



جامعة الزهراء - غزة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

Transformational Leadership And Its Relationship With Employee Empowerment In The Palestinian Universities In Gaza Strip

إعداد الطالب:

أحمد صادق محمد الرقب

تحت إشراف

د. رامز عزمي بدير

د. نهاية عبد الهادي التلباتي

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

غزة - فلسطين

2010م-1431هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
نَبِيِّنَا مُحَمَّدَ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ

﴿لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْهُ وَعَلَيْهَا مَا
أَكْتَسَبَتْهُ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِيَّنَا أَوْ أَنْطَلَانَا رَبَّنَا وَلَا
تَحْمِلْنَا عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الظَّالِمِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا
وَلَا تُهَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَامْغُضْنَا وَامْغُضْرْ لَنَا وَارْحَمْنَا
أَنْتَهُ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الظَّاهِرِينَ﴾

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
(286) سُورَةُ الْبَقَرَةِ (اللَّهُمَّ)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ

الإهاداء

- إلى من قال الله فيهما:
وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَنِي صَغِيرًا.
(الإسراء: 24)
- أمي وأبي العزيزين أطالت الله في عمرهما وأدامهما سندًا وعوناً لي في حياتي.
- إلى زوجتي الغالية التي أعطت طعماً ولواناً لحياتي وكانت سر استمراري ونجاحي.
- إلى من أعيش في هذه الدنيا لأجلهما بنتي الغاليتين سارة ونور.
- إلى إخوتي وأخواتي تقديراً لما قدموه من تشجيع ودعم أثناء دراستي.
- إلى أرواح الشهداء الأكرم منا جميعاً، ومن ضحوا بحياتهم خلف الزنازين لنجيش بحرية وكرامة إلى أسرانا البواسل، والى جرحانا الميامين.

إليهم جميعاً أهديي هذه العمل المتواضع

شكر وعرفان

اللهم لك الحمد كله والشكر كله، إليك يرجع الأمر كله علانيته وسره، أنت ربنا وموانا عليك توكلنا وعليك أنبنا وعليك المصير، وصلي الله وسلام وبارك على سيد الخلق أجمعين سيدنا محمد الطاهر الأمين.

الحمد لله الذي وفقني على انجاز هذه الدراسة بهذه الصورة، ولم يكن كذلك لو لا من أكرمني بفضل علمهم وسعة معرفتهم، لذا فإنني أسجل وفقة شكر وتقدير إلى جامعة الأزهر بغزة، وعمادة الدراسات العليا والبحث العلمي وجميع أعضاء الهيئة التدريسية بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية وأخص بالذكر الدكتور: نهاية عبد الهادي التلبياني على جهودها الرائعة وإرشاداتها المستبررة و منحي الشرف بقبول الإشراف على بحثي هذا وعلى سعة علمها، فلها مني كل معاني الاحترام والتقدير.

كما وأنقدم بعميق الامتنان للدكتور: رامز عزمي بدير والذي ساهم وبشكل فاعل في إخراج هذه الدراسة إلى النور من خلال إشرافه وتوجيهاته وإرشاداته النيرة، كما وأنقدم بعظيم الثناء للدكتور: وفيق حلمي الأغا على تشريفه لي كمناقش داخلي والشكر موصول للدكتور الفاضل: ماجد محمد الفرا والذي شرفني كمناقش خارجي .

وأنقدم بعظيم الشكر للدكتور: سمير صافي الذي كانت لإرشاداته وتوجيهاته بالغ الأثر في المعالجات الإحصائية لهذه الدراسة، وأشكر رؤساء الجامعات وكذلك العاملين في هذه الجامعات لما قدموه من تعاون.

وأنقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لكل من قدم لي يد العون من قريب أو من بعيد ولو بالكلمة الطيبة.

الباحث: احمد صادق الرقب

ملخص الرسالة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربع (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة حيث اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم توزيع عدد (660) استبانة على الأكاديميين برتبة إدارية والإداريين في الجامعات الفلسطينية وتم استرداد (567) استبانة بنسبة 85.90%， وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: توفر عناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية حيث توفرت بعض العناصر بدرجة كبيرة وأخرى بدرجة متوسطة، وأن سلوكيات (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) متوفرة في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة، وأشارت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير (طبيعة العمل، الجنس، اسم الجامعة، سنوات الخدمة)، وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها: زيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية وتشجيع المديرين على القيام بممارسة عمليات التقويض والتمكين، والعمل على خلق مناخ تنافسي بينهم، كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة تشجيع العاملين على تقديم الأفكار وزيادة الدورات التدريبية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالقائد التحويلي، والاهتمام بسلوكيات وعناصر القيادة التحويلية لزيادة تمكين العاملين.

Abstract

The aim of this study is to explore the relationship between transformational leadership with its four dimensions (Idealized influence, inspirational motivation, Intellectual simulation, individualized consideration) and empowerment in the Palestinian universities in Gaza. A descriptive analytical approach was used where stratified random sample was selected from the study population of the employees of the Palestinian universities in Gaza. The main tool for data collection is the survey were 660 questionnaires were distributed to the administrators and the academics in administrative positions and 567 were returned with response rate (85.90%). The study reached the following conclusions:

Empowerment elements do exist in the universities under investigation at either high or moderate level. The study also found that the dimensions of the transformational leadership (Idealized influence, inspirational motivation, intellectual simulation and individualized consideration) do exist in the universities under investigation. The study found a positive relation between dimensions of the transformational leadership and empowerment and significant statistical differences in the responses of the study sample concerning the relationship of the transformational leadership of empowerment due to (Gender, nature of work, name of university, and years of experience).

The study offered many recommendations such as increasing the attention to the personal and job needs, encouraging the managers to practice delegation and empowerment in reaching a competitive environment, developing a culture that encourage offering ideas, increasing the training courses for the transformational leader, and concentrating on the behaviors of the dimensions of the transformational leadership to increase staff empowerment.

الفهرس

الصفحة	الموضوع
أ	- الاستهلال
ب	- الإهداء
ج	- شكر وعرفان
د	- ملخص الدراسة باللغة العربية
ـ هـ	- ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
و	- قائمة الموضوعات
ط	- قائمة الجداول
ي	- قائمة الأشكال
ـ يـ	- قائمة الملاحق
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	- المقدمة
3	- مشكلة الدراسة
4	- متغيرات الدراسة
5	- فرضيات الدراسة
6	- أهداف الدراسة
6	- أهمية الدراسة
7	- منهجية الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
المبحث الأول: القيادة التحويلية	
9	- المقدمة
10	- مفهوم القيادة
11	- نظريات القيادة
14	- مفهوم القيادة التحويلية
16	- أبعاد القيادة التحويلية
19	- خصائص القيادة التحويلية
22	- أنواع القادة التحويليين

	المبحث الثاني: تمكين العاملين
23	- المقدمة
24	- تعريف التمكين
26	- أهمية تمكين العاملين
27	- أبعاد التمكين
29	- خطوات تطبيق التمكين
30	- الأسباب المحتملة لفشل تطبيق التمكين
30	- متطلبات عملية التمكين
31	- مفاتيح التمكين ودرجاته
32	- علاقة التمكين بالمفاهيم الإدارية
34	- مزايا ومعوقات عملية تمكين العاملين
	المبحث الثالث: الجامعات الفلسطينية
36	- تمهيد
36	- جامعة الأزهر
37	- الجامعة الإسلامية
38	- جامعة الأقصى
	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
41	المقدمة
	- المحور الأول الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية
41	- الدراسات العربية
45	- الدراسات الأجنبية
	المحور الثاني الدراسات التي تناولت تمكين العاملين
48	- الدراسات العربية
51	- الدراسات الأجنبية
	المحور الثالث الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين.
53	- الدراسات العربية
55	- الدراسات الأجنبية
56	ملخص الدراسات السابقة

57	علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
الفصل الرابع: منهجية الدراسة	
59	- منهجية الدراسة
59	- مجتمع وعينة الدراسة
61	- أداة الدراسة
62	- اختبار التوزيع الطبيعي
63	- صدق الاستبيان
67	- ثبات الاستبيان
الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	
71	- الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية
73	- تحليل فرضيات الدراسة
الفصل السادس: النتائج والتوصيات	
101	- نتائج الدراسة
102	- توصيات الدراسة
103	- مقترنات لدراسات مستقبلية
المراجع والملاحق	
105	- المراجع العربية
109	- المراجع الأجنبية
117	- الملحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية	1
21	الاختلافات بين القائد التحويلي والقائد الغير تحويلي	2
59	عينة الدراسة	3
62	درجات مقياس ليكرت	4
62	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	5
64	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال	6
64	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال	7
65	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال	8
65	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال	9
66	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية للمجال	10
67	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	11
68	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	12
69	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة	13
71	توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة العمل	14
71	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	15
72	توزيع أفراد العينة حسب متغير اسم الجامعة	16
72	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة	17
73	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال تمكين العاملين	18
77	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال التأثير المثالي	19
79	معامل الارتباط بين التأثير المثالي وتمكين العاملين	20
80	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الحفز الإلهامي	21
82	معامل الارتباط بين الحفز الإلهامي وتمكين العاملين	22

83	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الحفز الفكري	23
85	معامل الارتباط بين الحفز الفكري وتمكين العاملين	24
86	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الاعبارات الفردية	25
88	معامل الارتباط بين الاعبارات الفردية وتمكين العاملين	26
89	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع فقرات الاستبانة	27
90	معامل الارتباط بين جميع المجالات وتمكين العاملين	28
92	اختبار T لمتغير الجنس	29
94	اختبار T لمتغير طبيعة العمل	30
95	اختبار تحليل التباين حسب متغير الجامعة	31
97	المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حسب متغير الجامعة	32
97	اختبار تحليل التباين حسب متغير سنوات الخدمة	33
99	المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة	34

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	متغيرات الدراسة	1
32	درجات التمكين	2

قائمة الملحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
117	الاستبيان بصورته النهائية	1
123	قائمة المحكمين	2

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:-

تمكين العاملين هو الصيحة التي تتردد مؤخرا في مجال تطور الفكر الإداري، بعد أن تحول الاهتمام تماما من منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة، وما يتبع ذلك من تغيير التنظيم الهيكلي متعدد المستويات إلى التنظيم المفلطح قليل المستويات (برس، 2005).

وفي هذا السياق يأتي مدخل تمكين العاملين ذا صلة أكيدة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المنظمة، وهذا المدخل يقوم على فلسفة جديدة قوامها أنها يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة، وإنما على العاملين لديه في المقام الأول، فقد يشكل العاملون التهديد الأعظم على إمكان نجاح المنظمة، فالعاملة الساخطة قد تؤدي إلى فشل المنظمة أو قد تخلق منافسة جديدة بالعمل لدى منظمات أخرى، وعلى هذا تعد العلاقة بين الرؤساء والعاملين في المنظمة هي حجر الأساس لنجاح تبني أساليب التطوير داخل المنظمات الإدارية (أفندى، 2003).

ونظراً لأن الحياة تغيرت وظهرت متغيرات كثيرة في جوانب مختلفة شكلت ضغوطاً كبيرة على العاملين وعلى المؤسسات التي يعملون فيها، فقد برزت الحاجة إلى القيادة التحويلية حيث أصبح من الصعوبة التنبؤ بالمتغيرات، ولذلك لابد من وجود أفراد يقومون بتزويد المؤسسات بالرؤى وكذلك القيام بالأدوار المثالبة التي يمكن أن يحتذى بها الأفراد العاملين في هذه المؤسسة (الهواري، 1996).

فأسلوب القيادة التحويلية أحد الأساليب الإدارية الملائمة لقيادة عمليات التغيير في المنظمات، ولذلك فهي تُعرف بأنها زيادة قدرة المؤسسة على التحسين المستمر عن طريق الاهتمام بتنمية العاملين، وتميز القيادة التحويلية بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتقويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردتهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية، وحيث أن القائد العظيم يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها، فالقادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برأوية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أساليب العقاب والمكافآت (زيد، 2007).

ويعد العنصر البشري أقيم الموارد وأثمنها لأي مؤسسة ، والبحث عن العنصر البشري المتميز والخلق والتعامل معهم واكتساب ولائهم وإخلاصهم للعمل أصبح مطلباً صعباً لكل مؤسسة،

حيث تصدرت الأهداف الرئيسية المنشودة لأغلب المؤسسات والشركات، وقد ثبت مراراً وتكراراً أن الفارق الفاصل بين تحقيق النجاح والفشل الإداري يكمن أساساً في نوعية القيادة التي يمارسها المديرون والتي تتمثل في الاستقطاب والحفاظ على روح التعاون المثمر والإيجابي للعاملين الذين يقودوهم (برس، 2005).

وتعد القيادة الإدارية قضية محورية لأية منظمة في جميع مستوياتها التنظيمية، حيث أصبحت مهارات التعامل مع الآخرين جزءاً لا يتجزأ من المهارات المطلوبة للقيادة الفاعلة، ففي حين كان ينظر إلى القادة في الماضي على أنهم أداة أساسية للضبط والسيطرة والرقابة المحكمة فحسب إلا أنه في منظمات اليوم أصبح الدور التحفيزي والملهم للقادة مركزاً محورياً في دورهم القيادي، وقد فرض هذا الدور المتتطور للقادة على المنظمات المعاصرة التركيز على تطوير هذه المهارات لدى القادة الحاليين وكذلك التأكيد من وجود هذه المهارات لدى المرشحين للموقع القيادي لمواكبة متطلبات العصر ومن هذا المنطلق اتجهت بحوث القيادة الإدارية إلى البحث عن الخصائص والسلوكيات المطلوبة عند القادة بما يتلاءم مع أدوارهم المتعددة حتى يستطيعوا أن ينضموا لأدوارهم القيادية في منظمات اليوم بنجاح (رشيد، 2003).

