- ❖ المحور الخامس: يتضمن عدد ٥ فقرات تتعلق بالتكيف (الفقرات من ٢٤ إلى ٢٨).
- ❖ المحور السادس: يتضمن عدد ٤ فقرات تتعلق بالتعلم (الفقرات من ٢٩ إلى ٣٢).

القسم الثالث: الولاء التنظيمي: احتوى هذا القسم على ١٨ فقرة، موزعة على ثلاثة محاور كما يأتي:

- ❖ المحور الأول: يتضمن عدد ٦ فقرات تتعلق بالولاء العاطفي (الفقرات من ١ إلى ٦).
- ❖ المحور الثاني: يتضمن عدد ٦ فقرات تتعلق بالولاء المستمر (الفقرات من ٧ إلى ١٢).
- ❖ المحور الثالث: يتضمن ٦ فقرات تتعلق بالولاء الأخلاقي (الفقرات من ١٣ إلى ١٨).

وقد تمت صياغة فقرات الاستبانة؛ لتكون الاستجابة للمستقصى منهم وطريقة التصحيح وفقاً لمقياس ليكرت خماسي الأبعاد؛ حيث تكون الاستجابة على الفقرات حسب التدرج

جدول رقم (١): مقياس ليكرت خماسي الأبعاد

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

٢. مجتمع، وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وحدات الإدارات العامة في الجامعات الخاصة المصرية، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، وللقيدود الخاصة بالوقت، والتكلفة، وصعوبة الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل، فسوف تقتصر الدراسة على عينة من العاملين بالإدارة العامة ببعض الجامعات الخاصة.

ويوضح الجدول الآتي الجامعات الخاصة عينة الدراسة:

جدول رقم (٢): الجامعات الخاصة عينة الدراسة

م	اسم الجامعة	المكان/ المحافظة
١	جامعة ٦ أكتوبر	القاهرة
٢	جامعة بدر	القاهرة
٣	جامعة النهضة	بنى سويف

المصدر: إعداد الباحثة

وقد تم توزيع عدد (٧٥) استمارة استبيان على السادة العاملين بالإدارة العامة في الجامعات الخاصة عينة الدراسة، وقد تم الرد على الاستمارات بالكامل بشكل صحيح، بما يعنى أن نسبة الاستجابة ١٠٠%.

ويوضح الجدول الآتي الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة؛ طبقاً للمؤهل العلمي، والدرجات الوظيفية وعدد سنوات الخبرة، بالإضافة إلى جنس، وعمر المستقصى منه، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (٣): تقسيم عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية للمستقصى منهم

الخاصية	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٢٨	٣٧%
	أنثى	٤٧	٦٣%
الفئة العمرية (بالسنوات)	٢٥ - ٣٥	١٤	١٩%
	٣٦ - ٤٢	٢١	٢٨%
	٤٣ - ٤٩	٢٤	٣٢%
	٥٠ عاماً فأكثر	١٦	٢١%
المؤهل العلمي	دكتوراة، أو ماجستير	٨	١١%
	دبلومات دراسات عليا	١٦	٢١%
	مؤهل جامعي	٣٩	٥٢%
	مؤهل متوسط، وفوق متوسط	١٢	١٦%
الدرجات الوظيفية	مدير عام	٨	٩%
	كبير	١٧	٢٣%
	الأولى	١٢	١٦%
	الثانية	٢٣	٣٢%
	الثالثة	١٥	٢٠%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١٨	٢٤%
	٥ - ١٠ سنوات	٢٣	٣١%
	١١ - ١٥ سنة	٢٥	٣٣%
	أكبر من ١٥ سنة	٩	١٢%

المصدر: إعداد الباحثة؛ اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

ويتضح من الجدول السابق، أن نسبة عينة الدراسة كبيرة، ومتخصصة في مجال الدراسة، وتمتدح بين الخبرة والشباب وبين الذكور والإناث، بشكل يمكن الاعتماد عليها، وقد حصلت الغالبية العظمى من العينة على مؤهل جامعي بنسبة بلغت ٥٢%، بينما بلغت أدنى نسبة ١١%، وهي للحاصلين على ماجستير أو دكتوراه، وبالنسبة للدرجات الوظيفية كانت أكبر نسبة للدرجة الثانية بنسبة ٣٢%، بينما كانت أقل نسبة للمدير العام بنسبة ٩%.

٣. اختبارات الصدق، والثبات:

يعبر الصدق عن دراسة مدى ملاءمة الاستبيان المستخدم في قياس الظاهرة التي تسعى الباحثة إلى معرفتها، ومدى قدرة هذه الأداة على قياس وتوفير المعلومات المطلوبة. أما الثبات فيعني أن تكون الاستبانة على درجة عالية من الدقة والإتقان والاتساق فيما تزودنا بها من بيانات عن الموضوع؛ محل الدراسة.

وتوضح الباحثة فيما يأتي أهم نتائج اختبارات الصدق، والثبات التي اعتمدت عليها:

اختبارات الصدق (صدق البناء الداخلي)

ويقيس مدى تحقيق الأهداف التي نريد الوصول إليها من خلال إيجاد معامل الارتباط بين معدل كل محور والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان. ويوضح الجدول الآتي نتائج اختبارات صدق البناء الداخلي:

جدول رقم (٤): الصدق البنائي لمحاور الاستبيان

المعنوية	معامل الارتباط	محاور الاستبيان
● المتغيرات المستقلة: أبعاد القيادة التمكينية		
٠.٠٠٠٠	٠.٦٦٩	المحور الأول: تعزيز معنى العمل
٠.٠٠٠٠	٠.٥٧٣	المحور الثاني: منح الاستقلالية
٠.٠٠٠٠	٠.٨٥٢	المحور الثالث: العمل الجماعي
٠.٠٠٠٠	٠.٧٧٣	المحور الرابع: الابتكار
٠.٠٠٠٠	٠.٦٤٢	المحور الخامس: التكيف
٠.٠٠٠٠	٠.٥٩٨	المحور السادس: التعلم
● المتغيرات التابعة: أبعاد الولاء التنظيمي		
٠.٠٠٠٠	٠.٧٩٣	المحور الأول: الولاء العاطفي
٠.٠٠٠٠	٠.٦٤٢	المحور الثاني: الولاء المستمر
٠.٠٠٠٠	٠.٨٢٣	المحور الثالث: الولاء الأخلاقي

المصدر: إعداد الباحثة؛ اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت نتائج الجدول رقم (٤) أن محتوى محاور الاستبيان له علاقة ارتباط قوية؛ بهدف الدراسة عند مستوى دلالة مرتفع المعنوية، وعليه فإن جميع فقرات الاستبانة متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي له؛ مما يؤكد توافر الصدق البنائي لأقسام استمارة الاستبيان لهذه المحاور.

• اختبار الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

تم تقدير الثبات من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، ويعتمد هذا الأسلوب على مدى توافر الاتساق في أداة الدراسة من فقرة إلى أخرى، وإلى جميع فقرات الاستبانة، وإذا زاد هذا المعامل عن ٠.٦٠ أمكن الاعتماد على نتائج الدراسة وتعميمها على المجتمع. ويوضح الجدول الآتي نتائج اختبار الثبات: جدول رقم (٥): قيمة معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة

م	البعد	تسلسل الفقرات	عدد الفقرات	معامل ألفا
• المتغيرات المستقلة: أبعاد القيادة التمكينية				
١	تعزيز معنى العمل	٧-١	٧	٠.٧١٤
٢	منح الاستقلالية	١٤-٨	٧	٠.٦٣٦
٣	العمل الجماعي	١٩-١٥	٥	٠.٧٥٧
٤	الابتكار	٢٣-٢٠	٤	٠.٧١٨
٥	التكيف	٢٨-٢٤	٥	٠.٦٦٨
٦	التعلم	٣٢-٢٩	٤	٠.٨٢٥
	ثبات فقرات أبعاد القيادة التمكينية	٣٢-١	٣٢	٠.٧٥٥
• المتغيرات التابعة: أبعاد الولاء التنظيمي				
٧	الولاء العاطفي	٦-١	٦	٠.٨٣٢
٨	الولاء المستمر	١٢-٧	٦	٠.٧٣٧
٩	الولاء الأخلاقي	١٨-١٣	٦	٠.٧٩٠
	ثبات فقرات أبعاد الولاء التنظيمي	١٨-١	١٨	٠.٨١٧
	المعدل العام لثبات الاستبانة			٠.٩٧٨

المصدر: إعداد الباحثة؛ اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبيان الرئيسية (القيادة التمكينية، الولاء التنظيمي) قد بلغت (٠.٧٥٥، ٠.٨١٧) على الترتيب، وقد بلغت المعدل العام للاستبانة ككل (٠.٩٧٨) وهي نسب عالية؛ مما يؤكد إمكانية الاعتماد على نتائج التحليلات الإحصائية وإمكانية تطبيقها على مجتمع الدراسة.

٤. الأساليب الإحصائية:

اعتمدت الباحثة على برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات التي جمعت من خلال أداة الدراسة. وتوضح الباحثة فيما يأتي أهم الأساليب الإحصائية التي اعتمدت عليها الدراسة الميدانية:

١. اختبار ألفا كرونباخ؛ لمعرفة مدى ثبات أداة الاستقصاء.
٢. معامل صدق الاستقصاء.
٣. اختبار T للعينة الواحدة للفرق بين متوسطي العينة والمتوسط الحيادي "٣" لفقرات الاستبيان المختلفة، وتقدير الوزن النسبي لعبارات الاستبيان؛ بهدف قياس درجة الاستجابة الإيجابية، أو السلبية للفقرات.
٤. اختبار الانحدار البسيط لقياس معامل الاقتران بين متغيرات الدراسة للاستدلال على مدى قوة العلاقة فيما بينهم.