وبما إن الجامعات تعتبر أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية فإن قيادات هذه الجامعات تعتبر العنصر المحوري في تحقيق ما أنيطت به من أهداف وغايات تتعلق بالفاعلية والكفاءة المرغوبتين، وهذا يفرض على تلك القيادات توفر قدرات ومتطلبات خاصة حتى تكون قادرة على مواجهة التغيرات والتحولات المعاصرة والتعامل معها بكفاءة واقتدار (عياصرة والفاضل، 2006).

ولما سبق فإن هذه الدراسة ستبحث علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

مشكلة الدراسة:-

يعتبر التمكين من أساليب إدارة الجودة الشاملة التي تستخدم لتحسين العمليات التنظيمية في الإدارات العامة والخاصة ويقوم على منح العاملين الحرية التامة في التصرف عند أدائهم لمسؤولياتهم الوظيفية، وأكّدت الأدبّيات أن التمكين يحقق الاستغلال الكامل للكفاءة التي تكمن داخل الأفراد ويشجّعهم على التفكير الإبتكاري لحل المشكلات واتخاذ القرارات، وأن فريق العمل وبناء الوعي لدى العاملين والقيادة المفتوحة هي الركائز الأساسية لتطبيق أسلوب التمكين، كما أن مرونة اللوائح والأنظمة وتقليل عدد المستويات التنظيمية والتحسين المستمر في العمليات عوامل تساعد

على تطبيق التمكين، وأن التمكين يمكن أن يؤثر إلى حد كبير على مواجهة والتخفيف من المشكلات التي تعبّر عن أخطاء تنظيمية في التطبيق (باعثمان،2008) و (عبد الأمير و عبد الرسول،2008).

ولقد أشارت الأدبـيات إلى أن القيادة التحويلية تعد مـصدراً أساسياً للقيادة الفاعـلة في المنظمـات باختلاف أشكالـها (الهـلالي،2001) و (رشـيد،2003) و (Jung,2003) و (العاـزمـي،2006) وكذلكـ أن هـنـاك اـرـتـباط بـيـن الـقـيـادـة التـحـوـيلـية وـالـتـمـيـز وـالـإـبـدـاع فـيـ الـمـنـظـمـات .(Arzu,2007)

وأشارـت العـدـيد من الـدرـاسـات أـيـضاً أـنـ الجـامـعـات الـفـلـسـطـينـيـة تعـانـي منـ العـدـيد منـ المشـاـكـل منهاـ: إـحبـاطـ الروـحـ المـعـنـوـيـة لـدىـ العـاـمـلـيـنـ (الـنوـنـوـ،2004) وـوـجـودـ شـعـورـ عـالـيـ بـضـغـطـ الـعـمـلـ لـدىـ العـاـمـلـيـنـ يـعـزـىـ لـلـمـسـؤـلـيـة تـجـاهـ الآـخـرـيـنـ وـمـشـاـكـلـ فـيـ الـهـيـكـلـ التـتـظـيـميـ وـالـمـشـارـكـةـ فـيـ اـتـخـاذـ الـقـرـارـ (عـمـارـ،2006) وـالـضـعـفـ فـيـ الـمـارـسـاتـ الإـدارـيـةـ وـالـعـمـلـيـاتـ الدـاخـلـيـةـ (بنـاتـ،2002) وكذلكـ ضـرـورةـ تـخـفيـضـ سـخـصـنـةـ الـقـرـارـاتـ الإـدارـيـةـ وـتـعـزيـزـ الـعـمـلـ المؤـسـسـاتـيـ منـ خـلـالـ الـالـتـزـامـ بـالـأـنـظـمـةـ وـالـقـوـانـينـ وـزـيـادـةـ التـقـويـضـ وـالـاـهـتمـامـ بـتـتـمـيـةـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ (عبدـالـلهـ،2006) وـضـرـورةـ مـشـارـكـةـ العـاـمـلـيـنـ فـيـ الـمـسـتـوـيـاتـ الإـدارـيـةـ الوـسـطـيـ فـيـ عـمـلـيـةـ اـتـخـاذـ الـقـرـارـاتـ (عـودـةـ،2008) وـوـجـودـ درـجـةـ عـالـيـةـ مـنـ الـمـركـزـيـةـ فـيـ اـتـخـاذـ الـقـرـارـاتـ (مـدوـخـ،2008).

ومـاـ سـيـقـ تـمـثـلـ مشـكـلـةـ الـدـرـاسـةـ مـنـ خـلـالـ السـوـالـ الرـئـيـسـ التـالـيـ:-

ماـ عـلـاقـةـ الـقـيـادـةـ التـحـوـيلـيـةـ بـتـمـكـينـ العـاـمـلـيـنـ فـيـ الـجـامـعـاتـ الـفـلـسـطـينـيـةـ بـقـطـاعـ غـزـةـ؟ـ وـيـقـرـعـ مـنـهـاـ الأـسـئـلـةـ الـفـرعـيـةـ التـالـيـةـ:-

- 1- ماـ عـلـاقـةـ التـأـثـيرـ المـثـالـيـ (الـكـارـيزـمـاـ) بـتـمـكـينـ العـاـمـلـيـنـ فـيـ الـجـامـعـاتـ الـفـلـسـطـينـيـةـ بـقـطـاعـ غـزـةـ؟ـ
- 2- ماـ عـلـاقـةـ الـحـفـرـ الإـلهـامـيـ بـتـمـكـينـ العـاـمـلـيـنـ فـيـ الـجـامـعـاتـ الـفـلـسـطـينـيـةـ بـقـطـاعـ غـزـةـ؟ـ
- 3- ماـ عـلـاقـةـ الـحـفـرـ الـفـكـريـ بـتـمـكـينـ العـاـمـلـيـنـ فـيـ الـجـامـعـاتـ الـفـلـسـطـينـيـةـ بـقـطـاعـ غـزـةـ؟ـ
- 4- ماـ عـلـاقـةـ الـاعـتـبارـاتـ الـفـرـديـةـ بـتـمـكـينـ العـاـمـلـيـنـ فـيـ الـجـامـعـاتـ الـفـلـسـطـينـيـةـ بـقـطـاعـ غـزـةـ؟ـ

متـغـيرـاتـ الـدـرـاسـةـ:-

المـتـغـيرـ التـابـعـ :

تمـكـينـ العـاـمـلـيـنـ فـيـ الـجـامـعـاتـ الـفـلـسـطـينـيـةـ فـيـ قـطـاعـ غـزـةـ.

المتغيرات المستقلة :

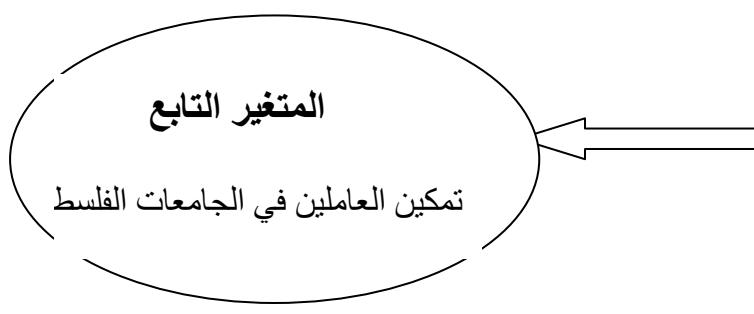
القيادة التحويلية ويتفرع منها :

- التأثير المثالي (الكاريزما).
- الحفز الإلهامي.
- الحفز الفكري.
- الاعتبارات الفردية.
- الاعتبارات الفردية.

المتغير المستقل

القيادة التحويلية وتشمل:-

- التأثير المثالي (الكاريزما).
- الحفز الإلهامي.
- الحفز الفكري.
- الاعتبارات الفردية.



شكل رقم (1) يوضح متغيرات الدراسة

فرضيات الدراسة:

أ- الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

ويتفرع منها الفرضيات الأربع الفرعية التالية :-

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين التأثير المثالي (الكاريزما) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين الحفز الإلهامي وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين الحفز الفكري وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين الاعتبارات الفردية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

بـ- **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أراء أفراد العينة حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس، طبيعة العمل، الجامعة، سنوات الخدمة).

أهداف الدراسة:

- 1- الكشف عن علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- 2- توضيح أهمية القيادة التحويلية للمسؤولين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- 3- بيان ضرورة تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة .
- 4- التعرف على علاقة الحفز الإلهامي وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- 5- فحص العلاقة بين الحفز الإلهامي وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- 6- معرفة العلاقة بين الحفز الفكري وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- 7- تحديد العلاقة بين الاعتبارات الفردية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- 8- معرفة الفروق في أراء أفراد العينة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس، طبيعة العمل، الجامعة، سنوات الخدمة).

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

- 1- تتبّق أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي سيتناوله وهو علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة حيث يعتبر هذا الموضوع الأول على حد علم الباحث الذي سيبحث في العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في فلسطين.
- 2- مساعدة الباحثين و الدارسين في هذا المجال نظراً لندرة الدراسات السابقة في موضوع الدراسة و خاصة في الجامعات في قطاع غزة.

الأهمية العملية:

- 1- قد تساعد هذه الدراسة قيادات الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة في إلقاء الضوء على أهمية الموارد البشرية كأصول إستراتيجية للجامعات وأهمية تمكين العاملين في جامعتهم وتعريفهم

بأسلوب جديد من أساليب القيادة وهو القيادة التحويلية ودعم هؤلاء القادة لتعزيز أنماطهم القيادية خطوة أساسية لتمكن عاملיהם.

2. وأهمية هذه الدراسة بالنسبة للباحث كونه يتوافق مع تطلعاته المهنية وكذلك هذه الدراسة ستساعده في الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف "علاقة القيادة التحويلية بتمكن العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة".

الفصل الثاني

الإطار النظري

- ❖ المبحث الأول: القيادة التحويلية.
- ❖ المبحث الثاني: تمكين العاملين.
- ❖ المبحث الثالث: الجامعات الفلسطينية.

المبحث الأول: القيادة التحويلية

أولاً: المقدمة:

يعتبر موضوع القيادة من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين والمفكرين منذ العصور القديمة، وزاد الاهتمام بها في الفكر الإداري المعاصر نظراً لزيادة حاجة المنظمات إلى قيادة فاعلة قادرة على التعامل مع التطورات والتغيرات والتحديات والمشكلات التي تشهدها المنظمات بصفة مستمرة (السباعي، 2009).

وتشكل القيادة الإدارية أهم المجالات التي تتأثر بالتغييرات العالمية على مستوى الدولة والمنظمات، وفرضت الضرورة الملحّة لمواجهة هذه التحديات، التميز في أسلوب القيادة والتفوق في مجال البحث والتطور، والاهتمام بالجودة في إنتاج السلع والخدمات، والانتقال بأساليب الإدارة من المحلية إلى العالمية (البهلal، 2008).

فالقيادة وظيفة هامة وضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية، والمديرون سواء كانوا في مستوى الإدارة العليا، الوسطى، أو المباشرة يمكن أن يؤثروا إيجاباً أو سلباً على اتجاهات وتوقعات مرؤوسיהם، يمكن أن يشجعواهم أو يحبطوهم، ويمكن أن يعمقوا ولاءهم أو أن يبددوه (المراد، 2005).

ومع تسارع عمليات التغيير وتتنوع مجالاته وظهور العديد من التداعيات على المنظمات في فترة التسعينيات توجه البحث والدراسات العلمية نحو دراسة التغيير، وكيفية إدارته بما يحقق البقاء والاستمرار والمنافسة للمنظمات، وبرزت العديد من النظريات، والنماذج في القيادة الإدارية، ومن أهمها نظرية القيادة التحويلية (الفقيه، 2006).

ومن أهم ما يميز نمط القيادة التحويلية قدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير على سلوكيات المسؤولين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم (العازمي، 2006).

إن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسיהם بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والكافئات، فالقيادة التحويلية تميز بقدرتها على خلق السلوك الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين وتحفيزهم (جاد الرب، 2005).

ثانياً: مفهوم القيادة:

تعتبر القيادة نشطاً غريزياً وجد منذ بدء الخليقة وظهر في الحضارات القديمة في صورة أنشطة إدارية مختلفة في الجماعات البشرية من أجل تحقيق أهداف هذه الجماعات ، ومنها ما نرى أثره حتى يومنا هذا مثل الأهرامات في مصر ، والتي تدل على وجود أنظمة إدارية ونشاط إداري كان يعمل على تنظيم الجماعات البشرية في الحضارات القديمة (حسين، 1998).

إن تحديد مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل ، كالبيئة، والزمن، والعوامل السياسية، والاجتماعية، والثقافية، والأهداف المراد تحقيقها، ولا أحد ينكر أننا بحاجة قوية إلى القيادة، لأن معظم البحث ، والدراسات اعتبرت أن القيادة عامل رئيس يتسلح بقاعدة عريضة من المداخل ، والأساليب ، وباستخدام النمط المناسب في الوقت المناسب (العمجي، 2008).

ويعد موضوع القيادة من الموضوعات التي لاقت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء ، وقد تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بمفهوم القيادة في مجالات شتى مثل السياسة وعلم النفس والاجتماع ، ويعد ذلك دليلاً قاطعاً على أن القيادة هي حجر الزاوية في حياة المنظمات على اختلاف أنواعها (مصطففي، 2006).

ويعرفها (Gibson & others, 2003) بأنها قدرة الشخص (القائد) في التأثير على الآخرين لتحقيق هدف أو أهداف جماعية أو تنظيمية معينة.

ويرى (Burns, 1978) أن المدير يمكن أن يستخدم إما السلطة أو القيادة للتأثير على الأفراد من أجل انجاز الأهداف ولقد فرق Burns بين السلطة و القيادة على النحو التالي: **السلطة**: وهي التي يتم ممارستها عندما يحفز أصحاب السلطة على انجاز أهداف محددة خاصة بهم من خلال العمل على تنظيم الموارد المتاحة (الاقتصادية، السياسية، العسكرية، المهاراتية) التي تمكّنهم من التأثير على سلوك المرؤوسين وذلك من خلال إثارة دوافعهم.