٥. نتائج اختبارات التحليل الوصفي:

يتناول هذا الجزء عرض نتائج المعالجات الإحصائية التي أجريت على فقرات الاستبيان، وذلك من خلال تحليلها، ومناقشتها، وتحديد مدى الدلالة المعنوية لكل منها على النحو الآتي:

١/٥ التحليل الوصفي لفقرات أبعاد القيادة التمكينية:

وتوضح الجداول الآتية المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والدلالة الإحصائية لأهمية الفقرات الخاصة بمحددات القيادة التمكينية من خلال رأي فئات المستقصى منهم موزعة على السنة محاور الآتية:

• المحور الأول: بعد تعزيز معنى العمل:

ويعرض الجدول الآتي رقم (٦) الأهمية النسبية لفقرات المحور الأول كما يأتي:

جدول رقم (٦): الأهمية النسبية لمحور تعزيز معنى العمل

مستوى التقييم	المعنوية	قيمة T	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	٠.٠٠٠	٥٨.٠٤٥	٧٣.٤٠	٠.٨٢٦	٣.٦٧	يساعدني رئيسي على الربط بين أهدافي الشخصية وتحقيق أهداف الجامعة
مرتفع	٠.٠٠٠	٦٩.١١٦	٨١.٨٠	٠.٧٧٣	٤.٠٩	يدعمني مديري على إدراك أهمية العمل الذي أؤديه لتحقيق الفعالية الكلية للجامعة
مرتفع	٠.٠٠٠	٦٨.١٨٢	٧٦.٢٠	٠.٧٣٠	٣.٨١	يساعدني مديري على إدراك كيفية المواءمة بين وظيفتي ورؤية الجامعة
مرتفع	٠.٠٠٠	٧١.٦٦٧	٧٩.٢٠	٠.٧٢٢	٣.٩٦	أشعر بأنني أستخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم
مرتفع	٠.٠٠٠	٥٨.٣٥٣	٨٠.٢٠	٠.٨٩٨	٤.٠١	أفتخر بالجهود التي أبذلها في عملي
مرتفع	٠.٠٠٠	٥٠.٣٨٧	٧٥.٨٠	٠.٩٨٣	٣.٧٩	يشجعني المدير على تحمل مسؤوليات العمل
متوسط	٠.٠٠٠	٣٨.٥٣١	٦٦.٨٠	١.١٣٣	٣.٣٤	أستطيع تحديد نقاط القوة والضعف في الجامعة
مرتفع	٠.٠٠٠٠	٦٨.٤٥٧	٧٦.٢٠	٠.٦٣٣	٣.٨١	المتوسط العام للمحور الأول

المصدر: إعداد الباحثة؛ اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (٦) بعض المقاييس الإحصائية حول مستوى تعزيز معنى العمل الذي تقدمه قيادات الجامعة الخاصة للعاملين بها، ومن خلال المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة جاءت مرتفعة، وقد تراوحت هذه المتوسطات ما بين (٣.٣٤ - ٤.٠٩)، وتتراوح الأوزان النسبية ما بين (٦٦.٨٠% - ٨١.٨٠%). وقد بلغ متوسط آراء أفراد العينة (٣.٨١) بانحراف معياري يساوي (٠.٦٣٣) كما أن الوزن النسبي قد بلغ (٧٦.٢٠%)، بما يدل على أن إجابات العاملين بالإدارة العليا للجامعات الخاصة- عينة الدراسة- حول مستوى تعزيز معنى العمل؛ قد جاءت بدرجة مرتفعة؛ حيث اتضح حيادية المشاركين على جميع فقرات هذا المحور.

كما تبين من الجدول أن أعلى الفقرات في اختبار الأهمية النسبية كانت رقم (٢) "يدعمني مديري على إدراك أهمية العمل الذي أؤديه لتحقيق الفعالية الكلية للجامعة" بمتوسط حسابي (٤.٠٩)، بينما كانت أقل الفقرات رقم (٧) "أستطيع تحديد نقاط القوة والضعف في الجامعة" بمتوسط حسابي (٣.٣٤).

• المحور الثاني: بعد منح الاستقلالية

ويعرض الجدول الآتي رقم (٧) الأهمية النسبية لفقرات المحور الثاني كما يأتي:

جدول رقم (٧): الأهمية النسبية لمحور منح الاستقلالية

مستوى التقييم	المعنوية	قيمة T	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	٠.٠٠	٤١.٥٣٤	٦٩.٨٠	١.٠٩٧	٣.٤٩	يحافظ مديري على بساطة القواعد بما يتيح لى القيام بعملية بطريقة أكثر كفاءة
مرتفع	٠.٠٠	٥٠.٥٦٦	٧٤.٠٠	٠.٩٥٧	٣.٧٠	أستطيع القيام بتغيير الطرق التي أودي بها عملي عندما أرغب
متوسط	٠.٠٠	٣٥.٢٤٧	٦١.٨٠	١.٢٤٦	٣.٠٩	أراقب عملي بنفسى دون تدخل مباشر من المسؤول الأعلى
مرتفع	٠.٠٠	٤٥.٣٤٣	٧٣.٦٠	١.٠٦١	٣.٦٨	أضع الجدول الزمنى الخاص بي لإتمام عملي بحرية كافية
متوسط	٠.٠٠	٣٩.٠٢٨	٦٣.٦٠	١.٢١١	٣.١٨	يمكنني مديري من اتخاذ القرارات المهمة بسرعة إذا ما اقتضى الأمر ذلك
متوسط	٠.٠٠	٣٧.٠٦١	٦٢.٢٠	١.٠٩٤	٣.١٠	يشجعني المدير على إيجاد حلول للمشكلات دون تدخل مباشر منه
متوسط	٠.٠٠	٣١.٩٤٦	٥٩.٦٠	١.٢٨٦	٢.٩٨	أأخذ أى إجراء أجده ضرورياً لزيادة جودة العمل دون تدخل من الإدارة العليا
متوسط	٠.٠٠٠	٤٠.٣٤٤	٦٦.٤٠	٠.٧١٩	٣.٣٢	المتوسط العام للمحور الثاني

المصدر: إعداد الباحثة؛ اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (٧) بعض المقاييس الإحصائية حول مستوى منح الاستقلالية الذي تقدمه قيادات الجامعة الخاصة للعاملين بها، ومن خلال المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة جاءت متوسطة، وقد تراوحت هذه المتوسطات ما بين (٢.٩٨ - ٣.٧٠)، وتتراوح الأوزان النسبية ما بين (٥٩.٦٠% - ٧٤.٠٠%). وقد بلغ متوسط آراء أفراد العينة (٣.٣٢) بانحراف معياري يساوي (٠.٧١٩) كما أن الوزن النسبي قد بلغ (٦٦.٤٠%)، بما يدل على أن إجابات العاملين بالإدارة العليا للجامعات الخاصة عينة الدراسة حول مستوى منح الاستقلالية قد جاءت بدرجة متوسطة؛ حيث اتضحت حيادية المشاركين على جميع فقرات هذا المحور.

كما تبين من الجدول أن أعلى الفقرات في اختبار الأهمية النسبية كانت رقم (٢) "أستطيع القيام بتغيير الطرق التي أودي بها عملي عندما أرغب" بمتوسط حسابي (٣.٧٠)، بينما كانت أقل الفقرات رقم (٧) "أأخذ أى إجراء أجده ضرورياً لزيادة جودة العمل دون تدخل من الإدارة العليا" بمتوسط حسابي (٢.٩٨).

• المحور الثالث: بعد العمل الجماعي:

ويعرض الجدول الآتي رقم (٨) الأهمية النسبية لفقرات المحور الثالث كما يأتي:

جدول رقم (٨): الأهمية النسبية لمحور العمل الجماعي

مستوى التقييم	المعنوية	قيمة T	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	٠.٠٠٠	٥٩.٤٥٦	٧٨.٤٠	٠.٧٣١	٣.٩٢	يشجعني المدير على العمل جنباً إلى جنب مع زملاء العمل
مرتفع	٠.٠٠٠	٧٠.١٤٨	٨٠.٢٠	٠.٦٣٤	٤.٠١	أفضل المشاركة بشكل جماعي في حل مشاكل العمل
مرتفع	٠.٠٠٠	٦١.٤٢٨	٧٦.٤٠	٠.٦٩٠	٣.٨٢	أعتقد أن منح المكافأة بشكل جماعي على الأفكار والمبادرات والإنجازات هو الأفضل
مرتفع	٠.٠٠٠	٦١.٣٣٠	٧٦.٨٠	٠.٦٩٤	٣.٨٤	تركز البرامج التدريبية على تطوير مهارات العمل الجماعي
متوسط	٠.٠٠٠	٣٤.٧٤٢	٦٢.٤٠	١.١٢٩	٣.١٢	يمكنني السعي إلى محاربة الروح الفردية والصراعات والتنافس بين العاملين
مرتفع	٠.٠٠٠	٥٩.٩٢١	٧٤.٨٠	٠.٥٦٨	٣.٧٤	المتوسط العام للمحور الثالث

المصدر: إعداد الباحثة؛ اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من جدول رقم (٨) أن مستوى بعد العمل الجماعي في الجامعات الخاصة عينة الدراسة؛ جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (٣.٧٤) وبانحراف معياري (٠.٥٦٨)، وقد بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية (٧٤.٨٠)، بمستوى تقييم مرتفع الأهمية، وتراوحت الأوزان النسبية لكافة الفقرات ما بين (٦٢.٤٠) إلى (٨٠.٢٠). وقد حصلت الفقرة (أفضل المشاركة بشكل جماعي في حل مشاكل العمل) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٠١)، تليها الفقرة (يشجعني المدير على العمل جنباً إلى جنب مع زملاء العمل) بمتوسط حسابي (٣.٩٢)، ثم الفقرة (تركز البرامج التدريبية على تطوير مهارات العمل الجماعي) بمتوسط حسابي (٣.٨٤). وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (يمكنني السعي إلى محاربة الروح الفردية والصراعات والتنافس بين العاملين) بمتوسط حسابي (٣.١٢) ومستوى تقييم متوسط الأهمية.