القيادة: وهي التي يتم ممارستها عندما يتحرك الأفراد وأصحاب الأهداف والدافع المختلفة في صراع على الموارد المتاحة السياسية، الاقتصادية والموارد الأخرى وذلك من أجل إشباع دوافعهم. ويرى (Rost, 1991) أن القيادة هي تصرف مقصود بين القادة والمرؤوسين يتعلق بإحداث تغييرات حقيقة مرغوبة ولقد ركز Rost على أن هناك أربعة عناصر أساسية لتعريف القيادة والتي يجب توافقها حتى يصبح هذا المفهوم متكاملاً:

- 1- أن تعتمد العلاقة بين القادة والمرؤوسين على التأثير المتبادل وليس على الإكراه.
- 2- أن تعتمد العلاقة على وجود طرفين معاً هما القادة والمرؤوسين ولا يصلح أن تكون العلاقة من طرف واحد.
- 3- أن تتوافق النية لدى القادة والمرؤوسين على صنع التغيير الحقيقي في الأهداف والأغراض المشتركة.

4- أن يعمل القادة والمرؤوسين على تطوير مجموعة أغراض متبادلة.

ويرى (House & Aditya, 1997) أن القيادة هي عملية صياغة الرؤية المستقبلية، والقيام بالتغيير التنظيمي المطلوب وتوفير الإلهام للمرؤوسين والتعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية.

بينما يرى (Bass, 1997) أن القيادة هي إما تقديم الدعم المادي للمرؤوسين من قبل القائد التبادلي أو تحريك المرؤوسين لتغليل مصلحة الجماعة على المصالح الذاتية وذلك بواسطة القائد التحويلي.

ويرى الباحث انه يمكن تعريف القيادة كتعريف إجرائي بأنها عملية إحداث التأثير المرغوب من قبل القادة في المرؤوسين من خلال الارقاء بحاجات ودّوافع ورؤى المرؤوسين من أجل الارقاء بمخرجات العمل المراد تحقيقها.

ثالثاً: نظريات القيادة:

تعددت النظريات التي قدمت لتفصير ظاهرة القيادة الإدارية، حيث نظر البعض إلى القيادة على أنها مجموعة من السمات فقط، إذا توافت لدى شخص ما يصبح قائداً وهناك من يرى أنها ظروف خاصة، إذا وجدت ظهر القائد، وإذا تغيرت تغير القائد ونظر فريق ثالث إلى القيادة على أنها موقف معين لمجموعة من الأفراد إذا تغيرت تغير القائد، وذهب فريق رابع إلى التأكيد على أن القائد يظهر نتيجة ظهور هدف معين فإذا تغير هذا الهدف تغير القائد، وأخيراً، هناك من أكد على طبيعة التفاعلية للقيادة وأنها محصلة العديد من العوامل، القائد بما يملكه من سمات ومهارات، وأفراد الجماعة بما يتمتعون به من قدرات وإمكانيات واستعداد للعمل والموقف بما يتضمنه من ظروف وعوامل بيئية وتنظيمية متشابكة متداخلة (النعمي، 2005).

ومن خلال مراجعة عدد من الأدبيات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية، يرى الباحث أن نظريات القيادة الإدارية مررت بالمراحل التالية:

1. نظرية الرجل العظيم:

تدور هذه النظرية حول مفهوم أساسى أن القادة يولدون ولا يصنعون ويحملون مواهب تؤهلهم للقيادة، وإن القادة الذين احتلوا مكاناً عالياً في التاريخ الإنساني تمتلكوا بصفات لم تتم بأعمال وبرامج مخططة، وما يعاب على هذه النظرية إغفالها دور التعلم في صناعة القادة (خطاب وآخرون، 2001).

2. نظرية السمات:

تقوم النظرية على أن الفرد يملك مجموعة من الصفات الشخصية مثل: الذكاء والدهاء والحزم والقدرة على التعاون والحماس والشجاعة والقدوة الحسنة والمهارة اللغوية والتقدير

والمسؤولية والإنجاز يعتبر قائدا، حيث انه غالبا ما تكون هذه السمات ذات جذور عميقة في نفسه ولا يمكن اكتسابها في فترة وجيزة من التدريب والإعداد.

وقد سادت هذه النظرية بين الباحثين حتى نهاية الحرب العالمية الثانية، وكان الهدف هو التوصل إلى تحديد سمات القيادة (Henry & others, 1994).

3. نظرية سلوك القائد:

نتيجة لعدم الرضا التام عن نتائج أبحاث ونظريات القيادة الإدارية عام 1940م وما تلاها من سنوات حيث كانت النظريات تركز على سمات القائد وخصائصه الشخصية فقط، وقد دعت الحاجة في أول عام 1950م إلى دراسة سلوك القائد وذلك لمعرفة سلوك القائد الفعلي وهذا أدى بالعديد من علماء النفس السلوكيين للاهتمام بالجانب السلوكي في القيادة.

إن فلسفة نظرية القيادة السلوكية ترتكز على فعالية القائد من خلال جانبين مهمين هما: (Daniel & Hugh, 1996).

أ. توجيه المهام: ويعني ذلك تأكيد مكان القائد ومركزه في المنظمة لإنجاز العمل مع أدائها بجد وذلك بنشاطات يمارسها مثل تنظيم العمل وجدولته واتخاذ القرارات وتقييم الأداء والإنجاز.

ب. توجيه الموظف: ويعني ذلك الانفتاح والصداقة من قبل المدير بالنسبة للموظفين العاملين معه وكذلك اهتمامه بحاجات التابعين له ومراعاة إشباعه.

4. نظرية الموقف:

مع بداية الخمسينيات من القرن العشرين، ظهرت النظرية الموقفية والتي تفترض أن الخصائص القيادية لا ترتبط بسمات شخصية عامة، بل ترتبط بسمات نسبية تفاعل مع موقف قيادي معين، وأن المهارات القيادية لا تحرکها إلا الموقف، وأن بروز القيادة يعتمد على وجود المشكلات (السيبيعي، 2009).

5. النظرية التفاعلية:

نتيجة للانتقادات التي تعرضت لها النظريات السابقة، ظهرت النظرية التفاعلية والتي تجمع بين كل من نظرية السمات ونظرية الموقفية فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين، لكن تعتمد على قدرة القائد في التفاعل مع أفراد الجماعة (أفدي، 2005).

ويؤكد أنصار هذه النظرية أن ظهور القيادة رهن بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية وهي: شخصية القائد، وأفراد الجماعة، وطبيعة الجماعة وخصائصها، و العلاقات بين أفرادها، والعوامل الموقفية والبيئية (أبو الفصل، 1996).

6. نظرية القيادة التبادلية:

ومع بداية السبعينات من القرن العشرين، ظهرت النظرية التبادلية والتي ترکز على عملية التبادل التي يقوم من خلالها القائد بتقديم حواجز محددة لمرؤوسه، في مقابل الحصول على مستويات معينة للأداء، وتأكد هذه النظرية أن نجاح القيادة يعتمد على ضرورة وجود معايير وأسس محددة لهذا التبادل (Kouzes & Posner, 1995).

ويعتمد القائد التبادلي على عاملين أساسيين، هما: المكافآت الظرفية أو الموقفية، والإدارة بالاستثناء (Bart, 2004).

7. نظرية القيادة التحويلية:

تعد نظرية القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة والتي احتلت مكانة رئيسة في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، فعملية تطوير المرؤوس وتحسين أدائه كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، فالمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير المرؤوس وتحسين أدائه، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم (Avolio & Bass, 2002).

وضعت نظرية القيادة التحويلية من قبل (Burns, 1978) حيث أعاد النظر في ممارسات وسياسات القيادة الممارسة من فترات طويلة، منqua السمات والعناصر الأساسية للقيادة الفعالة في أعماله، فلقد كان (Burns) أول من اقترح أن القيادة ارتبط في العلاقة بين وضمن كل من التحفيز والموارد من جهة، والقادة والمرؤوسين من جهة أخرى، أي أنها تتعلق بتأثير القائد في تابعيه لتمكينهم من المشاركة في عملية التغيير في المنظمة (Yuki, 1989).

ولقد رحب الكثير من الباحثين بنظرية القيادة التحويلية التي أشار إليها (Burns) في نهاية السبعينات من القرن العشرين، فجاء (Bass, 1990) وطور مقاييس لقياس القيادة التحويلية متفقاً مع الكثير مما ذهب إليه (Burns) وخاصة فيما يتعلق بالتغييرات التحويلية في توقعات أداء المرؤوسين، وقد اختلف (Burns & Bass) في مفهومهما للسلوك القيادي التحويلي عند ثلاثة نقاط (Nichotson, 2003):

1- رأى (Burns) أن أداء المرؤوسين يزيد فقط في المستويات الأعلى من هرم ماسلو الشهير، بينما أكد (Bass) أن ارتفاع مستوى ورغبات وحاجات المرؤوسين لأعلى في هرم ماسلو تزيد الأداء بشكل طبيعي.

2- أكد (Burns) أن للقيادة التحويلية أثراً جيداً وایجابياً فقط على المرؤوسين والمنظمة، أما (Bass) فقد أكد أن القيادة التحويلية يمكن أن يكون لها تأثير ايجابي أو سلبي على المرؤوسين والمنظمة وذلك مرهون باتجاهات وسلوكيات المرؤوسين التي يمكن أن تحول من خلال أداء القادة.

3- رأى (Burns) أن السلوك القيادي التحويلي والسلوك التبادلي هما قطبان لسلسلة متصلة من الصعب التفاصيلها في نقطة محددة، في حين رأى (Bass) أن القيادة مؤلفة من هيكلين (تحويلي وتبادلني) وأن القادة يمكن أن يعملا في درجات مختلفة وذلك حسب تصوراتهم.

ويشار إلى أن فكرة القيادة التحويلية قد نشأت مع التاريخ النفسي للقادة السياسيين ، وربما أول من درس فكرة القادة السياسيين من منظور القيادة التحويلية والقيادة التبادلية هو (Burns, 1978)، فالقائد السياسي التبادلي يقدم وعوداً للناخبين بالتعيين في الوظائف أو بإعطاء إعانات مقابل الأصوات التي يحصل عليها منهم إذا نجح في الانتخابات، أما القائد السياسي التحويلي فهو يسعى إلى رفع مستوى حاجات ورغبات التابعين إلى سلم أعلى في سلم حاجات ماسلو من أجل الاستحواذ على شخص الناخب، وبالتالي تحدث عملية استثارة مشتركة يتم تحويل التابعين على أثرها إلى قادة، ويتم تحويل القادة إلى دعاة قيم أخلاقية (الهواري، 2001).

وهنا بنوه الباحث بأن مفهوم القيادة التحويلية قد تم استعارته من المجال السياسي ليطبق في مجال إدارة الأعمال.

وسينت دراسة مفهوم القيادة التحويلية بالتفصيل، وكذلك أبعادها وخصائصها ومهاراتها بشكل مفصل، يوضح أهمية القيادة التحويلية كفكر إداري حديث.

رابعاً: مفهوم القيادة التحويلية:

تعتبر القيادة التحويلية نمط يعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسيين وتنشيطها وتعزيز مستوى إدراك هؤلاء المرؤوسيين وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مع توسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة(الهواري، 2001).

قام (Burns, 1978) بوصف القيادة التحويلية بأنها العملية التي بمقتضاها يعمل كلاً من القادة والتابعين على الارتقاء بمستوى الأخلاقيات والتحفيز لبعضهم البعض، حيث يرى Burns أن القائد التحويلي يعمل على ترويج مجموعة من القيم الأخلاقية والمثل العليا مثل العدالة والمساواة والعدل والسلام والإنسانية (Yuki, 1998).

في حين قام (Bass, 1990) بوصف القيادة التحويلية على أنها النمط القيادي الذي يحدث عندما يعمل القادة على زيادة الاهتمام والارتقاء بمصالح المرؤوسيين وعندما يعمل القادة على توليد المزيد من الاهتمام والإدراك والقبول لغرض ورسالة المنظمة من قبل المرؤوسيين.

ثم عاد (Bass, 1994) وأشار إلى أن القيادة التحويلية تعمل على توسيع اهتمامات التابعين وتنشيطها وتعزيز مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها وتوسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية لأجل المصلحة العامة.

ويرى (Avolio & jung, 1999) أن القائد التحويلي يدفع المرؤوسين إلى السعي نحو تحقيق ما هو ابعد من المصالح الذاتية لهم وذلك في سبيل تحقيق الصالح العام للمجموعة أو المنظمة.

بينما يرى (Daft, 1992) أن القيادة التحويلية مشابهة للقيادة الكاريزماتية ولكنها تميز من خلال القدرة على أحداث التغيير، والإبداع، والريادة (المؤسسية) وأن القادة التحويليون يحفزون التابعين ليس فقط لإتباعهم شخصياً ولكن أن يتقوا (يعتقدوا) برؤية التحويل الكلي ويدركوا الحاجة إلى إعادة الانبعاث ويعترفوا بالرؤية الجديدة والمساعدة في تأسيس عملية تنظيمية جديدة.

ولقد أشار كل من (Carson & Perrew, 1995) أن مفهوم القيادة التحويلية يرتبط بمفهوم التحول الأخلاقي للمنظمة حيث يعمل القادة التحويليين على تنشئة بيئة أخلاقية الأمر الذي يدفع المنظمة إلى تحقيق مزيد من الفعالية، وعبرت (مصطفى، 2006) عن القيادة التحويلية بالعلاقة التالية:

جاذبية شخصية + قيادة إلهامية + استثارة عقلية + اهتمام فردي = دافع أقوى وأداء غير متوقع من المرؤوسين.

ويرى (عباس، 2004) أن القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه وإلهامه في التأثير في تابعيه فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء ويتفهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولاً تغييره من خلال التابعين.

ويرى (العمري، 2004) أن القيادة التحويلية هي القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظمتها وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل.

وعرف (غنيم، 2005) القيادة التحويلية بأنها القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتشييدها وتعزيز مستوى إدراك هؤلاء الموظفين للنظر إلى ما هو ابعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة.

بعد استعراض مجموعة التعريفات السابقة للقيادة التحويلية يرى الباحث أن هناك أركان أساسية يقوم عليها مفهوم القيادة التحويلية ويمكن إيجازها كالتالي:

1. القيادة التحويلية عملية مستمرة يمارسها القائد قبل المرؤوسين.
2. تعتبر القيادة التحويلية قيادة أخلاقية لأنها تعمل على ترويج مجموعة من القيم وهي العدل والمساواة والسلام وغيرها من القيم.
3. تحفيز والهام المرؤوسين للعمل لتجاوز مصالحهم الشخصية لصالح المجموعة والمنظمة.
4. العمل على تغيير أهداف العاملين وتحويلها من أهداف ثانوية بسيطة إلى أهداف تشيع حاجات الذات العليا وتدعم الرؤية المستقبلية للمنظمة.

وبناء عليه، يرى الباحث انه يمكن تعريف القيادة التحويلية على أنها عملية مستمرة يقوم من خلالها القائد بالتغيير في قيم ودوافع المسؤولين الحالية وتحويلها للصالح العام للمنظمة وذلك من خلال صياغة رؤية مستقبلية تدعم وضع المنظمة المستقبلي.

خامساً: أبعاد القيادة التحويلية:

1. التأثير المثالي أو الكاريزمي:

التأثير المثالي هو ذلك السلوك الذي يشجع المسؤولين على النظر إلى القادة كمناذج للدور، ويتمثل جوهر التأثير المثالي (الكاريزمي) في خلق القيم التي تلهم وتتوفر معانٍ العمل للمسؤولين (Skeese,2005).

ويعد مفهوم التأثير الكاريزمي شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما والقيادة الكاريزمية، فالكاريزما هي مجموعة الصفات والسلوكيات التي يصبح القادة بمقتضاها مثل عليا يحتذى بها من قبل المسؤولين، إلى جانب أنهم يكونون محل إعجاب وتقدير وثقة الآخرين (Archbold,2003). فالقائد الكاريزمي يتوافر لديه درجات مرتفعة من المثابرة والروح المعنوية والقيم الأخلاقية التي تجعل الجميع يلتلون حوله ويتأثرون به إلى جانب مقدراته على الارتفاع بقيم المسؤولين من خلال توفير الرؤية المثالية والإحساس العميق بالرسالة وعدم استخدامه للسلطة الرسمية بما يحقق مصالحه الشخصية (Janis,2002).

وتعبر الكاريزماتية عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء، والالتزام والاعتراف للقائد، وتعرف التابعين بالقائد ورسالته وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه و الثقة به وبصدق معتقداته، وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد وكثيرا ما ترتبط القيادة الكاريزماتية بالأزمة وإيجاد الحلول الواقعية لها، إذ يكون التابعين منفتحين للقائد وان القادة الكاريزمائيين يتصرفون بقوة الشخصية و الثقة بالنفس واللباقة والتعبير العاطفي فضلا عن ميلهم لن承担 المخاطرة (Daft,1992).

إن المسؤولين بطبيعة الحال يسعون لإثبات أنفسهم وهم مستعدون لبذل جهد إضافي للحصول على مقابل لأدائهم الجيد، فأهداف المسؤولين مليئة غالباً بمفاهيم ذاتية وشخصية، لذلك على القادة التحويليين القدوة أن يعتبروا أن حاجات ومنافع المسؤولين أعلى وقبل احتياجاتهم، وأنهم مستعدون للتضحية بهدفهم الشخصي في سبيل الآخرين (Hellriegel & Slocum,2001).

2. الحفز الإلهامي:

إن الحديث في القيادة الإلهامية كان أمرا غير مسموح به، بل كان التأكيد على التعامل مع صفات ملموسة للقيادة مثل القيادة بالمشاركة، في حين كان هناك تجاهل لكيفية أن القادة يدفعون ويلهمون مسؤoliyem (Avolio & Yammarino,1991).

إن القائد الذي يعتمد على الحفز الإلهامي لديه القدرة على تحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء أعلى، فالقادة الممارسون للحفز الإلهامي يميلون إلى أن يكونوا قادرين على توصيل الرؤية المستقبلية التي سيكون التابعين قادرين على قبولها ويناضلون من أجلها إلى جانب قدرتهم على الارقاء بتوقعات التابعين، وبالتالي يستطيعون الحصول على أداء يفوق الأداء المخطط من التابعين (Barnett & McCormick, 2003).

ويعمل القادة التحويليون على الهم وتحفيز المرؤوسين من خلال توفير روح التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية مع المرؤوسين وذلك من خلال توفير روح التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية مع المرؤوسين وذلك من خلال الاتصالات المتقاعلة التي تخلق الروابط الثقافية بين المشاركين وتؤدي إلى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة (Tejeda & others, 2001).

إن القادة التحويليين في إطار هذا البعد يستمرون مرؤوسיהם ويثيرونهم بالمسؤوليات الجديدة ويحدثونهم عن المستقبل بتفاؤل، كما أنهم يغرسون الثقة لديهم بأن الأهداف سيتم تحقيقها وبأن مهام المنظمة المستقبلية سوف تتجزء، فهم يجعلون التابعين يشعرون بالقيمة والثقة و يجعلونهم متأكدين أن بإمكان قائهم تجاوز العقبات والصعوبات، وأن بإمكانه مساعدتهم لمواجهة التحديات واغتنام الفرص الجديدة (Aldag & Kunzuhara, 2003).

ويرى (Bass & Stogdill, 1990) أن هناك مجموعة من الأدوات التي يستعين بها القائد المحفز الإلهامي وذلك لخلق رؤية مشتركة بينه وبين المرؤوسين وهي:

- أ. اللغة: وهي الشكل المتكامل للاتصال، والتي تؤثر على العلاقة بين القائد والمرؤوسين.
- ب. الرموز: وهي الأفكار، المشاعر التي تشكل الرؤية الخاصة بالقائد.
- ج. الصور الذهنية: وهي انطباع صورة الشيء في الذهن.

3. الحفز الفكري:

ويشير إلى ابتكار القائد التحولي لأفكار جديدة تشير التابعين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها وبطرق إبداعية ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل، فالقادة التحويليون يحددون الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف للمنظمة وتنمية (توليد) التعبير لها، وعليه فالمشاكل تدرك وتحدد لها حلولاً عالية الجودة وتتفذ بالالتزام الكامل من قبل التابعين . (bateman & shell, 2002)

ويعمل القائد الذي يروج الحفز الفكري بين المرؤوسين على نشر روح الابتكار والإبداع في بيئة العمل وعلى تشجيع المرؤوسين على إعادة النظر في أساليب العمل القديمة وتعزيز الأفكار الإبداعية ولا يعتمد القائد المروج للحفز الفكري على الانتقاد الهدام لأخطاء المرؤوسين ولكنه

يستحث أفكار المرؤوسين لتقديم مزيد من الحلول الإبداعية للمشاكل (Cleavenger & Gardner, 1998).

وبالتالي ومن خلال قيام القائد بأخذ مقتراحات المرؤوسين في الاعتبار فان القائد التحويلي يستطيع خلق المناخ الذي يشعر فيه الأعضاء بالأمان عند تقديمهم أفكار جديدة للعمل وان هذا المناخ يزيد الإحساس لدى المرؤوسين بمعنى العمل الذي يؤدونه (Twigg, 2003).

4. الاعتبارات الفردية:

هي مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتمام شخصي لكل مرؤوس، وذلك من خلال التعرف على مستوى الحاجات والرغبات الخاصة بكل مرؤوس ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع هذه الحاجات (Carless, 1998).

ولقد أكد (Bass & Steidlmeier, 1999) أن الاهتمام بالأفراد يعد خدمة وتضحيه وإيثارا من القيادة التحويلية كي لا يكون مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد، وان هذه القيادة تعمل على إثارةهم والاتصال معهم على نحو دائم، وأنها مسؤولة عن تقديم التدريب والتعليم المستمر لهم ومنهم الفرص المختلفة، فالقادة التحويليون يركزون الانتباه حول تطوير مرؤوساتهم باتجاههم ليكونوا تحويليين أيضا، ومؤكدين أيضا على الأهداف المشتركة الممكن تحقيقها.

ويرى (Kirkbride, 2006) أن هناك مجموعة مؤشرات للاعتبارات الفردية:

1. إدراك الاختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بنواحي القوة والضعف.
2. الاستماع الجيد للمرؤوسين.
3. تشجيع المرؤوسين على تبادل وجهات النظر.
4. الترويج لفكر التطوير الذاتي.

جدول رقم (1) يوضح السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية

السمات المصاحبة	أبعاد القيادة التحويلية
<ul style="list-style-type: none"> * الرؤية * الثقة * الاحترام * الصدق * مشاركة المخاطر * التكامل * القوة 	التأثير المثالي (الكاريزما)
<ul style="list-style-type: none"> * الحماس * الاتصالات * الالتزام بالأهداف * الرؤية * النصح والإقناع 	الحفز الإلهامي:
<ul style="list-style-type: none"> * العقلانية * حل المشاكل * الإبداع * التعزيز 	الحفز الفكري:
<ul style="list-style-type: none"> * الاهتمام الشخصي * المساواة * المتابعة * الاستماع * التمكين 	الاعتبارات الفردية:

جرد بواسطة الباحث.

سادساً: خصائص القيادة التحويلية:

إن القيادة التحويلية الفعالة تتطلب من القائد القدرة على المبادرة بالتغيير وتحدي الوضع الحالي وإدراك الفرص المتاحة أمام المنظمة والعمل على اقتناصها إلى جانب القدرة على تحمل

المخاطر المصاحبة للتغيير وضمان مشاركة جميع أعضاء التنظيم في عملية التغيير المرجوة (بني عيسى، 2005).

ولكي يستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير وتحويل منظمته إلى الوضع المرغوب فإنه ينبغي توافر عدد من الخصائص منها ما يلي (العمري، 2004):

1. القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة المنظمة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتاقها.
2. يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية.
3. للقائد التحويلي حضور واضح، ونشاط بدني مقاуль، حيث يشارك الناس مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة.
4. يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والموافق المعقدة.
5. يسعى القائد التحويلي الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة.
6. القائد التحويلي عنصر تغيير ومحب للمخاطر المحسوبة ولا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير.

وقد أضاف كلا من (Luissier & Achua, 2004) ، (Peter & Hill, 1998) مجموعة أخرى من الخصائص الملزمة لقيادة التحويلية:

1. أن يشعر القادة أنهم وكلاء تغيير.
2. أن يكونوا أفراد لديهم رؤى مستقبلية ولديهم مستوى مرتفع من الثقة بالنفس.
3. القدرة على تحمل مستويات مرتفعة من المخاطرة.
4. القدرة على صياغة مجموعة من القيم التي ترشد سلوك المرؤوسين.
5. أن يمتلك القادة التحويليين مهارات إدراكية مرتفعة.
6. أن يؤمن القائد التحويلي بمهارات وقدرات المرؤوسين.

عندما تتتوفر هذه المجموعة من الخصائص والسمات لدى القادة التحويليين فإنها تجعلهم متميزون عن القادة غير التحويليين أو التقليديين وهذا ما توضحه المقارنة التالية بين القادة التحويليين والقادة غير التحويليين.

جدول رقم (2) الاختلافات بين القائد التحويلي والقائد التقليدي.

القائد غير التحويلي	القائد التحويلي	الأبعاد السلوكية
يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير.	يكافح لتغيير الوضع الراهن.	علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن.
تبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية.	رؤيه ثاقبة متطلعة إلى التغيير الجوهرى للوضع الراهن.	الأهداف المستقبلية.
التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير.	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤيه مثالية لتحقيق التمييز على الأفضل.	القابلية على المحاكاة والمماثلة لآخرين.
عدم رغبة في الاندماج مع الآخرين والاقناع بهم.	تكريس الجهد وإثارة الحماس ورغبة في تحمل المخاطر.	الثقة بالآخرين.
خبرة في استخدام المتوفّر له في وسائل وما محدد من اطر وأساليب عمل ليحقق الأهداف.	خبرة استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألف والتقليدي في أساليب العمل.	الخبرة.
معايير سلوكية تقليدية.	معايير سلوكية غير تقليدية.	السلوك.
لا يرتكن إلى التحليل البيئي لحفظ على الوضع الراهن.	حاجة قوية للتحسّن والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن.	التحسّن البيئي.
ضعف الوضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية.	وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية.	وضوح الألفاظ.
قوة الموقف والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي.	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب التابعين بالسمات المهمة والبطولية.	أساس القوة ومصدرها.
البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجيهات المباشرة.	تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغيرات الجذرية.	العلاقة بين القائد والتابعين.

المصدر: (عباس، 2004).

سابعاً: أنواع القادة التحويليين:

إن القائد التحويلي يستهدف بشكل أساسي إحداث تغيير جذري في المنظمة أو المجتمع وكذلك في قيم واتجاهات التابعين، وبناء عليه يصبح القائد التحويلي أكثر فعالية في أوقات الأزمات وفي البيئات المضطربة والمتقلبة وذلك لأنك يبحث عن أساليب جديدة للعمل وعن فرص لمواجهه الخطر (Pawar,2003).

ولقد قام (Burns,1978) بالتفرقة بين نوعين أساسين من القادة التحويليين وهما:

1. القائد التحويلي المصلح:

هو القائد الذي يعمل على إحداث تعديل في الاتجاهات الحالية للأعضاء المقاومين للتغيير حتى تتفق مع المبادئ والقيم الخاصة بالمنظمة.

وبالتالي يتعامل القائد التحويلي المصلح فقط مع الأعضاء والأقسام التنظيمية المقاومة للتغيير.

2. القائد التحويلي الثوري:

هو القائد الذي يعمل على إحداث تغيير جذري في المبادئ والقيم التي تحكم المنظمة. فالقائد التحويلي الثوري يميل إلى خلق طرق جديدة للتفكير وإحداث حركة نهضة شاملة لتغيير الوضع الحالي بالكامل.