المحور الرابع: بعد الابتكار

ويعرض الجدول الآتي رقم (٩) الأهمية النسبية لفقرات المحور الرابع كما يأتي:
جدول رقم (٩): الأهمية النسبية لمحور الابتكار

مستوى التقييم	المعنوية	قيمة T	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	٠.٠٠٠	٣٨.٥٤٢	٦٩.٤٠	١.٢١٠	٣.٤٧	تشجع قيادة الجامعة العاملين على ابتكار أفكار جديدة، وتبنيها
مرتفع	٠.٠٠٠	٤١.٨٦٣	٧٢.٠٠	١.١٤٥	٣.٦٠	تشجع قيادة الجامعة العاملين على تقديم مقترحات وأساليب جديدة في العمل
مرتفع	٠.٠٠٠	٤١.٩٠٥	٧٢.٨٠	١.١٨٦	٣.٦٤	تعتمد قيادة الجامعة على الأفكار المبتكرة في مواجهة المشكلات الطارئة
مرتفع	٠.٠٠٠	٤٠.١٣٧	٧١.٢٠	١.١١٨	٣.٥٦	توفر قيادة الجامعة الشفافية والاتصالات المفتوحة التي تخلق جواً ينمي روح المبادرة في العمل
مرتفع	٠.٠٠٠	٤٠.١١٣	٧١.٤٠	٠.٨٩٦	٣.٥٧	المتوسط العام للمحور الرابع

المصدر: إعداد الباحثة؛ اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من جدول رقم (٩) أن مستوى بعد الابتكار في الجامعات الخاصة؛ جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (٣.٥٧) وبانحراف معياري (٠.٨٩٦)، وقد بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية (٧١.٤٠)، بمستوى تقييم مرتفع الأهمية، وتراوحت الأوزان النسبية لكافة الفقرات ما بين (٦٩.٤٠) إلى (٧٢.٨٠). وقد حصلت الفقرة (تعتمد قيادة الجامعة على

الأفكار المبتكرة في مواجهة المشكلات الطارئة) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٦٤)، تليها الفقرة (تشجع قيادة الجامعة العاملين على تقديم مقترحات، وأساليب جديدة في العمل) بمتوسط حسابي (٣.٦٠)، ثم الفقرة (توفر قيادة الجامعة الشفافية والاتصالات المفتوحة التي تخلق جواً ينمى روح المبادرة في العمل) بمتوسط حسابي (٣.٥٦). وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (تشجع قيادة الجامعة العاملين على ابتكار أفكار جديدة وتبناها) بمتوسط حسابي (٣.٧٤) ومستوى مرتفع الأهمية.

• المحور الخامس: بعد التكيف

ويعرض الجدول الآتي رقم (١٠) الأهمية النسبية ل فقرات المحور الخامس كما يأتي:

جدول رقم (١٠): الأهمية النسبية لمحور التكيف

مستوى التقييم	المعنوية	قيمة T	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	٠.٠٠	٦٢.٢٩١	٧٧.٤٠	٠.٦٨٩	٣.٨٧	تمتلك قيادة الجامعة قدرات مميزة لمواجهة تهديدات البيئة الخارجية
مرتفع	٠.٠٠	٦٠.٨٥٦	٧٦.٦٠	٠.٦٩٨	٣.٨٣	تمتلك قيادة الجامعة بدائل استراتيجية للتعامل مع الظروف البيئية غير المتوقعة
متوسط	٠.٠٠	٤١.٢٦٤	٦٥.٨٠	١.٤١٣	٣.٢٩	يسمح القائد بمشاركة العاملين في صنع القرارات القائمة على المسؤولية المتبادلة والمبادرة والثقة
متوسط	٠.٠٠	٣٧.٣٠٨	٦٠.٨٠	١.٢١٣	٣.٠٤	تمتلك قيادة الجامعة فهم وقراءة متغيرات بيئة العمل بمنظور الآخرين
متوسط	٠.٠٠	٤١.٩٧٨	٦٤.٦٠	١.١٤٣	٣.٢٣	تمتلك قيادة الجامعة القدرة على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في حاجات وتوقعات المستفيدين
مرتفع	٠.٠٠	٤٧.٨٢٣	٦٩.٠٠	٠.٥١٧	٣.٤٥	المتوسط العام للمحور الخامس

المصدر: إعداد الباحثة؛ اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (١٠) بعض المقاييس الإحصائية حول مستوى التكيف في الجامعات الخاصة عينة الدراسة، ومن خلال المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة جاءت مرتفعة، وقد تراوحت هذه المتوسطات ما بين (٣.٠٤ - ٣.٨٧)، وتتراوح الأوزان النسبية ما بين (٦٠.٨٠% - ٧٧.٤٠%). وقد بلغ متوسط آراء أفراد العينة (٣.٤٥) بانحراف معياري يساوي (٠.٥١٧) كما أن الوزن النسبي قد بلغ (٦٩.٠٠%)، بما يدل على أن إجابات العاملين بالإدارة العليا للجامعات الخاصة -عينة الدراسة- حول مستوى التكيف قد جاءت بدرجة مرتفعة؛ حيث اتضح حيادية المشاركين على جميع فقرات هذا المحور.

كما تبين من الجدول أن أعلى الفقرات في اختبار الأهمية النسبية كانت رقم (١) "تمتلك قيادة الجامعة قدرات مميزة لمواجهة تهديدات البيئة الخارجية" بمتوسط حسابي (٣.٨٧)، بينما كانت أقل الفقرات رقم (٤) "تمتلك قيادة الجامعة فهم وقراءة متغيرات بيئة العمل بمنظور الآخرين" بمتوسط حسابي (٣.٠٤).

• **المحور السادس: بعد التعلم**

ويعرض الجدول الآتي رقم (١١) الأهمية النسبية لفقرات المحور السادس كما يأتي:

جدول رقم (١١): الأهمية النسبية لمحور التعلم

مستوى التقييم	المعنوية	قيمة T	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
متوسط	٠.٠٠	٣٢.١٨٩	٦٦.٠٠	١.١٢٩	٣.٣٠	تعتمد قيادة الجامعة على أسلوب تبادل الخبرات والمعلومات والمعرفة بين مختلف العاملين بها
مرتفع	٠.٠٠	٣٨.٥٣٥	٦٨.٨٠	١.٢٢٥	٣.٤٤	تدعم قيادة الجامعة سعى العاملين للتعلم والإفادة من المعرفة الضمنية والصريحة المتاحة
متوسط	٠.٠٠	٣٥.٠١٠	٦٧.٤٠	١.٠٩٤	٣.٣٧	تتيح قيادة الجامعة إقامة ورش للتعلم ومناقشة التجارب والخبرة المتراكمة؛ لأجل تحسين الأداء
مرتفع	٠.٠٠	٤٥.٤٢٩	٧٣.٦٠	١.٠٢٧	٣.٦٨	تمتلك قيادة الجامعة المعرفة التفصيلية بأفضل أساليب الإنجاز وتقييم الأداء
مرتفع	٠.٠٠	٣٨.٦٨١	٦٩.٠٠	٠.٨٤٦	٣.٤٥	المتوسط العام للمحور السادس

المصدر: إعداد الباحثة؛ اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من جدول رقم (١١) أن مستوى بعد التعلم في الجامعات الخاصة عينة الدراسة؛ جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (٣.٤٥) وانحراف معياري (٠.٨٤٦)، وقد بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية (٦٩.٠٠)، بمستوى تقييم مرتفع الأهمية، وتراوحت الأوزان النسبية لكافة الفقرات ما بين (٦٦.٠٠) إلى (٧٣.٦٠). وقد حصلت الفقرة (تمتلك قيادة الجامعة المعرفة التفصيلية بأفضل أساليب الإنجاز وتقييم الأداء) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٦٨)، تليها الفقرة (تدعم قيادة الجامعة سعى العاملين للتعلم والإفادة من المعرفة الضمنية والصريحة المتاحة" بمتوسط حسابي (٣.٤٤)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (تعتمد قيادة الجامعة على أسلوب تبادل الخبرات والمعلومات والمعرفة بين مختلف العاملين بها) بمتوسط حسابي (٣.٣٠) ومستوى تقييم متوسط الأهمية.

التحليل الوصفي لفقرات أبعاد الولاء التنظيمي:

وتوضح الجدول الآتية أهمية الفقرات الخاصة بالولاء التنظيمي موزعة على الثلاثة محاور الآتية:

• **المحور الأول: الولاء العاطفي:**

ويعرض الجدول الآتي رقم (١٢) الأهمية النسبية لفقرات المحور الأول كما يأتي:

جدول رقم (١٢): الأهمية النسبية لمحور الولاء العاطفي

مستوى التقييم	المعنوية	قيمة T	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	٠.٠٠٠	٦٣.١٣٤	٧٨.٢٠	٠.٨١١	٣.٩١	لدي الرغبة في قضاء بقية حياتي المهنية بالجامعة التي أعمل بها
مرتفع	٠.٠٠٠	٧١.٤١٩	٨٠.٦٠	٠.٦٢٦	٤.٠٣	أشعر بالفخر والاعتزاز حينما أتحدث عن جامعتي مع الآخرين
مرتفع	٠.٠٠٠	٦٠.٤٥٤	٧٨.٨٠	٠.٨٥٢	٣.٩٤	أشعر بالعلاقة الأخوية مع زملائي في الجامعة
مرتفع	٠.٠٠٠	٦٨.٤٩٧	٧٩.٨٠	٠.٦٤٧	٣.٩٩	أشعر بارتباط عاطفي بالجامعة التي أعمل بها
مرتفع	٠.٠٠٠	٥١.٠٦٤	٧٠.٠٠	٠.٨٩٧	٣.٥٠	أرغب في التضحية بالوقت والجهد في سبيل نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها
مرتفع	٠.٠٠٠	٥٦.٧٠٨	٧٧.٤٠	٠.٨٩٢	٣.٨٧	أشعر بأن المشكلات التي تواجه الجامعة هي جزء من مشكلاتي الخاصة
مرتفع	٠.٠٠٠	٥٦.٨٢١	٧٧.٤٠	٠.٤١٦	٣.٨٧	المتوسط العام للمحور الأول

المصدر: إعداد الباحثة؛ اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (١٢) بعض المقاييس الإحصائية حول مستوى الولاء العاطفي للعاملين في وحدات الإدارة العامة في الجامعات الخاصة عينة الدراسة، ومن خلال المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة جاءت مرتفعة، وقد تراوحت هذه المتوسطات ما بين (٣.٥٠ - ٤.٠٣)، وتتراوح الأوزان النسبية ما بين (٧٠.٠٠% - ٨٠.٦٠%). وقد بلغ متوسط آراء أفراد العينة (٣.٨٧) بانحراف معياري يساوي (٠.٤١٦) كما أن الوزن النسبي قد بلغ (٧٧.٤٠%)؛ بما يدل على أن إجابات العاملين بالإدارة العليا للجامعات الخاصة -عينة الدراسة- حول مستوى الولاء العاطفي، قد جاءت بدرجة مرتفعة؛ حيث اتضحت حيادية المشاركين على جميع فقرات هذا المحور.

كما تبين من الجدول أن أعلى الفقرات في اختبار الأهمية النسبية كانت رقم (١) "أشعر بالفخر والاعتزاز حينما أتحدث عن جامعتي مع الآخرين" بمتوسط حسابي (٤.٠٣)، تليها الفقرة رقم (٤) "أشعر بارتباط عاطفي بالجامعة التي أعمل بها" بمتوسط حسابي (٣.٩٩)، بينما كانت أقل الفقرات رقم (٥) "أرغب في التضحية بالوقت والجهد في سبيل نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها" بمتوسط حسابي (٣.٥٠).

• المحور الثاني: الولاء المستمر

ويعرض الجدول الآتي رقم (١٣) الأهمية النسبية لفقرات المحور الثاني كما يأتي:

جدول رقم (١٣): الأهمية النسبية لمحور الولاء المستمر

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	المعنوية	مستوى التقييم
أسعى من خلال عملي في الجامعة لبلوغ مناصب إدارية أعلى	٣.٩٨	٠.٦٠٨	٧٩.٦٠	٨٦.٩٣١	٠.٠٠	مرتفع
سأبقى في هذه الجامعة حتى مع توفر راتب ومزايا أفضل في جامعة أخرى	٣.٧١	٠.٧٠٦	٧٤.٢٠	٦٨.٦٧١	٠.٠٠	مرتفع
سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا قررت ترك عملي بالجامعة	٣.٨٠	٠.٨٤٤	٧٦.٠٠	٥٨.٦٨٢	٠.٠٠	مرتفع
أرغب بالحديث عن الجامعة حتى عندما أكون بخارجها	٤.٢٩	٠.٨٠٩	٨٥.٨٠	٦٩.٣٤٦	٠.٠٠	مرتفع
أرغب في الدفاع عن سمعة وكيان الجامعة	٤.٠٥	٠.٦٢٥	٨١.٠٠	٧١.٨١١	٠.٠٠	مرتفع
للجامعة الفضل الكبير في تطوير حياتي الوظيفية	٤.٠٣	٠.٦٧٤	٨٠.٦٠	٦٦.١٠٤	٠.٠٠	مرتفع
المتوسط العام للمحور الثاني	٣.٩٨	٠.٥٤٨	٧٩.٦٠	٨٧.٠٤٧	٠.٠٠	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثة؛ اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من جدول رقم (١٣) أن مستوى الولاء المستمر للعاملين في الجامعات الخاصة -عينة الدراسة- جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (٣.٩٨) وبانحراف معياري (٠.٥٤٨)، وقد بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية (٧٩.٦٠)، بمستوى تقييم مرتفع الأهمية، وتراوحت الأوزان النسبية لكافة الفقرات ما بين (٧٤.٢٠) إلى (٨٥.٨٠). وقد حصلت الفقرة (أرغب بالحديث عن الجامعة حتى عندما أكون بخارجها) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٢٩)، تليها الفقرة (أرغب في الدفاع عن سمعة وكيان الجامعة" بمتوسط حسابي (٤.٠٥)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (سأبقى في هذه الجامعة حتى مع توفر راتب ومزايا أفضل في جامعة أخرى) بمتوسط حسابي (٣.٧١) ومستوى تقييم مرتفع الأهمية.

• المحور الثالث: الولاء الأخلاقي

ويعرض الجدول الآتي رقم (١٤) الأهمية النسبية لفقرات المحور الثالث كما يأتي:

جدول رقم (١٤): الأهمية النسبية لمحور الولاء الأخلاقي

مستوى التقييم	المعنوية	قيمة T	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	٠.٠٠٠	٧١.٧٧٨	٧٤.٤٠	٠.٦٥٤	٣.٧٢	أشعر بأن الانتقال من جامعتي إلى جامعة أخرى عمل غير أخلاقي
مرتفع	٠.٠٠٠	٧٢.٦٦٣	٧٥.٢٠	٠.٨٧٧	٣.٧٦	أحرص على بقائي في هذه الجامعة حتى لو فقدت بعض المكاسب المادية
مرتفع	٠.٠٠٠	٧٩.٤٦٥	٧٨.٤٠	٠.٧٣١	٣.٩٢	أشعر بقدر كبير من الالتزام الأخلاقي بلوائح وقوانين الجامعة التي أعمل بها
مرتفع	٠.٠٠٠	٨٠.١٠٤	٧٩.٢٠	٠.٥٩٤	٣.٩٦	أرغب في أن أعطي الجامعة أفضل ما عندي أثناء أداء العمل
مرتفع	٠.٠٠٠	٦٩.٢٨٢	٧٧.٦٠	٠.٦٧٥	٣.٨٨	يعد عملي داخل الجامعة من أفضل فرص العمل التي أتاحت لي
مرتفع	٠.٠٠٠	٦١.٧٥٤	٧٥.٦٠	٠.٧٢٤	٣.٧٨	من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في المؤسسة نفسها
مرتفع	٠.٠٠٠	٦٨.٠٦١	٧٦.٨٠	٠.٤٢٤	٣.٨٤	المتوسط العام للمحور الثالث

المصدر: إعداد الباحثة؛ اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (١٤) بعض المقاييس الإحصائية حول مستوى الولاء الأخلاقي للعاملين في وحدات الإدارة العامة في الجامعات الخاصة عينة الدراسة، ومن خلال المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة جاءت مرتفعة، وقد تراوحت هذه المتوسطات ما بين (٣.٧٢ - ٣.٩٦)، وتتراوح الأوزان النسبية ما بين (٧٤.٤٠% - ٧٩.٢٠%). وقد بلغ متوسط آراء أفراد العينة (٣.٨٤) بانحراف معياري يساوي (٠.٤٢٤) كما أن الوزن النسبي قد بلغ (٧٦.٨٠%)؛ بما يدل على أن إجابات العاملين بالإدارة العليا للجامعات الخاصة -عينة الدراسة- حول مستوى الولاء الأخلاقي؛ قد جاءت بدرجة مرتفعة؛ حيث اتضحت حيادية المشاركين على جميع فقرات هذا المحور.