المبحث الثاني: تمكين العاملين

المقدمة:

لقد اهتم علم الإدارة الحديث بالأفراد العاملين في المنظمة، باعتبارهم الداعمة الرئيسية داخل المنظمة وقدرتها التنافسية، وذلك من خلال تطبيق أحدث أساليب إدارة الموارد البشرية التي تعمل على رفع مستوى أداء العاملين ومن هذه الأساليب الحديثة أسلوب (تمكين العاملين) فهو يقوم على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ومنحهم السلطة والنفوذ والقوة وتحمل المسئولية في القرارات التي يتخذونها أو يشاركون في اتخاذها مع الإدارة العليا (الشمربي، 2006).

حيث يعتبر التمكين منبع الصف الثاني المؤهل، وهذا من أهم ضمانات حيوية واستمرار أي منظمة، ففي ضوء النظرة التقليدية للإدارة يقوم بعض المديرين بعمل كل شيء فهم يقررون ما يجب عمله وكيفية إتمامه، ويفقدون الثقة في قدرات العاملين معهم، حيث يعتمد المرؤوسين كلياً على مديرיהם ومسرفيهم فهم ينفذون فقط ما يطلب منهم، وفي ضوء النظرة المعاصرة للإدارة يقوم المديرون بتفويض كل فرد قدرأً من المسئولية وإعطائه الفرصة لإدارة عمله بنفسه، وكذلك مشاركة العاملين في تحديد ما يجب عمله مع منحهم قدرأً من الحرية لتقدير كيفية التنفيذ، حيث يثق المديرون والمشرفون في أعضاء فرق العمل، ولذلك يعاملونهم كأفراد ناضجين وقدارين على تحمل مسؤوليتهم (هاینز، 1988).

إن الأساليب الإدارية التقليدية والتي تعتمد على المدير الذي يعطي الأوامر والمرؤوس الذي يتلقى ، أصبحت غير مجده وتنحصر نتائجها على قيام المرؤوسين بتنفيذ الحد الأدنى من العمل ، أما التفوق والإبداع في العمل فيليزمه أساليب أخرى غير تقليدية (قاسم، 2007).

ويعتبر مفهوم التمكين Empowerment من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري ومن الأساليب التي تساعد الإدارة على إطلاق القوى الكامنة لدى العاملين من علم وخبرة ومجهود وتوفر مناخ تنظيمي يتسم بالمشاركة والتفاهم وحرية الرأي واحترام الأفراد وإتاحة الفرصة للأفراد لتقديم أفضل ما عندهم من خبرات ومجهودات (حسن، 2002) .

وعندما يمتلك الموظفون سلطة اتخاذ القرار بشأن مهامهم، يصبحون أكثر قدرة على إدارة وتنظيم عملهم ذاتياً، ويسعون بملكية عملهم، فالموظفون الذين يتمتعون بالسلطة يكونون قادرين على مواجهة المواقف الصعبة لذلك ظهر مصطلح جديد أطلق عليه "تمكين العاملين" وهو ترجمة للمصطلح الأجنبي (Employee Empowerment) والذي أصبح ضرورة لتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء وسرعة التعامل والتفاعل مع المتغيرات العالمية والاستجابة لمتطلبات السوق والعملاء (البلد، 2003).

أولاً: تعريف التمكين:

- أ. معنى تمكين العاملين: Empowerment (عبد الوهاب، 2004).
- المعنى الفكري للتمكين: هو عقد اجتماع ينقل السلطة وينشر الرقابة (اللامركزية).
 - المعنى اللغوي للتمكين: هو منح السلطة والقوة الشرعية أو القانونية.
 - وهو نقل قوة اتخاذ القرار والتصرف والرقابة إلى المستويات الأدنى.
 - المعنى العلمي للتمكين: هو إيجاب ... قبول ... ممارسة.
 - هو التنفيذ الفعلي لمنح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، ولعل من الضروري في بداية هذا الفصل أن نفرق بين مفاهيم السلطة والمشاركة والتمكين نظراً لوجود تشابه وارتباط بينهم وبغرض الوصول إلى ما يعنيه مفهوم التمكين في الإدارة.

فالسلطة: هي حق إصدار الأوامر لآخرين وهي تتبع من المركز الوظيفي للفرد (kreinter & kincki, 1992).

ويجب التمييز بين سلطة المديرين الرسمية والمستمدة من مراكزهم الوظيفية والسلطة الشخصية الناتجة من حصيلة صفات عديدة كالذكاء والخبرة والقدرة على القيادة والتأثير في الآخرين ، وما أداء الشخص من خدمات سابقة وذلك لتحقيق الأهداف التي توضع للمرؤوسين وهذا يطلق عليه النفوذ (أبو الخير، 1996).

ولذلك فان السلطة هي جزء أوسع من النفوذ، ولكن ليس بالضوري أن يملك الفرد سلطة رسمية حتى يكون لديه القدرة على القيادة والتأثير (الخطيب، 2000).

أما تفويض السلطة: (Delegation of authority)

فهو مفهوم كثيراً ما يعتقد انه مراد للتمكين ولكنه في الواقع يختلف عنه لأن تفويض السلطة هو "تخويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية" والتقويض لا يلغى مسؤولية المفوض (الرئيس) عن النتيجة النهائية لهذا التفويض كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض فيها (توفيق، 2003).

ويختلف ذلك مع مفهوم التمكين والذي اعتبره البعض ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسئولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال تفويض المسئولية في اتخاذ القرارات إلى المستويات الأدنى كلما أمكن ذلك (أفندي، 2003).

ولتوضيح الفرق بين التمكين والمشاركة يرى كل من Hollender & Offermann (Offermann, 1990) أن تمكين العاملين يتشابه مع المشاركة في اتخاذ القرارات من زاوية، وكلا

المفهومين يرتبط مع مدخل الإدارة الديمقراطية القائم على دمج المرؤوسين في المهام بحيث لا يقتصر دورهم على الأعمال الروتينية اليومية؛ فإن التمكين يعتبر أعم وأشمل من المشاركة في اتخاذ القرار، فالتمكين لا يتوقف عند مجرد مشاركة السلطة، ولكنه عملية توزيع السلطة، مع زيادة الكفاءة الذاتية والداعية للمرؤوسين بما يمكنه من الاستخدام لأمثل للسلطة (المبيض و عواد، 2002).

ب. تعريف تمكين العاملين:

لقد تعددت مفاهيم التمكين بتنوع الكتاب، فمنهم من نظر إليه على أنه عبارة عن النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى العاملين في مصلحة العمل ككل على المدى الطويل، ومنهم من اعتبره المشاركة في القرار وتحمل مسؤولية النتائج، في حين نظر إليه آخرون نظرة فلسفية، وهناك من اعتبره ممارسة ثقافية لتشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، ولابد من توافر جميع العناصر ودمجها معاً وإلا كان التمكين لا وجود له، وفيما يلي بعض المفاهيم الخاصة بالتمكين:

عرف (Meredith & Murrel, 2000) التمكين بأنه عندما يتم تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي .

ويري (Ford & Fottler, 1995) التمكين بأنه مشاركة السلطة مع المرؤوسين أو تحريك السلطة لأجل الهيكل التنظيمي، ويتفق معه (Schutz, 1994) حيث عرف التمكين بأنه مشاركة المرؤوسين الكاملة للمديرين في صناعة القرارات.

كما عرفه (Rubel, 1995) بأنه منح سلطة اتخاذ القرارات وتنفيذها وإحساس الفرد بمسؤوليته عن نتائجها، فإذا حدث خطأ ما فيجب لا يعاقب الفرد على ذلك بل يجب أن يحصل على تدريب أفضل لتلافي الخطأ في المستقبل.

عرفه (Shackleton, 1995) أنه فلسفة إعطاء المزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا .

ويري (عبد الوهاب، 2004) أنه المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتفكير الإبداعي، والتصريف في المواقف، وتحمل المسؤولية، والرقابة على النتائج.

يرى (Conger & Kanungo, 1988) أنه عملية مشاركة العاملين للقيادة في نفوذهم وقوتهم، وعملية تدعيم إحساس الفرد بفاعليته الذاتية "self effectiveness" في العمل وذلك من خلال التعرف على العوامل التي تزيد من شعوره بانعدام القوة ومحاولة تلافيها سواء بطريقة

مباشرة عن طريق تغيير التنظيم والأساليب القيادية وتحسين بيئة العمل، أو بطريقة غير مباشرة عن طريق تغذية الأفراد بالمعلومات التي ترفع ثقتهم بقدرتهم على الانجاز.

كما يرى (Bowen & Lawler, 1992) أن مفهوم التمكين هو مشاركة بين العاملين والإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية هي المعلومات المتاحة عن أداء المنظمة، والمعرفة التي تساعد العاملين على فهم أعمالهم، والمساهمة في الأداء الكلي للمنظمة، والمكافآت التي تحدد على أساس أداء المنظمة، وكما يرى الباحثان أن مفهوم التمكين يعتمد على تلك العناصر الأساسية مجتمعة وأن عدم وجود أي عنصر منها ينفي وجود مفهوم التمكين.

ويرى (Thomas & Velthouse, 1990) انه عملية متعلقة بالدافعية لدى الأفراد ويتضمن أربعة مدركات تعكس اتجاه الفرد نحو دوره في العمل وهي الأهمية، والكفاءة الذاتية، القدرة على الاختيار، والتأثير.

ويرى (Spreitzer, 1995) أن مفهوم التمكين يقوم على افتراضين أساسيين هما:

-1- أن التمكين ليس صفة شخصية دائمة يمكن تعليمها في المواقف المختلفة بل هو مجموعة من المدركات التي تتكون من خلال البيئة التنظيمية.

-2- أن التمكين متغير متصل إنه يمكن النظر إلى الأفراد على أنهم أكثر أو أقل تمكيناً.

كما يؤكد (Spreitzer, 1995) أن التمكين هو أسلوب تحفيزي يتكون من أربعة مدركات هي (المعنى والقدرة وتحقيق الذات والتأثير) أن هذه المدركات الأربع مجتمعة تعكس اتجاههاً إيجابياً نحو العمل، كما يتحقق (spreitzer, 1995) مع (Bowen & lawler, 1992) من خلال دراسته أن غياب أي من هذه المدركات الأربع لا ينفي وجود مفهوم التمكين تماماً بل يحرف من معناه.

ثانياً: أهمية تمكين العاملين:

أصبحت عملية تمكين العاملين ضرورية وحتمية في ظل التقدم التكنولوجي والتحديات وظهور القيادة الإدارية والمتغيرات المعاصرة لهذا، فهناك أهمية وضرورة ملحة تدفع المنظمات إلى الإسراع لتبني عملية تمكين العاملين وهي (Antonis & others, 2007):

-1- إن استخدام أسلوب تمكين العاملين يعتبر وسيلة هامة لزيادة رضا العاملين عن العمل، والعملاء عن الخدمة، وهذا يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة في النمو، والموظف في الرضا الوظيفي، والعملاء في خدمه ممتازة.

-2- حاجة المنظمات للاستجابة لمتطلبات السوق والعملاء ومواجهة التغيرات.

-3- تركيز عمل الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل وعدم انشغالها بالأمور اليومية الروتينية، فيتمكن الأفراد من سرعة اتخاذ القرارات الصحيحة.

4- الحاجة للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة (بشرية ومادية) والتطوير المستمر لمواجهة التحديات وخطر المنافسة الشرسة.

5- العمل على تغيير الطاقات البشرية غير المستخدمة لزيادة وتحسين الإنتاجية، فقد أثبتت الدراسات أن الموظفين يستخدمون أقل من 5% من طاقاتهم الكامنة في المنظمات التي يعملون بها، كما أوضحت هذه الدراسات أن هذا الضياع ناتج عن أسباب لا ترجع للموظف نفسه بقدر ما ترجع إلى الإدارة.

6- تخفيض عدد المستويات الإدارية بالهيكل التنظيمية لتسييل الفرص أمام الأفراد ومشاركتهم في القرارات والسياسات وتحمل المسؤوليات وتقويض السلطات لهم.

7- توفير المناخ الملائم للعمل والحياة الكريمة لدفعهم نحو الالتزام الذاتي وإطلاق طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية والإبتكارية وإشعال حماسهم ومعاملتهم كأنهم أصل ينبغي استثماره وليس عنصراً من عناصر الإنتاج لتحقيق المزيد من الرضا والتحفيز والاستثمار والأرباح وتدني التكاليف وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

8- التمكين يغطي الكثير من أنشطة الموارد البشرية، مثل تصميم الوظائف والإثراء الوظيفي والمشاركة وإعادة هندسة العمليات الإدارية وتحقيق معايير قياس جودة حياة العمل للإنسان والتي تشكل في مجموعها سياسات إدارة الموارد البشرية وهي أجر عادل ومستويات الأسعار السائدة/ توفير ظروف صحية ونفسية وفرص مستقبلية/ تحقيق الأمان والنمو/ توفير الدعم العاطفي والحقوق الإنسانية كالعدل والحرية المسئولة والقيم الاجتماعية.

ثالثاً: أبعاد التمكين:

يوجد بعدين أساسيين للتمكين هما (spector, 1995) :

أ. **البعد المهاري**: ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة.

ب. **البعد الإداري**: ويقصد به إعطاء حرية وصلاحية اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة.

ويرى (Henkin, 2005) أن التمكين يتكون من أربعة أبعاد هي:

- .1. التأثير Impact
- .2. الكفاءة Competence
- .3. الاختيار choice
- .4. معنى العمل Meaning of work

١. التأثير : Impact :

ويعني إدراك الفرد بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك التي المتعلقة بعمله ولا يأتي هذا الإدراك أو الشعور إذا كان الفرد يؤثر أو يسيطر على أمور قليلة الأهمية في عمله ولكنه يتكون وينمو إذا كان للفرد تأثيره في شئون هامة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، الأمر الذي يزيد من الدافعية الداخلية للفرد تلك الدافعية النابعة من الوظيفة ذاتها (Herzberg.Et.al,1999).