كما تبين من الجدول أن أعلى الفقرات في اختبار الأهمية النسبية كانت رقم (٤) "أرغب في أن أعطي الجامعة أفضل ما عندي أثناء أداء العمل" بمتوسط حسابي (٣.٩٦)، بينما كانت أقل الفقرات رقم (١) "أشعر بأن الانتقال من جامعتي إلى جامعة أخرى عمل غير أخلاقي" بمتوسط حسابي (٣.٧٢).
اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة اعتمدت الباحثة على تحليل الانحدار الخطي البسيط للتنبؤ بقيمة المتغير التابع (الولاء التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة للجامعات الخاصة المصرية) بناء على قيمة متغير آخر يسمى المتغير المستقل (أبعاد القيادة التمكينية). وفيما يأتي نتائج اختبار الفروض الإحصائية:

• نتائج اختبار الفرض الأول للدراسة

يعرض الجدول رقم (١٥) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأغراض تحليل العلاقة بين بعد تعزيز معنى العمل كمتغير مستقل؛ والولاء التنظيمي كمتغير تابع فيما يأتي:
جدول رقم (١٥): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعرفة تأثير تعزيز معنى العمل في الولاء التنظيمي

Sig	قيمة T	Beta	Sig	قيمة F	R ²	R	المتغير التابع	المتغير المستقل
...	٧٧.٤٠	٠.٧٣	...	٦.٢٧	٠.٢٥	٠.٥٠	الولاء التنظيمي	تعزيز معنى العمل

المصدر: إعداد الباحثة؛ اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من النتائج المعروضة بالجدول رقم (١٥) أن تعزيز معنى العمل يمكنه أن يفسر التباين الكلي في الولاء التنظيمي للعاملين بنسبة ٢٥.٥٠%، كما يتضح -أيضاً- معنوية معامل المتغير المستقل الخاص؛ بتعزيز معنى العمل مع المتغير التابع الخاص بالولاء التنظيمي، ويحمل إشارة موجبة، وهذا يشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع. أي أن بعد تعزيز معنى العمل يؤدي إلى تعزيز الولاء التنظيمي بنسبة ٢٥.٥٠%.

وقد تم استخدام اختبار (F test) وحيث إن قيمة اختبار (F test) هي (٨٩.٨٢٣)، وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠١)؛ مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار. ومن خلال قيمة P- Value يتضح لنا أن معامل الانحدار معنوي عند مستوى معنوية ١%؛ حيث كانت قيمة P- Value تساوي ٠% وهي أقل من ٥%. وعليه يتم قبول الفرض العدم على النحو الآتي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعزيز معنى العمل على تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة في الجامعات الخاصة المصرية".

• نتائج اختبار الفرض الثاني للدراسة

يعرض الجدول رقم (١٦) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأغراض تحليل العلاقة بين بعد منح الاستقلالية كمتغير مستقل، والولاء التنظيمي كمتغير تابع فيما يأتي:
جدول رقم (١٦): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعرفة تأثير منح الاستقلالية في الولاء التنظيمي

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R2	قيمة F	Sig	Beta	قيمة T	Sig
منح الاستقلالية	الولاء التنظيمي	٠.٣٣١	٠.١٣٠	٤٨٧.٥٠٨	٠.٠٠٠	٠.٤٤١	١٦.٢١٩	٠.٠٠٠

المصدر: إعداد الباحثة؛ اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من النتائج بالجدول رقم (١٦) أن منح الاستقلالية يفسر التباين الكلي في الولاء التنظيمي بنسبة ٤١.٥٠%، كما يتضح -أيضاً- معنوية معامل المتغير المستقل الخاص بمنح الاستقلالية مع المتغير التابع الخاص بالولاء التنظيمي، ويحمل إشارة موجبة، وهذا يشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع. أي أن بعد منح الاستقلالية يؤدي إلى تعزيز الولاء التنظيمي بنسبة ٤١.٥٠%.

وقد تم استخدام اختبار (F test)؛ وحيث إن قيمة اختبار (F test) هي (٨٥.٨٧٤) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠١)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار. ومن خلال قيمة P- Value يتضح لنا أن معامل الانحدار معنوي عند مستوى معنوية ١% حيث كانت قيمة P- Value تساوي ٠% وهي أقل من ٥%. وعليه يتم قبول الفرض العدم على النحو الآتي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمنح الاستقلالية على تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة في الجامعات الخاصة المصرية".

• نتائج اختبار الفرض الثالث للدراسة

يعرض الجدول رقم (١٧) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأغراض تحليل العلاقة بين بعد العمل الجماعي كمتغير مستقل، والولاء التنظيمي كمتغير تابع فيما يأتي:

جدول رقم (١٧): نتائج تحليل الانحدار البسيط؛ لمعرفة تأثير العمل الجماعي في الولاء التنظيمي

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	قيمة F	Sig	Beta	قيمة T	Sig
العمل الجماعي	الولاء التنظيمي	٠.٧٣٠	٠.٥٩٢	١٧٥.٣٢٣	٠.٠٠٠	٠.٣١٩	١٣.٢٤٦	٠.٠٠٠

المصدر: إعداد الباحثة؛ اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من النتائج بالجدول رقم (١٧) أن العمل الجماعي يفسر التباين الكلي في الولاء التنظيمي للعاملين بنسبة ٥٩.٢٠%، كما يتضح معنوية معامل المتغير المستقل الخاص بالعمل الجماعي مع المتغير التابع الخاص بالولاء التنظيمي، ويحمل إشارة موجبة، وهذا يشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع. أي أن بعد العمل الجماعي يؤدي إلى تعزيز الولاء التنظيمي بنسبة ٥٩.٢٠%.

وقد تم استخدام اختبار (F test)، وحيث إن قيمة اختبار (F test) هي (١٧٥.٣٢٣)، وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠١)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار. ومن خلال قيمة P- Value يتضح لنا أن معامل الانحدار معنوي عند مستوى معنوية ١%؛ حيث كانت قيمة P- Value تساوي ٠% وهي أقل من ٥%.

وعليه يتم قبول الفرض العدم على النحو الآتي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي على تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة في الجامعات الخاصة المصرية".

• نتائج اختبار الفرض الرابع للدراسة:

يعرض الجدول رقم (١٨) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأغراض تحليل العلاقة بين بعد الابتكار كمتغير مستقل، والولاء التنظيمي كمتغير تابع فيما يأتي:

جدول رقم (١٨): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعرفة تأثير الابتكار في الولاء التنظيمي

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R2	قيمة F	Sig	Beta	قيمة T	Sig
الابتكار	الولاء التنظيمي	٠.٣٤٠	٠.١١٠	٢.٨٨٠	٠.٠٩٠	٠.٢٤٠	٢.٤٠	٠.٠٢٠

المصدر: إعداد الباحثة؛ اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من النتائج المعروضة بالجدول رقم (١٥) أن الابتكار يمكنه أن يفسر التباين الكلي في الولاء التنظيمي للعاملين بنسبة ١٩.٠٠%، كما يتضح -أيضاً- معنوية معامل المتغير المستقل بالابتكار مع المتغير التابع الخاص بالولاء التنظيمي، ويحمل إشارة موجبة، وهذا يشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع. أي أن بعد الابتكار يؤدي إلى تعزيز الولاء التنظيمي بنسبة ١٩.٠٠%.

وقد تم استخدام اختبار (F test)، وحيث إن قيمة اختبار (F test) هي (٦١.٧٧٢) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠١)؛ مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار. ومن خلال قيمة P- Value يتضح لنا أن معامل الانحدار معنوي عند مستوى معنوية ١% حيث كانت قيمة P- Value تساوي ٠% وهي أقل من ٥%.

وعليه يتم قبول الفرض العدم على النحو الآتي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار على تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة في الجامعات الخاصة المصرية".

• نتائج اختبار الفرض الخامس للدراسة:

يعرض الجدول رقم (١٩) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأغراض تحليل العلاقة بين بعد التكيف كمتغير مستقل، والولاء التنظيمي كمتغير تابع فيما يأتي:
جدول رقم (١٩): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعرفة تأثير الابتكار في الولاء التنظيمي

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R2	قيمة F	Sig	Beta	قيمة T	Sig
التكيف	الولاء التنظيمي	٠.٣٣٦	٠.٢٢٦	١٣.٦٠	٠.٠٠١	٠.٦٠٠	٣.٠٠٠	٠.٠٠١

المصدر: إعداد الباحثة؛ اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من النتائج المعروضة بالجدول رقم (١٩) أن التكيف يمكنه أن يفسر التباين الكلي في الولاء التنظيمي للعاملين بنسبة ١٣.٦٠%، كما يتضح أيضاً- معنوية معامل المتغير المستقل الخاص بالتكيف مع المتغير التابع الخاص بالولاء التنظيمي، ويحمل إشارة موجبة، وهذا يشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع. أي أن بعد التكيف يؤدي إلى تعزيز الولاء التنظيمي بنسبة ١٣.٦٠%.

وقد تم استخدام اختبار (F test)، وحيث إن قيمة اختبار (F test) هي (٢٦.٦٣٨) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠١)؛ مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار. ومن خلال قيمة P- Value يتضح لنا أن معامل الانحدار معنوي عند مستوى معنوية ١%، حيث كانت قيمة P- Value تساوي ٠% وهي أقل من ٥%. وعليه يتم قبول الفرض العدم على النحو الآتي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكيف على تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة في الجامعات الخاصة المصرية".

• نتائج اختبار الفرض السادس للدراسة:

يعرض الجدول رقم (٢٠) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأغراض تحليل العلاقة بين بعد التعلم كمتغير مستقل، والولاء التنظيمي كمتغير تابع فيما يأتي:
جدول رقم (١٨): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعرفة تأثير التعلم في الولاء التنظيمي

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	قيمة F	Sig	Beta	قيمة T	Sig
التعلم	الولاء التنظيمي	٠.٦٥٠	٠.٣٦٠	٨٨.٥٣٠	٠.٠٠٠	٠.٥٤٠	٥.٣٠٠	٠.٠٠٠

المصدر: إعداد الباحثة؛ اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من النتائج المعروضة بالجدول رقم (٢٠) أن التعلم يمكنه أن يفسر التباين الكلي في الولاء التنظيمي للعاملين بنسبة ٣٤.٤٠%، كما يتضح -أيضاً- معنوية معامل المتغير المستقل الخاص بالتعلم مع المتغير التابع الخاص بالولاء التنظيمي، ويحمل إشارة موجبة، وهذا يشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع. أي أن بعد التعلم يؤدي إلى تعزيز الولاء التنظيمي بنسبة ٣٤.٤٠%.

وقد تم استخدام اختبار (F test)، وحيث إن قيمة اختبار (F test) هي (٨٨.٥٣٠) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠١)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار. ومن خلال قيمة P- Value يتضح لنا أن معامل الانحدار معنوي عند مستوى معنوية ١%، حيث كانت قيمة P- Value تساوي ٠% وهي أقل من ٥%. وعليه يتم قبول الفرض العدم على النحو الآتي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم على تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة في الجامعات الخاصة المصرية".

وقد قامت الباحثة باختبار تحليل الانحدار المتعدد؛ لمعرفة معنوية تأثير أبعاد القيادة التمكينية مجتمعة في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين. وكانت النتائج كما يأتي:
جدول رقم (٢١): تحليل الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة	معامل B	اختبار T	معنوية T
الثابت	٠.٢١٣	٣.١٣٤	٠.٠٠٢
تعزيز معنى العمل	٠.٣٨٢	٣.٤٦٩	٠.٠٠١
منح الاستقلالية	٠.٥٤٢	٥.٦٤٨	٠.٠٠٠
العمل الجماعي	٠.٦٤٥	٦.٢٨٤	٠.٠٠٠
الابتكار	٠.٢٩٤	٣.١٣٤	٠.٠٠٢
التكيف	٠.٣١٠	٣.١٨٩	٠.٠٠٢
التعلم	٠.٤٧٤	٤.٧٣٥	٠.٠٠٠

المتغير التابع: الولاء التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة
المصدر: إعداد الباحثة؛ اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس دور أبعاد القيادة التمكينية، ومعرفة أي الأبعاد الأكثر تأثيراً على تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة في الجامعات الخاصة المصرية، وعمّا إذا كانت تلك التأثيرات جوهرية أم أنها غير دالة إحصائياً، وذلك على النحو الموضح أدناه:

- ❖ معامل الارتباط (R): توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أدوار القيادة التمكينية مجتمعة وتعزيز الولاء التنظيمي؛ حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٩٤٥) بمستوى معنوية أقل من (٠.٠١).
- ❖ معامل التحديد (R^2): نجد أن المتغيرات المستقلة لإجمالي أبعاد القيادة التمكينية تفسر (٨٣.٢%) من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل في تعزيز الولاء التنظيمي، أما باقي النسبة (١٦.٨%) يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفترض إدراجها ضمن النموذج، أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.
- ❖ اختبار معنوية المتغير المستقل: باستخدام اختبار (T test)؛ لتحديد أهم أبعاد القيادة التمكينية الأكثر تأثيراً على الولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الخاصة؛ حيث

يمكن ترتيب هذه الأبعاد كما يأتي:

١. العمل الجماعي: حيث تمثلت قيمة (ت) ٦.٢٨٤ عند مستوى معنوية ١%.
 ٢. منح الاستقلالية: حيث تمثلت قيمة (ت) ٥.٦٤٨ عند مستوى معنوية ١%.
 ٣. التعلم: حيث بلغت قيمة (ت) ٤.٧٣٥ عند مستوى معنوية ١%.
 ٤. تعزيز معنى العمل: حيث بلغت قيمة (ت) ٣.٤٦٩ عند مستوى معنوية ١%.
 ٥. التكيف: حيث تمثلت قيمة (ت) ٣.١٨٩ عند مستوى معنوية ١%.
 ٦. الابتكار: حيث تمثلت قيمة (ت) ٣.١٣٤ عند مستوى معنوية ١%.
- ❖ اختبار معنوية جودة تأثير نموذج الانحدار: تم استخدام اختبار (F test)، وحيث إن قيمة اختبار (F test) هي (٢٤٧.٦١٥)، وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠١)؛ مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار.

ويلاحظ من نتائج تحليل الانحدار المتعدد، أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التمكينية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بالإدارة العليا في الجامعات الخاصة المصرية.

مناقشة نتائج الدراسة

في ضوء مناقشة نتائج الدراسة الميدانية، واختبار صحة الفروض؛ توصلت الباحثة للنتائج الآتية:

- بلغ المتوسط الحسابي لممارسة القيادة التمكينية في الجامعات الخاصة -عينة الدراسة- حسب آراء العينة المدروسة ٣.٥٦ ويعد مرتفعاً، وهذا ما يعني وجود قدر كبير من الاهتمام من العاملين بالإدارة العامة في الجامعات عينة الدراسة بأبعاد القيادة التمكينية، ويشير ذلك إلى أن العاملين يرون القادة يشاركونهم في صنع القرارات التي تؤثر على عملهم، كما يمدونهم بالاستقلالية في اتخاذ قرارات مهمة؛ لتلبية طلبات المواطن، وذلك في إطار اللوائح والتعليمات. وقد تم ترتيب الأبعاد حسب الأهمية على النحو الآتي:

١. احتل بعد "تعزيز معنى العمل" المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي مرتفع الأهمية بلغ ٣.٨١، وهذا يرجع إلى أن العاملين يدركون قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يشعرون بسيطرتهم على مهام العمل، ويدركون قيمة دورهم في التأثير على النتائج، ويشعرون بأنهم عنصر مهم، ولهم دور ومساهمة تصب في مصلحة المؤسسة، ومن ثم فإنهم يرون الأمور بنظرة شاملة، وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل.

٢. جاء بعد "العمل الجماعي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٣.٧٤ ومستوى مرتفع الأهمية؛ مما يؤكد اتفاق عينة الدراسة على أن العاملين في الإدارة العامة في

- الجامعات الخاصة يقدرّون أهمية العمل الجماعي، فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً.
٣. جاء بعد "الابتكار" في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي مرتفع الأهمية بلغ (٣.٥٧)؛ مما يؤكد أهمية تحقيق الترابط والتعاون بين الجامعات الخاصة المصرية وأسواق العمل من خلال الابتكار وريادة الأعمال.
٤. احتل "التكيف" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مرتفع الأهمية بلغ (٣.٤٥)؛ مما يؤكد اتفاق عينة الدراسة على أن الجامعات الخاصة عينة الدراسة تمتلك قدرات هائلة للتعامل مع المتغيرات البيئية، ولكنها تحتاج لمزيد من الاهتمام والعناية.
٥. احتل بعد "التعلم" المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٥) ومستوى مرتفع الأهمية؛ حيث اتفقت عينة الدراسة على أنه ينبغي الاهتمام من قبل الجامعة بتوفير برامج تدريبية حول الكثير من القضايا المتعلقة بالقيادة التمكينية، بشكل يرفع مستوى الأداء الفني والمهاري لدى مواردها البشرية، وهذا بدوره يعزز الثقة والأمان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء والولاء الحقيقي للمنظمة.
٦. احتل "منح الاستقلالية" المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي متوسط الأهمية بلغ (٣.٣٢)؛ مما يؤكد اتفاق عينة الدراسة على ضرورة اعتماد الديمقراطية في القيادة والتشاركية، والتي من شأنها رفع الروح المعنوية لدى العاملين، ومن ثم تعزيز درجة الولاء لديهم.
- تشير النتائج أعلاه ان المنظمة المبحوثة والمتمثلة بالجامعات الخاصة عينة الدراسة؛ لديها اهتمام متوسط بأبعاد القيادة التمكينية من حيث تطبيق أسس التكيف والتعلم؛ الأمر الذي يمكن إدارة العمل الإفادة من تلك الأبعاد في تحسين الإجراءات التنظيمية بالشكل الذي يسهم في تمكين العاملين وتطوير قدراتهم الوظيفية.
 - حققت عينة الدراسة متوسطات مرتفعة فيما يتعلق بأبعاد الولاء التنظيمي الثلاثة، وترى الباحثة أن مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات كان مرتفعاً لعدة أسباب: فقد يكون هذا الولاء نتيجة اهتمام العاملين بمصير الجامعة التي يعملون بها، واستعدادهم لتقديم مجهود أكبر لإنجاح العمل فيها. بالإضافة إلى تفاخر العاملين أمام أصدقائهم ومعارفهم بالجامعة التي يعملون فيها؛ مما يدفعهم للحفاظ على هذه الفرصة التي لم تيسر للكثيرين وتصريحهم بأنهم سعداء باختيارهم، واستعدادهم لقبول أي عمل في جامعاتهم للبقاء فيها.
 - يختلف العاملون في الإدارة العامة بالجامعة في درجة ولائهم العاطفي والأخلاقي والمستمر؛ وذلك حسب الظروف والمتغيرات المصاحبة لعملية العمل، ودرجة مساندة المنظمة لهم لاشباع احتياجاتهم المختلفة.