إن إحساس الفرد بانعدام تأثيره على العمل الذي يقوم به سوف ينعكس على انخفاض الروح المعنوية له، الأمر الذي سيترتب عليه شعور الفرد بالاغتراب التنظيمي وبالتالي انخفاض إنتاجيته (سالي، 2002).

2. الكفاءة: Competence:

إن العاملين يجب تدريبيهم بصورة سلémية على مهارات اتخاذ القرار والمبادرة والإبتكار، وذلك لأن العامل عندما يشعر بعدم قدرته على القيام بأنشطة وظيفته في ظل التمكين لعدم تدريبيه فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض ثقته بقدراته أي كفاءته الذاتية وبالتالي مقاومة تطبيق التمكين وتفضيله للنظم التقليدية للأعمال التي يتقنها .(Bowen & Lawler, 1992)

3. الاختيار : choice :

هو درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في أدائه لعمله بحيث يتواافق لديه الحرية في صنع القرارات وطرق أداء العمل وأجراءاته (Bass, 1990).

وأن حرية الاختيار المدركة لدى الأفراد تؤدي إلى زيادة المرونة والابتكار والمبادرة ومقاومة الضغوط وضبط النفس، وإدراك الفرد أن الأحداث من حوله تقيد اختياره وتحكم به تؤدي إلى مشاعر سلبية، تؤثر في العمل وانخفاض احترام الفرد لذاته (Deci et.al,1989).

:Meaning of work : 4 معنى العمل

يقصد بمعنى العمل قيمة هدف أو غرض العمل بالنسبة للعامل ومدى وجود انسجام وتلاؤم بين متطلبات الدور وبين معتقدات الفرد وقيمة سلوكه (Spreitzer, 1999).

كما أن المعنى المدرك من العمل لدى الفرد يتاثر بثلاثة من الخصائص الجوهرية للوظيفة وهي تنوع المهارات التي تحتاجها الوظيفة، وإكمال العمل، وأهمية الوظيفة وأن الأفراد الذين يعرفون دور وظيفتهم الجزئي في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة والشعور بأن وظيفتهم ذات معنى وقيمة للمنظمة والمجتمع واستخدامهم للعديد من المهارات في العمل، ينمو لديهموعي وإدراك بأن وظيفتهم ذات معنى وقيمة بالنسبة لهم (Hackman & Oldham, 1976).

رابعاً: خطوات تطبيق التمكين:

ويري (البند، 2003) أن تطبيق التمكين يمكن أن يتم من خلال الخطوات التالية:

1. وضع الأهداف بطريقة تحفز الأفراد على تحقيقها وتعريفهم كيفية تحقيق تلك الأهداف.
2. تعريف الأفراد كيفية الحصول على الموارد الازمة لتحقيق تلك الأهداف.
3. إزالة العوائق البيروقراطية التي تحد من المشاركة والاتصال الفعال.
4. إظهار الثقة في قدرة المرؤوسين على تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات.
5. زيادة الفرص المتاحة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بكلفة جوانب المنظمة.
6. تدريب العاملين على التفكير الإبداعي وحل المشكلات لتحقيق نتائج أفضل.

كما أشار (Bill, 2001) إلى أن هناك عدة خطوات لتمكين العاملين وهي:

1. تعريف وتوصيل مفهوم التمكين للعاملين.
2. توفير الموارد الكافية لتوفير بيئة العمل المناسبة للتمكين.
3. تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يتخذها العاملون والتي يتخذها المديرون مع توافر الثقة المتبادلة بينهم.
4. تأسيس فرق عمل طبيعية يعملون لصالحهم ولصالح المنظمة.
5. توفير المعلومات الازمة والخاصة بالمنظمة للعاملين لاتخاذ أفضل القرارات.
6. اختيار الأفراد المناسبين والمؤهلين لتطبيق التمكين.
7. توفير التدريب اللازم للعاملين لتحسين المستوى المعرفي لهم في القدرة على التعامل مع المواقف المختلفة وحل المشكلات التي تواجههم.
8. نقل التوقعات من خلال خطط الأداء الإدارية.

9. توقع حدوث مشاكل وأخطاء عند تطبيق التمكين فيجب التعامل معها بحرص والصبر حتى تتحقق الأهداف المرجوة من التمكين.

خامساً: الأسباب المحتملة لفشل تطبيق التمكين:

- يرى (Forrester,2000) أن فشل عملية التمكين ترجع للعديد من الأسباب ومنها :
- عدم رغبة المديرين تطبيق مفهوم التمكين، ويرجع ذلك لتخوفهم من فقدان السلطة والنفوذ.
 - المساواة بين مفهومي التمكين وتقويض السلطة، واعتبار مفهوم تقويض السلطة مرادف لمفهوم التمكين.
 - تطبيق التمكين عن طريق نقل ومحاكاة برامج التمكين الناجحة في المنظمات الأخرى برغم اختلاف ظروف كل منظمة.
 - عدم مراعاة حاجات المشاركون في السلطة.
 - شيوخ المحاسبة والمسؤولية.

سادساً: متطلبات عملية تمكين العاملين:

لقد حددت العديد من البحوث الإدارية مجموعة من المتطلبات الأساسية التي يجب توافرها قبل وأثناء وبعد عملية التمكين، حيث يرى (السيد،2001) أنه لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين السلطة للموظفين لا بد من تبني مجموعة من المتطلبات الأساسية والتي تتمثل في:

- الاتصال الفعال.
- الثقة الإدارية.
- الدعم الاجتماعي.
- الضبط والرقابة.
- الأهداف والرؤية المستقبلية.
- التدريب المستمر.
- فرق العمل.
- مكافأة الموظفين.

ويضيف (السيد،2002) مجموعة أخرى من متطلبات عملية تمكين العاملين والتي لا تقل أهمية عن المتطلبات الأساسية السابق ذكرها وهي :

- المشاركة الفعالة
- تأييد الإدارة العليا
- الشجاعة
- الالتزام الداخلي
- تعديل الهياكل التنظيمية.

سابعاً: مفاتيح التمكين ودرجاته:

1- مفاتيح التمكين:

يشير (Blanchard & Ziaogrami, 1985) إلى وجود ثلاثة مفاتيح للتمكين وهي:

- المعلومات: Information

في الغالب المديرون لا يشاركون العاملين في المعلومات واتخاذ القرارات ورؤيتهم عن التمكين، لذلك يجب عليهم مشاركة العاملين وبخاصة في المعلومات التي تخص العمل وهو ما يؤدي إلى تحقيق زيادة وتدعم الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين وتوفير المعلومات للفريق وعدم وجود أسئلة مبهمة فتضيق الأمور والمشاكل أمام فريق العمل والسماح للعاملين باتخاذ قرارات سليمة ومبينة على أساس جيد.

- الحدود: Boundaries

عند تطبيق التمكين يجب وضع حدود فاصلة ومحددة وواضحة في العمل والمسؤوليات بين العاملين والمشرفين والإداريين، ويجب أن تكون هذه الحدود الفاصلة متناسبة مع درجة الاستقلالية لدى العاملين وفرق العمل حتى يشعر كل منهم بالراحة والحرية وعدم الإحباط وعدم الفوضى وعدم القلق.

- فرق العمل: Team Building

إن الاتجاه الذاتي لفريق العمل يوفر تدعيم الاحتياجات اللازمة للأفراد وتطوير وتنمية المواهب الشخصية المكتسبة، وأعضاء الفريق يهتمون بالمشاكل ويناقشونها باهتمام لقدرائهم على توفير الأدوات اللازمة لحل هذه المشاكل وتطوير مهارات الفريق كل وعندما يتم تمكين العاملين فإنهم يتطلعون إلى مستويات أعلى من الإنجازات ويحاولون توفير المعلومات اللازمة وبذلك تزداد الدافعية لإنجاز الأهداف العامة للمنظمة لهذا فالتمكين يجعل العاملين في أفضل حالة ومن هنا فإن دعائم تمكين العاملين تأتي خال:

- تأييد الإدارة العليا.

- تخصيص الوقت الكافي لعملية التمكين.

- وجود الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.

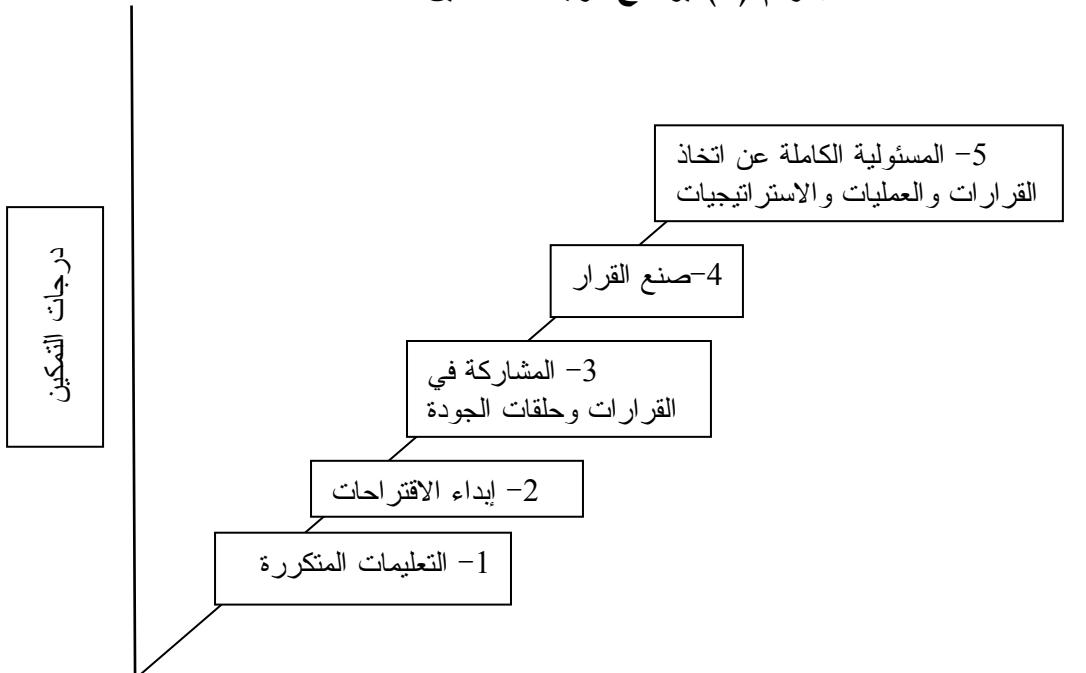
- الالتزام الداخلي المتبادل من جانب العاملين والإدارة.

- المشاركة الفعالة للعاملين في القرارات والإطلاع على المعلومات اللازمة.

2- درجات التمكين:

يوضح شكل (2) تدرج التمكين من عدم المشاركة إلى المشاركة الكاملة في اتخاذ القرارات، وتعتمد أعلى درجات التمكين العديد من المتغيرات مثل: دور القيادة، الثقافة التنظيمية، المشاركة في المعلومات، وتوفير الموارد اللازمة للعاملين، الدعم المعنوي للعاملين، توفير التدريب اللازم.

شكل رقم (2) يوضح درجات التمكين.



(Raymond & Richard, 2001)

ونلاحظ من الشكل السابق أن التمكين يتدرج من أقل درجة إلى أعلى درجة، ومن مشاركة السلطة إلى توزيع السلطة على العاملين بمعنى إعطائهم السلطة بمشاركتهم في الإدارة.

ثامناً: علاقة التمكين بالمفاهيم الإدارية:

هناك بعض المفاهيم ذات الصلة القريبة بمفهوم التمكين إلا أن هناك اختلافات عديدة بينها ومن هذه المفاهيم "اللامركزية، التفويض، والحلول والإنابة، والسلطة والنفوذ" وفيما يلي شرح لكل من هذه المفاهيم:

أ. التمكين واللامركزية:

اللامركزية هي تفويض سلطة صنع القرار إلى أسفل في سلسلة الأوامر كلما أمكن وعلى العكس من ذلك، فإن المنظمة المركزية هي التي تتركز فيها سلطة ونفوذ صنع القرار في

المستويات الأعلى في المنظمة، وهي وضع يتم فيه تفويض سلطات كثيرة للمرؤوسين، إذن هي مفهوم أوسع من التفويض، ولكن التمكين مفهوم أشمل وأعم من السابقين باعتباره تفويض المسؤوليات والمهام والواجبات والمعلومات للمرؤوسين، واللامركزية يعد تقرير اختصاصات مباشرة للهيئات اللامركزية، أما التمكين يمكن الرئيس من مباشرة هذه الاختصاصات والنظر فيها ومرافقتها (الشمرى، 2006).

ب. التمكين والتفويض: Empowerment & Delegation

التفويض هو عملية المشاركة في السلطة يقوم من خلالها الرئيس بنقل جزء من سلطاته إلى المرؤوسين وأعضاء الفريق ولكن بدون نقل المسئولية النهائية عن إنجاز العمل كله الذي خول إليه من رؤسائه (Cole, 1996).

التمكين يتفق مع التفويض في:

- 1- الأساس الذي يقوم عليه وهو أن الأفراد أقرب للمشكلة ومن ثم فإنهم الأقدر على حلها وكذلك عدم تركيز اتخاذ القرارات في المنظمة في المستوى الأعلى.
- 2- الهدف من كل منها حيث يهدفان للإسراع في اتخاذ القرارات وإطلاق القدرات الخلاقة الابتكارية للموظفين وتحقيق المزيد من الرضا الوظيفي للعاملين والحد من تكلفة التنفيذ من خلال الحد من المستويات الإدارية غير الضرورية والوظائف الاستشارية ورقابة الجودة ومراجعة التنفيذ.
- 3- استمرار تحمل الرؤساء للمسئولية في تقديم النصح والإرشاد والدعم والتأييد للمرؤوسين ومساعدتهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم.