- الولاء صفة ملازمة للمنظمات الناجحة التي يحدث فيها توافق وانسجام بين العاملين وأهدافهم والمنظمة وأهدافها بغض النظر عن الموظفين القدامى والجدد.
 - تتوفر الجامعات الخاصة عينة الدراسة على رصيد معرفي وبيئة معلوماتية هائلة تسمح لها بتبني القيادة التمكينية مما يساعدها على تحقيق الجودة في جميع نواحي العمل، وتعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بها.
 - توجد علاقة طردية معنوية بين القيادة التمكينية والولاء التنظيمي. وتتمثل أهم أبعاد القيادة التمكينية الأكثر قدرة على تفسير التباين في سلوك الولاء التنظيمي مرتبة حسب درجة أهميتها وفقاً لمعامل الانحدار المتعدد في: العمل الجماعي، منح الاستقلالية من القيود البيروقراطية، التعلم، وتعزيز معنى العمل، التكيف، والابتكار، وهي ما تمثل النتيجة المهمة في هذه الدراسة.
 - توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لأبعاد القيادة التمكينية مجتمعة في الولاء التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة في الجامعة الخاصة عينة الدراسة، ويعود ذلك نتيجة الآثار الإيجابية التي تخلقها ممارسة التمكين على مشاعر الارتياح وروح المبادرة لدى العاملين.
 - العلاقة الإيجابية والشعور بالشاركة بين الإدارة والموظف، وهذا بدوره يضمن ولاء الموظفين والتزامهم الفعلي بتحقيق أهداف منظماتهم بكفاءة وفعالية؛ فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية هي جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يسهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.
 - يعد المورد البشري بما يمتلك من قدرات وطاقات ومهارات الثروة الحقيقية التي تمتلكها المؤسسة فإذا أخذ فرصته في اتخاذ القرارات المتعلقة بقضايا المؤسسة وهيئت له البيئة السائحة لتحمل المسؤولية الكافية. إذا قدمت المؤسسة للموظف كل ما تملكه من معلومات ومعرفة ومهارة، وتدريب وثقة وحوافز فإن هذا سيكون له تأثير يتجسد في تحقيق أهداف المؤسسة ولاسيما إذا كانت هذه المؤسسة مؤسسة تعليمية مثل الجامعة.
- ❖ مدى اتفاق، أو اختلاف نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة:

توصلت نتائج الدراسة الحالية إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لأبعاد القيادة التمكينية في تعزيز الولاء التنظيمي، وهو ما يتفق مع نتائج الدراسات السابقة؛ حيث أظهرت نتائج دراسة الزعبي، والهزايمة (٢٠١٩) إلى وجود أثر معنوي بمستوى مرتفع للتمكين الإداري بأبعاد (تفويض الصلاحيات، التدريب، وسائل الاتصال، ومشاركة المعلومات) في تحسين الأداء التنظيمي للموظفين. كما أفادت نتائج دراستي (Kunda et al (2019)، Lorinkova, (2017) إلى أن سلوكيات القيادة التمكينية تؤثر على كل من التمكين النفسي للعاملين تأثيراً إيجابياً معنوياً.

وتوصلت دراسة الشريف، وآخرين (٢٠٢١) إلى أن كلاً من مستوى المهارات القيادية والولاء التنظيمي بشركة ليبيا، مرتفع حسب آراء المستجوبين بالدراسة. كما توصلت دراسة بوزنيط وآخرين (٢٠٢١) إلى وجود أثر إيجابي لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي راجع لتأثير بعد العمل الجماعي. وتوصلت دراسة برباوي، وقناشي (٢٠١٩) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي.

وفي المقابل تعارضت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة على (٢٠٢٢)، والتي توصلت إلى عدم وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري و(الولاء المستمر، الولاء الشعوري).

توصيات الدراسة:

من خلال عرض الجزء النظري، وفي ضوء مناقشة نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها، ونظراً لأهمية الدور الذي تلعبه القيادة التمكينية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين، توصي الباحثة المديرين في الجامعات - محل الدراسة- بتدعيمها، من خلال إظهار الاهتمام بالجوانب الآتية:

- ضرورة أن تتبنى الجامعات الخاصة رؤية ورسالة تهتم بتنمية القيادة التمكينية لدى القادة وكذا سلوك الولاء التنظيمي للعاملين مع وضع الضوابط التي تحكمهم.
- ينبغي وضع إجراءات تنظيمية تساهم في تطوير إمكانيات العاملين في إدارات الجامعات في جميع المستويات التنظيمية من خلال برامج التعلم والتدريب المستمر.
- ينبغي على القيادات الإدارية في الجامعة إيلاء المزيد من الاهتمام بممارسة سلوكيات القيادة التمكينية من أجل بناء الثقة بالمرؤوسين وتطويرهم ومشاركتهم في السلطة وصنع القرارات الإدارية وتمكينهم من ممارسة أعمالهم بحرية أكبر لتحقيق النتائج المرجوة في تعزيز الولاء التنظيمي لهم.
- ضرورة الإهتمام بالبعثات في الجامعات الخاصة من خلال الكثير من الخطوات منها، تكوين كوادر من أعضاء هيئة التدريس.
- دعم البحث العلمي في هذه الجامعات الخاصة في مصر.
- ضرورة إنشاء منظومة بحثية متكاملة بالجامعات الخاصة من خلال إنشاء المراكز البحثية داخل هذه الجامعات، والمساهمة مع الجامعات الحكومية في تطوير المنظومة البحثية.
- ضرورة أن تقوم الجامعات الخاصة بسداد نفقات تعليم وابتعاث من تستقطبهم من الجامعات الحكومية.

آليات تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بالإدارة العليا في الجامعات الخاصة المصرية:

وتوضح الباحثة أهم الآليات التي تمكن إدارة وقيادات الجامعات الخاصة من رفع مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بها، وذلك على النحو الآتي:

- تعزيز التعويضات غير المباشرة ويقصد بها كل ما تقدمه المنظمة للعاملين معها عدا التعويض المباشر (الراتب) مثل: برامج التأمين الصحي، والاجتماعي، والخدمات الاجتماعية، ومشاريع الإسكان، بالإضافة إلى الخدمات الصحية المتنوعة.
- تحقيق العدالة الوظيفية بين العاملين في حصولهم على الترقيات.
- التزام الجامعات بتطوير القدرات الذهنية للعاملين بها من خلال حرصها عليهم قبل أنفسهم، على اكتسابهم الدرجات العلمية العالية، فتسعى إلى ترشيح المتميزين منهم لإكمال الدراسات الأكاديمية ونيل الشهادات العليا.
- زيادة مستوى تحقيق العلاقات الإنسانية بين العاملين في الجامعات، ومسؤوليهم بشكل مناسب وبما يكسر حاجز الفروقات الإجتماعية.
- الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ورفع مستوى الامتيازات الوظيفية المقدمة للعاملين.

الدراسات المستقبلية المقترحة:

نظراً للأهمية التي يكتسبها أثر القيادة التمكينية على الولاء التنظيمي في قطاع الجامعات الخاصة، فإن هذا ما يفتح آفاقاً لبحوث ودراسات أخرى أكثر تفصيلاً وعمقاً في المستقبل، يمكنها إثراء مختلف جوانبه الجديرة بالبحث، وذلك من خلال التطرق لأحد هذه النقاط الآتية:

- دراسة محددات ونتائج القيادة التمكينية في البيئة المصرية، باستخدام عينة أكبر أو مجموعة من العينات في مجالات مختلفة.
- دراسة القيادة التمكينية في بيئات تتسم ببعيد القائد عن المرؤوسين في ممارسة أعمالهم مثل المدرسين، أئمة المساجد، الأطباء، و مندوبي البيع.
- إجراء دراسات تتناول العلاقة بين القيادة التمكينية والولاء التنظيمي في ضوء متغيرات وسيطة مثل: الرسوخ الوظيفي، الاحترق الوظيفي، تقدير الذات التنظيمية، والرقابة الذاتية.

مراجع الدراسة:

المراجع باللغة العربية:

- ابن غربى، عثمان؛ ومقرانى، الهاشمى. (٢٠٢٢). العلاقات الإنسانية والولاء التنظيمي لدى العامل الجزائري- صندوق الضمان الاجتماعي نموذجاً. مجلة آفاق للعلوم، المجلد ٧، العدد ٤، ص ص ٧٣١-٧٤٥.
- أبو العلا، محمد صلاح الدين. (٢٠٠٩). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- برباوى، كمال؛ وقناشى، أمينة. (٢٠١٩). علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي- دراسة حالة مؤسسة الجزائر للمياه وحدة بشار. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد ١٠، ص ص ٥٥٩-٥٧٢.
- البردان، محمد؛ وعبد الجواد، ثروت. (٢٠٢٠). دور القيادة التمكينية في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في ظل الدور الوسيط للسخرية التنظيمية- دراسة ميدانية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ٢٧، العدد ٢، ص ص ١٨٧-٢٢١.
- برسولى، فوزية؛ ونعرورة، بوبكر. (٢٠١٩). القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد ٨، العدد ٥، ص ص ٤٣٣-٤٦٠.
- بو زيد، سليمة. (٢٠٢٠). إستراتيجية التمكين الإداري مدخل لتحقيق الولاء التنظيمي. مجلة العلوم الإنسانية، السنة ٢٠، العدد ١، ص ص ٥١٧-٥٣١.
- بو سالم، أبو بكر. (٢٠١٣). دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر.
- بوزنيط، كنزة؛ مبيروك، محمد؛ وبلجازية، عمر. (٢٠٢١). أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي- دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن بجيجل. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد ٧، العدد ١، ص ص ٨٨٥-٩٠٣.