أما الاختلاف في أن التمكين مفهوم أوسع وأشمل من التفويض فهو أكثر من مجرد تفويض Conger &) وهو أساس وجوب الدافعية والابتكار والذاتية (Kanungo, 1988) حيث إن:

- 1- التفويض وسيلة لتحقيق التمكين داخل المنظمة.
- 2- التمكين يرتبط بمشاعر العاملين وتقييراتهم أكثر من ارتباطه بأسلوب الإدارة والإستراتيجية.
- 3- التمكين يتطلب خلق وتهيئة ظروف بيئه العمل لزيادة الحوافز لإنجاز العمل من خلال تنمية شعور قوى بالقدرة الشخصية.

ج. التمكين والحلول: Empowerment & Sapience

يتقان في عملية نقل السلطات والاختصاصات إلى المستويات الأدنى الإدارية والاختلاف في (بسيوني، 1999):

- 1- الحلول تحدث في غياب الرئيس أما التمكين يكون في وجود الرئيس.

2- التمكين يظل حتى انتهاء المهمة التي أوجد من أجلها أما الحلول تنتهي عندما يأتي الرئيس ويعود لمقر عمله.

3- الحلول يقع بقوة القانون أما التمكين يصدر بقرار من الرئيس في العمل.

د- التمكين والسلطة والنفوذ:

السلطة هي الحق في إصدار الأوامر لآخرين وهي تتبع من المركز الوظيفي للفرد، والنفوذ هو القدرة على التأثير في الآخرين ليتصرفوا بطرق معينة.(Keitner & Kinck, 1992)

تاسعاً: مزايا ومعوقات عملية تمكين العاملين:

1. مزايا عملية تمكين العاملين (Ziagrami, 1985):

- زيادة درجة رضا العاملين وولائهم عن العمل.
- زيادة كفاءة العاملين نتيجة التدريب والتعليم.
- ارتفاع الإنتاجية وتدني التكاليف بالمنظمة.
- قلة الصراعات داخل المنظمة.
- تحقيق أهداف المنظمة والعاملين.
- فاعلية جهود التطوير والتحسين المستمر.
- ارتفاع درجة رضا وولاء العملاء للمنظمة.
- انخفاض ضغوط العمل.
- جودة القراراتتخذ.
- زيادة مساهمات العاملين .
- ارتفاع درجة الاحترام بين العاملين.
- انخفاض معدل الغياب والتمارض.
- شيوخ العمل بروح الفريق.
- انخفاض نسبة حوادث وإصابات العمل.
- زيادة قدرة المنظمة التنافسية.
- ظهور أفكار إبداعية ومبتكرة.
- إشباع أعلى للحاجات الإنسانية.
- تحقيق المزيد من النمو والقوة.

2- معوقات عملية تمكين العاملين: (Umiker, 1999)

- بالرغم من انتشار عملية تمكين العاملين في العديد من الدول إلا أنه يوجد بعض معوقات التطبيق من أبرزها:
- مازالت الكثير من القرارات تتطلب التصديق من الإدارة العليا.
 - عدم انسجام أقوال الإدارة العليا مع الأفعال الواقعية.
 - لا تزال معظم القيادات تدخل في كل القرارات الروتينية دون التركيز على المهام الإستراتيجية طويلة الأجل وما زالت المعتقدات التقليدية مسيطرة على عقولهم وأذهانهم.
 - قد يتخوف البعض من تحمل أعباء ومسؤوليات إضافية فتظهر مقاومة التغيير.
 - البحث عن المثالية دون البدء بالتمكين.

المبحث الثالث: الجامعات الفلسطينية

تمهيد:

أسهم وجود الجامعات الفلسطينية في تخفيف نسبة الطلبة المغادرين للدراسة في الخارج وبالتالي القضاء على المخطط الصهيوني الذي يهدف إلى إبعاد وتغريب الشباب الفلسطيني والكواحد العلمية والعمل على تغريب القضية الفلسطينية، وبث وتعزيز دور الطالب الفلسطيني في بناء دولته والمحافظة عليها وضرورة منحها ما تحتاج من عمل وعطاء متواصل لأنه جزء لا يتجزأ من هذه الأرض التي قدمت ولا زالت تقدم الشهداء.

فالجامعات الفلسطينية تو kab التطور والتغير المستمر وال سريع في العالم المحيط بها لتلبى الاحتياجات المحلية الداخلية للفيزياء الفلسطينيين والاحتياجات الخارجية التي تحيط بنا ، كون المجتمع الفلسطيني جزء من العالم ويجب وجود ترابط وتبادل من أجل الاستمرارية ومواكبة التقدم.

لمحة عامة عن الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة:

جامعة الأزهر:

أنشأت جامعة الأزهر بغزة في العام 1991 بقرار من السيد رئيس دولة فلسطين الراحل / ياسر عرفات رحمه الله وأحسن مثواه ، واتى قرار الرئيس بإنشاء الجامعة لتلبى حاجات الشباب الفلسطيني ودعم المؤسسات بالكادر البشري .

وبدأت الجامعة بكليتين هما: كلية الشريعة والقانون، وكلية التربية، وتتابعت الجامعة النهوض والاستمرار في إضافة كليات جديدة في العام 1992 أنشأت كلية الصيدلة وهي الوحيدة في قطاع غزة وكلية الزراعة وكلية العلوم وكلية الآداب الإنسانية،

وفي العام 1993 أضيفت كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية لمواكبة التطورات وتلبية احتياجات الشباب الفلسطيني، وفي العام 1997 تم إنشاء كلية العلوم الطبية التطبيقية لتلبية لاحتياجات المجتمع الفلسطيني، ونتيجة للتطور المستمر والمتواصل والجهد الداعوب وحفظا على الهدف الأسماى للجامعة تم في العام 1999 تم إنشاء كلية طب فلسطين وهي الأولى في قطاع غزة، ونتيجة للتطور الهائل والمستمر في تكنولوجيا المعلومات كان لا بد من وجود قرار بإنشاء كلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات وكان في العام 2001 لتلبية احتياجات المجتمع ومتطلباته، وأنشأت جامعة الأزهر مكتبة (جواهر لال نهر) لمساعدة الطلبة والدارسين بالبحث والقراءة والمطالعة.

أما في مجالات الدراسات العليا، فقد أنشأت الجامعة برامج الماجستير للعديد من التخصصات ومنها اللغة العربية والتربية بتخصصاتها الكيمياء والزراعة والدراسات الشرق

أوسطية والعلوم السياسية والمحاسبة وإدارة الأعمال والحقوق والصيدلة بعدة تخصصات، وحرصاً من الجامعة ومتابعتها للمساهمة في بناء العديد من القطاعات في الدولة الفلسطينية خاضت مجال الدراسات التأهيلية للمواطن الفلسطيني، والتطويرية لموظفي المؤسسات المختلفة والطلبة فأنشأت دائرة التعليم المستمر للتدريب والتأهيل وصقل المواهب تنمية القدرات.

وفي هذا الإطار تم تطوير برنامج الدبلوم المتوسط إلى كلية الدراسات المتوسطة والتي تمنح درجة الدبلوم المتوسط في مجالات علمية متخصصة ومختلفة بشقيه الأدبي والعلمي، تلبي حاجة الوطن في توافر أبناءه الفلسطينيين القادرين على الإسهام في بناء المجتمع وتطويره على أسس علمية منهجية.

وتتمتع جامعة الأزهر بحضور واعتراف دولي وعربي كبير وتميز بعلاقتها المميزة والمتنوعة مع العديد من الاتحادات والمنظمات والشبكات العربية والدولية التي تدعم شهاداتها وخريجيها، حيث أنها أبرمت عدة اتفاقيات توأمة ومنها جامعة برشلونة الأسبانية وكذلك جامعة القاهرة بجمهورية مصر العربية، والجدير بالذكر أن جامعة الأزهر تمتاز بضوئيتها المتقدمة في الجامعات العربية والدولية (<http://www.alazhar.edu.ps>).

الجامعة الإسلامية:

تأسست الجامعة الإسلامية بغزة عام (1978م)، وتشتمل على عشر كليات وهي:
الشريعة، أصول الدين، الآداب، التربية، التمريض، التجارة، العلوم، الهندسة، تكنولوجيا المعلومات والطب، وتحل درجة الماجستير للعديد من التخصصات ومنها:
الهندسة المدنية، إدارة الأعمال، الفيزياء، الرياضيات، علوم حياتية، علم النفس، الصحة النفسية والمجتمعية، المناهج وطريق التدريس، أصول التربية، التاريخ، اللغة العربية، القرآن الكريم وعلومه، الحديث الشريف، العقيدة، أصول الفقه، الفقه المقارن، القضاء الشرعي.

كما تمنح الجامعة درجة الدبلوم العام في التربية، ودرجة الدبلوم العالي في: الإدارة التربوية، الدراسات الإسلامية، الصحة النفسية والمجتمعية، الإرشاد النفسي والتربوي.

وهي مؤسسة أكاديمية مستقلة من مؤسسات التعليم العالي وتعمل تحت إشراف وزارة التربية والتعليم وهي من أعضاء اتحاد الجامعات العربية ورابطة الجامعات الإسلامية ورابطة جامعات البحر الأبيض المتوسط والاتحاد الدولي للجامعات ولها صلة تعاون مع كثير من الجامعات العربية والأجنبية وتحتل بجو أكاديمي توفره لطلبتها من التزام بالقيم الإسلامية ومراعيًّا لظروف الشعب الفلسطيني وتقاليده وتضع كل الإمكانيات المتاحة لخدمة العملية التعليمية، وتهتم بالجانب التطبيقي اهتماماً بالجانب النظري، كما تهتم بتوظيف وسائل التكنولوجيا المتوفرة في خدمة العملية التعليمية.

وتضم الجامعة عدداً كبيراً من المختبرات العلمية تتتوفر فيها أفضل الأجهزة العلمية اللازمة للدراسة العلمية وإجراء التجارب إلى جانب الدراسة النظرية، وتحرص الجامعة على تحديث مختبراتها بشكل مستمر، وتعنى باستخدام وسائل التكنولوجيا في العملية التعليمية، وتهتم اهتماماً خاصاً بتوسيع استخدام الحاسوب، وتتوفر الجامعة عدداً كبيراً من مختبرات الحاسوب لخدمة العلمية التعليمية والبحث العلمي، كما تقدم الجامعة لطلبتها خدمة الإنترن特 لمokinهم من الاتصال بالمكتبات ومراكز الأبحاث والحصول على المعلومات من مختلف المصادر، كما تقدم المكتبة خدماتها للطلبة والباحثين حيث يتتوفر بالجامعة عدد كبير من المواد العلمية المختلفة.

وتهدف الجامعة إلى توفير خدمة التعليم العالي لأبناء قطاع غزة خاصة والشعب الفلسطيني عامة، مواكبة التقدم العلمي في مختلف مناحي الحياة، وتنمية العلاقات العلمية والثقافية مع الجامعات، وخدمة المجتمع الفلسطيني، ومواكبة الجامعة الحضارة العالمية والإنجازات العلمية والتكنولوجية، وللجامعة الإسلامية ثقافة تدعو إلى الإبداع والتطوير والتنمية والأخذ بسبل التقدم العالمية، تهتم الجامعة بالتعاون وتبادل الخبرات والأساتذة المتخصصين مع الجامعات الفلسطينية والعربية والإسلامية والعالمية في مختلف مجالات العلوم والتكنولوجيا، وفي هذا الإطار تم تطوير برنامج الدبلوم المتوسط إلى كلية الدراسات المتوسطة التي تمنح درجة الدبلوم المتوسط في مجالات دراسية مختلفة، وقد أنسست عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر سنة 1994 كنافذة للجامعة الإسلامية على المجتمع الفلسطيني ولقد بدأت العمادة أنشطتها كمركز تدريب يقوم بتتنظيم عدد من الدورات المهنية والمتخصصة والتي تهدف إلى رفع كفاءة المتدربين مهنياً وإكسابهم المهارات العلمية إلى جانب المعرفة النظرية، وللجامعة علاقات وطيدة تربطها بالكثير من الجامعات المحلية والعالمية، وتنظم علاقتها اتفاقيات تعاون وتوأمة مع عدد من الجامعات (<http://www.iugaza.edu.ps>).

جامعة الأقصى:

أنشأت جامعة الأقصى في العام 1955 كمعهد عام للمعلمين تحت إدارة الحكومة المصرية في ذلك الوقت، وفي العام 1991 تطورت وتحولت إلى كلية سميت بكلية التربية الحكومية وكان لها مقررين في قطاع غزة واستمرت في التطور الدراسي والخططي والتوسع في الأقسام ونتيجة للزيادة الهائلة في إعداد الطلبة كان لابد من العمل على تحويلها إلى جامعة وبعد الصبر والمثابرة وتكانف الجهد اعتمد سيادة الرئيس الراحل / ياسر عرفات رحمه الله، جامعة الأقصى والتي أراد القائمون عليها تسميتها جامعة عرفات قدوة وتضحية ووفاءً منهم لسيادة الرئيس الراحل إلا انه رحمه الله قام بتسميتها بنفسه بجامعة الأقصى، وذلك لحبه الشديد للأقصى، ومنذ ذلك الحين وأخذت الجامعة هذا

الاسم وذلك في العام 2001 وتشرف عليها وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وتضم الجامعة سبع كليات علمية تمنح درجة البكالوريوس في 37 برنامجاً أكاديمياً، وسعت الجامعة ومنذ نشأتها إلى توفير التعليم لطلبة فلسطين لتجنبهم مرارة الغربة والابتعاد عن الوطن الأم فلسطين. ونتيجة للتطور ومواكبة التغيرات المستمرة أنشأت جامعة الأقصى كلية المجتمع وهي متخصصة بمنح درجة الدبلوم المهني المتخصص والدبلوم المتوسط.