- الحارثي، مقلح بن حمود. (٢٠٢٠). مقومات تطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمدينة أبها في ضوء تطبيق نظام المقررات من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية. المجلد ١٤، العدد ١، ص ٣١-١.
- خميلي، فريد. (٢٠١٤). أثر التدريب على الولاء التنظيمي- دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة. مجلة العلوم الإنسانية، العدد ٢، ص ١٤٥-١٦٤.
- رضوان، أحمد جمال. (٢٠١٧). أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين ببعض المنظمات المصرية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها.
- زاهر، تيسير؛ وغايب، نوار. (٢٠٢٢). تأثير القيادة التمكينية على تعزيز ريادة الأعمال في المنظمات الخدمية- دراسة حالة مستشفى الأسد الجامعي. مجلة جامعة حماة، المجلد ٥، العدد ٢٢، ص ١٠٥-١٢٢.
- الزعبي، محمد، والهزايمة، أحمد. (٢٠١٩). أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة حالة لشركة الاتصالات الأردنية (أورانج)، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٣٩، العدد ٣، ص ٦٨-٨٣.
- شحاته، صالح محمد. (٢٠١٩). توسيط مشاركة المعرفة في العلاقة بين القيادة التمكينية والأداء الابتكاري للعاملين بجامعة المنصورة. المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد ٤٣، العدد ٤، ص ٩٢-١٢٦.
- الشريف، أحمد؛ هويدى، عبد القادر؛ وسالم، عبد الفتاح. (٢٠٢١). أثر المهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي- دراسة ميدانية بشركة لبييانا للهاتف المحمول بطرابلس. مجلة الأستاذ، العدد ٢١، ص ١٧٦-٢٠٠.
- الشمعان، خالد؛ ونعمان، مرفت. (٢٠٢٣). العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوك العمل الابتكاري- دراسة ميدانية على مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية. الإدارة العامة، المجلد ٦٣، العدد ٤، ص ٦٨٣-٧٤٩.
- صواش، عيسى. (٢٠١٩). مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالإدارة الرياضية. مجلة الإبداع الرياضي، المجلد ١٠، العدد ٢، ص ٤٧٤-٤٨٩.
- عبادو، خديجة؛ والشايب، محمد. (٢٠١٥). الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات-دراسة ميدانية بجامعات ورقلة-غرداية-الوادي-بسكرة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد ١٨، ص ٤٩-٦٢.

عبد المطلب، جمال محمد. (٢٠١٧). الولاء التنظيمي للعمال الصناعيين- دراسة ميدانية بأحد التنظيمات الصناعية بمحافظة بنى سويف. حوليات آداب عين شمس، المجلد ٤٥، ص ٥٠-٩١.

عجيل، سامية هانى. (٢٠٢٢). تأثير القيادة التمكينية في الازدهار الوظيفي من خلال الدور الوسيط للفضيلة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظة النجف الاشرف. مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ١٨، العدد ٢، ص ٧٢٩-٧٦٤.

علي، الطاهر أحمد. (٢٠٢٢). أثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي- دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية السودانية بولاية الخرطوم. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، العدد ٢٢، ص ١-٢٨.

العمرى، محمد؛ والسهلى، عبید. (٢٠١٦). أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي- دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد ٣٩، ص ١٣-٨٤.

العزى، بندر مكارى. (٢٠٢٣). دور القيادة التمكينية في بناء قيادات الصف الثاني دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية بدولة الكويت. مجلة التجارة والتمويل، العدد الأول، مارس، ص ٦٠٧-٦٦١.

عواد، يونس؛ وعلوان، محمود. (٢٠٢٢). أثر سلوكيات القيادة التمكينية في تعزيز المزايا التنافسية المستدامة- دراسة ميدانية في شركة زين للاتصالات العراقية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٨، العدد ٥٧ (الجزء الثالث)، ص ١١٨-١٣٥.

عون، على؛ وسراية، الهادى. (٢٠٢١). علاقة الولاء التنظيمي بالمواطنة التنظيمية. مجلة العلوم الإنسانية، المجلد ٣٢، العدد ٤، ص ٤٠٧-٤٢١.

غربى، صبرينة؛ وقوارح، محمد. (٢٠١٩). الحرية الأكاديمية كمدخل لتنمية الولاء التنظيمي- دراسة تحليلية بجامعة قاصدى مرباح. مجلة آفاق للعلوم، العدد ١٥، ص ١٩٣-٢٠٥.

فراحتية، العيد؛ وزلاقي، وهيبه. (٢٠٢٠). أثر التشارك المعرفي على الولاء التنظيمي- دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة. مجلة العلوم الإنسانية، المجلد ٢٠، العدد ١، ص ٢٠٥-٢٢٨.

القحطاني، ياسر حسن. (٢٠٢١). دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الولاء التنظيمي- دراسة تطبيقية على الشركات بمدينة أ بها. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد ٥، العدد ٢٥، ص ١٢٢-١٤٤.

القريناوي، بسام؛ و سلامة، كايد. (٢٠١٨). درجة الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد ٧، العدد ٢٢.

محمد، عمر؛ ومحمود، شيلان. (٢٠١٩). دور الولاء التنظيمي في تقليل دوران العمل- دراسة ميدانية لعينة من المدراء ومسؤولي الشعب والعاملين في معمل أسمنت دلتا في مدينة السلمانية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١١، العدد ٢، ص ٣٥٩-٣٧٥.

مرزوق، عبد العزيز؛ الروبي، محمد؛ والعباسي، إيناس. (٢٠١٧). أثر القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة- دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد ٣، ص ١-٣٣.

مهدى، ميادة؛ العميدى، ضرغام؛ والغراوى، رزاق. (٢٠٢٢). القيادة التمكينية ودورها في تحسين الأداء التسويقي- دراسة استطلاعية في معمل سمنت الكوفة. مجلة العلوم الإدارية العراقية، المجلد ٤، العدد ٢، ص ١-٢٣.

يوسف، مهند أحمد. (٢٠١٩). أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي- دراسة ميدانية على شركة النيل للبتترول. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٥، العدد ٢، ص ١٤١-١٧٨.

المراجع باللغة الأجنبية:

Abou Elkomsan, M. (2013). Empowering Leadership, Psychological Empowerment And Psychological Ownership: Examining The Effect On Future Orientation For Subordinates. Egyptian Journal Of Commercial Studies, Mansoura University, Faculty Of Commerce, Vol.37, P:P1-40.

Adeel, A.& Batool, S. & ALI, R., (2018). Empowering Leadership and Team Creativity: Understanding the Direct-Indirect Path.

- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied psychology*, Vol.90, No.(5), 945-972.
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C. Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34- 58.
- Ghoul, D. (2015). The Impact Of Employee Commitment On Organizational Development: An Applied Case On Fwu. *Journal Of Social Science*, Vol.9, Issue2, Pakistan
- Humborstad, S., Wong, S. I., & Giessner, S. R. (2015). The thin line between empowering and laissez-faire leadership: An expectancy-match perspective. *Journal of Management*, 44(2), 757-783.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2018). Can empowering leaders affect subordinates' well-being and careers because they encourage subordinates' job crafting behaviors?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(2), 184-196.
- Kumari, P., & Bahuguna, P. C. (2012). Measuring the impact of talent management on employee behaviour: An empirical study of oil and gas industry in India. *Journal of Human Resource Management and Development*, Vol.2, No.(2), P:P65-85
- Kundu, S., Kumar, S., & Gahlawat, N. (2019). Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment. *Management Research Review*, Vol.42, No.5, P:P605-624.
- Lorinkova, N. M., & Perry, S. J. (2017). When is empowerment effective? The role of leader-member exchange in empowering leadership, cynicism, and time theft. *Journal of Management*, 43(5), 1631-1654.

- Mudallal, R. H., Othman, W. A. M., & Al Hassan, N. F. (2017). Nurses' burnout: the influence of leader empowering behaviors, work conditions, and demographic traits. *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*, Vol.54, 0046958017724944.
- Parkkila, Paula. (2013). *Enabling Leadership Promotes A Positive Working Climate*. Master Thesis, Department of Education, Institute of Educational Leadership, University of Jyväskylä.
- Rhodes, M., L., & Murphy, J., & Armendariz, F. (2017). Enabling leadership in practice. *Examining Group Publishing Limited*, Vol. 45, No. (3), 582-601.
- Sahoo, R., & Pattnaik, S. C. (2020). Employee engagement, creativity and task performance: role of perceived workplace autonomy. *South Asian Journal of Business Studies*, ahead-of-print (ahead-of-print). doi:10.1108/sajbs-11-2019-0196.
- Uhl-Bien, M., & Marion R, & McKelvey B. (2007). Complexity leadership theory: shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *Leadership Quarterly*, Vol.18, 293-318.
- Zhang, X & Zhou, J. (2014). Empowering Leadership, Uncertainty Avoidance, Trust, And Employee Creativity: Interaction Effects And A Mediating Mechanism. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, Vol.124, P:150-164.