ومن أهم أهداف الجامعة:

1. تهدف الجامعة إلى نشر المعرفة، وتعزيز جذورها، وخدمة المجتمع الفلسطيني وتطويره خاصة، والمجتمع العربي والإنساني عامه، في إطار فلسفة تستند إلى المفاهيم الوطنية وتراث الحضارة العربية والإسلامية، وتسعى لتحقيق هذا الهدف من خلال: خلق الكفاءات المتميزة وتنميتها وتطويرها وما يتطلب ذلك من بناء العقل والضمير والسلوك والنظرية الشمولية للحياة.
2. تهدف الجامعة إلى تنمية الشعور بالانتماء للوطن وروح المسؤولية والاهتمام بالثقافة القومية والعالمية وتطوير التراث الوطني، ونشر المعرفة وتأصيلها بإتاحة فرص التعليم العالي والشخص لأبناء الشعب الفلسطيني في مجالات العلوم المختلفة، والقيام بالبحث العلمي وتشجيعه وتنظيمه في المجالات المختلفة، لخدمة المجتمع وتطويره، ومساعدة في حل مشكلاته، الانفتاح على الإنجازات العلمية في العالم، وتسخيرها لخدمة أهداف المجتمع الفلسطيني، وتطويرها لمستلزمات التنمية الوطنية الشاملة.
3. تهدف الجامعة إلى الاهتمام بشخصية الطالب ومسلكه ومواطنته الصالحة، وتوجيهه إيجابياً لخدمة الوطن والأمة، وتنمية الشخصية المستقلة للطالب وصقلها، وتعويذه على تحمل المسؤولية، وبث روح التعاون لديه، والعمل على تكامل شخصيته بتنمية قدراته الفكرية والإبداعية، والعناية باللغة العربية الفصحى، وتوظيف استخدامها في المجالات المعرفية كافة، تشجيع العمل التطوعي وخدمة المجتمع وتدعم الصلات بين الجامعة ومؤسسات المجتمع كافة، توثيق الروابط العلمية والثقافية المتميزة عن طريق تبادل الخبرات والمعرف مع الجامعات والهيئات والمؤسسات العلمية والثقافية الفلسطينية والعربية والعالمية.

وخرجت الجامعة كثيراً من المدرسين والباحثين ذوى الكفاءة العلمية والتربية العالية من حملة البكالوريوس والليسانس والدكتوراه عبر برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة عين شمس (<http://www.alaqsa.edu.ps>).

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

- المحور الأول : الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية.
- المحور الثاني : الدراسات التي تناولت تمكين العاملين.
- المحور الثالث : الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين.

المقدمة:

يذكر الأدب الإداري بالعديد من الدراسات التي تناولت محاور الدراسة (القيادة التحويلية والتمكين)

وسيقوم الباحث في هذا الفصل بعرض وتحليل بعض الدراسات السابقة التي استطاع الحصول عليها، والتي هي ذات صلة بموضوع الدراسة الحالية، حيث قسمها الباحث إلى ثلاثة محاور، المحور الأول فتكون من الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية، والمحور الثاني ف تكون من الدراسات التي تناولت التمكين، والمحور الثالث تكون من الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية والتمكين، وتم عرض الدراسات السابقة إلى دراسات عربية وأجنبية وفقاً للدرج التاريخي من الأقدم للأحدث، وفيما يلي ملخص لتلك الدراسات مصنفة على النحو التالي:

المحور الأول: الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية

أولاً: الدراسات العربية التي تناولت القيادة التحويلية:-

- دراسة (العامري، 2002)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى سلوك القيادة التحويلية السائد في الأجهزة الحكومية السعودية، والكشف عن العلاقة بين سلوك المواطن التنظيمية وسلوك القيادة التحويلي، واعتمد الباحث على الاستبانة في جمع البيانات، وتم اختيار مفردات الدراسة بأسلوب "المفردات غير الاحتمالية الهدافلة"، وقد تكونت هذه المفردات من (600) موظف في مختلف الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها لا يتوافق السلوك القيادي التحويلي في المنظمات، كما تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين سلوك القيادي التحويلي وبين سلوك المواطن التنظيمية، كذلك توصلت إلى أن سلوك المواطن التنظيمية بأبعاده المختلفة متداهن في هذه الأجهزة.

- دراسة (هاشم، 2003)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي بمركز التنمية المحلية بسقارة، وكذلك هدفت إلى معرفة تأثير النمط القيادي المطبق على درجة رضاء العاملين وعلى أداء المركز، دراسة مقارنة بالتطبيق على مركز التنمية المحلية بسقارة بجمهورية مصر العربية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع وبهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكميًّا وذلك من خلال الاستبانة كأداة لجمع البيانات من خلال الاستبانة

كأداة لجمع البيانات، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها وجود علاقة إيجابية بين النمط القيادة الكاريزمي وبين حجم الخدمة المقدمة ممثلة في عدد البرامج التربوية وعدد الساعات التربوية، وكذلك توصلت إلى أن نمط القيادة الكاريزمي له تأثير إيجابي على رضاء العاملين بشكل واضح، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الكاريزمي ودرجة رضاء العملاء.

- دراسة (العمري، 2004)

هدفت الدراسة للتعرف على المستوى القيادي التحويلي لدى المديرين في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، ومعرفة العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة، وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات على استبانة طورها بنفسه، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود انقسام في الإجابات حول مدى ممارسة السلوك القيادي التحويلي من قبل المديرين في المؤسسات العامة، ويشمل هذا الانقسام خصائص القيادة التحويلية الأربع (التأثير الكاريزمي، والتشجيع الإبداعي، والتحث والإلهام، والاهتمام الفردي)، وهذا يعني أن مستوى السلوك القيادي التحويلي لدى المديرين في هذه المؤسسات لا يرقى إلى المستوى المأمول، كما تم التوصل إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية وایيجابية، وذات دلالة إحصائية بين خصائص القيادة التحويلية إجمالاً مع إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، كما أشارت النتائج إلى أن آراء الموظف نحو توفر عناصر السلوك القيادي التحويلي لم تتأثر بشكل جوهري بأعمارهم أو مراتبهم الوظيفية أو مؤهلاتهم العلمية أو خبراتهم.

- دراسة (بني عيسى، 2005)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر القيادة التحويلية بأبعادها (الكاريزماتيكية، والداعية والإلهام، والتشجيع الإبداعي، والاهتمام بالمشاعر الفردية) على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن، كما هدفت إلى معرفة اثر العوامل الشخصية والوظيفية في اتجاهات العاملين نحو اثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة، بالإضافة إلى معرفة مدى توفر خصائص القيادة التحويلية في إدارة هذه المؤسسات، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وكانت الاستبانة مكونة من (41) فقرة وتم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من أربع مؤسسات تم اختيارها بطريقة عشوائية عن طريق إجراء القرعة، وقد تم توزيع (450) استبانة وأعيد منها (410) بنسبة استرداد بلغت (91%) من عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج منها وجود اثر ايجابي للقيادة التحويلية (الكاريزماتيكية، والداعية والإلهام، والتشجيع الإبداعي، والاهتمام بالمشاعر الفردية) على الأداء في المؤسسات العامة، وكذلك توصلت إلى عدم وجود فروق في اتجاهات العاملين نحو اثر القيادة التحويلية على الأداء تعزى لـ (الجنس، العمر، المؤهل العلمي المسمى الوظيفي)،

وتوصلت إلى وجود فروق في اتجاهات العاملين نحو اثر القيادة التحويلية على الأداء تعزى لـ (الخبرة العلمية)، وتوصلت أخيراً إلى تتمتع المؤسسات العامة الأردنية بمستوى متوسط من خصائص القيادة التحويلية.

- دراسة (الفقيه، 2006)

هدفت هذه الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديرى التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية لسلوك القيادة التحويلية، وتحديد درجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم من منظور القيم المتنافسة، والتعرف على درجة العلاقة بين درجة ممارسة مديرى التربية والتعليم سلوك القيادة التحويلية ودرجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبيانين لجمع البيانات من مجتمع الدراسة من جميع مديرى التربية والتعليم ومساعديهم ومديرى الإدارات في جميع إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية وبلغ عددهم (601) فرداً، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج منها يمارس مديرى التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية سلوك القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، كما توصلت إلى وصول الفعالية الذاتية لإدارات التربية والتعليم (من منظور القيم المتنافسة) إلى الدرجة المتوسطة، كذلك توصلت إلى وجود علاقة بين ممارسة مديرى التربية والتعليم لسلوك القيادة التحويلية ودرجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم.

- دراسة (الجارودي، 2007)

هدفت الدراسة تصميم برنامج تدريسي لإعداد القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات السعودية لتمكينهم من اكتساب المهارات اللازمة للقائد الجامعي لتطبيق القيادة التحويلية في بيئة عمل مليئة بالتحديات، وحصل الباحث على البيانات عن طريق استبيانه تم تطبيقها على عينة من جامعيي الملك سعود بالرياض والملك عبد العزيز بجدة والتي بلغ عددها (315) فرداً وكان التجاوب من قبل (203) من إجمالي العينة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها تأيد كافة القيادات موضوع الدراسة لأهمية التدريب على مهارات القيادة التحويلية واقتاعهم التام بأنها ستساهم في رفع مهاراتهم القيادية في مجال عملهم، استخدام القيادات لعناصر القيادة التحويلية في أساليبهم القيادية وإدارتهم للعاملين متوفرة وبدرجة كبيرة جداً.

- دراسة (البهال، 2008)

هدفت هذه الدراسة التعرف على أهم مبررات تطبيق القيادة التحويلية في مديرية الأمن العام بالملكة العربية السعودية، وتحديد أهم المتطلبات القيادية وكذلك المتطلبات المالية والمادية والفنية الازمة لتطبيق القيادة التحويلية في مديرية الأمن العام، وتحديد متطلبات الثقافة التنظيمية الازمة لتطبيق القيادة التحويلية، ومعرفة أهم المقترنات لبناء القيادات التحويلية الأمنية وتنميتها، واستخدم الباحث استبانة للحصول على البيانات، واستخدم الباحث المهج الوصفي، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج منها تبني ثقافة احترام الأفكار الجديدة التي تسهم في التطوير، وكذلك توصلت إلى ضرورة العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، كما توصلت إلى إدراك القيادات التحويلية بأهمية ضمان الجودة والالتزام بدعمها، والعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الرؤية والرسالة، وتحديد أولويات التحسين والعمل بروح الفريق الواحد.

- دراسة (السباعي، 2009)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة أهمية الأدوار القيادية لمديرى التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، ودرجة إمكانية ممارستها، واهم المعوقات التي تحول دون ذلك من وجهة نظر أفراد المجتمع، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرى التربية والتعليم ومساعديهم في إدارات التربية والتعليم للبنين بالملكة العربية السعودية البالغ عددهم (100) فرد، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج منها أن الأدوار القيادية لمديرى التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير مهمة بدرجة كبيرة جدا من وجهه نظر أفراد مجتمع الدراسة، وكذلك توصلت إلى أن بعد تحفيز العاملين بالإدارة احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية وإمكانية الممارسة، وتوصلت الدراسة إلى إمكانية ممارسة مديرى التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات إدارة التربية والتعليم كبيرة من وجهه نظر أفراد مجتمع الدراسة.

- دراسة (بن حمدان، 2009)

هدفت الدراسة للتعرف على مدى تتمتع القيادات الأمنية في قطاع الشرطة بخصائص القائد التحويلي، والتعرف على السلوك القيادي التحويلي للقيادات الوسطى وعلاقته بالأداء، و معرفة الأساليب والمقترنات الازمة لتفعيل أداء القيادة التحويلية في قطاع الشرطة في المملكة العربية السعودية من وجهه نظر القيادات الأمنية بمدينة الرياض، واستخدم الباحث طريقة المسح الشامل لجميع الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض من رتبة مقدم فأدنى، والبالغ عددهم (229) ضابطا، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها أن القيادات الأمنية تتتوفر لديها خاصية من

خصائص القائد التحويلي بدرجة كبيرة وتمثل الخاصية في (السمات الأخلاقية الجيدة)، كذلك توصلت إلى توفر خصائص القيادة التحويلية في القيادات الأمنية وممارستها في أعمالهم، كما تم التوصل إلى اتفاق أفراد الدراسة على أهمية الأساليب والمقترنات لتفعيل أداء القيادة التحويلية في قطاع الشرطة بالمملكة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية التي تناولت القيادة التحويلية:-

- دراسة (Degroot et.al,2000)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين نمط القيادة الكاريزمي وبين مجموعة من المتغيرات التي تمثلت في: فعالية القائد، أداء المرؤوس، رضاء المرؤوس، التزام المرؤوس، وذلك من خلال دراسة تقييم أداء المشرفين القياديين، حيث تمثلت عينة الدراسة بمجموعة من المشرفين القياديين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث أنه يجمع بين نهج الكمية والنوعية، وذلك من خلال استبيان قائم بتصنيمه للحصول على البيانات، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها أن مستوى التحليل المستخدم في الدراسة له تأثير كبير على قوة العلاقة بين نمط القيادة الكاريزمي وبين مجموعة المتغيرات التابعة، وكذلك توصلت إلى أن العلاقة بين القيادة الكاريزمية وفعالية القائد تعد علاقة ضعيفة إذا ما تم القياس على المستوى الفردي، أما إذا تم القياس على مستوى المجموعة فإن العلاقة تكون قوية.

- دراسة (Shine & Zhou,2003)

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على إبداع العاملين، وكذلك هدفت للتعرف إذا ما كانت الحوافز وقيم العاملين تتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وإبداع العاملين، حيث تمثل المتغير المستقل بسلوكيات القيادة التحويلية، والمتغير التابع لإبداع العاملين، ولقد تمثل مجتمع الدراسة من 290 من العاملين ومشروفيهم بقسم البحث والتطوير في 46 شركة صناعية في كوريا، وصمم الباحث استبانة خصيصاً لجمع البيانات، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها وجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي التحويلي وبين تتميمه القدرات الإبداعية للعاملين، وكذلك توصلت إلى أن التحفيز يتوسط العلاقة بين النمط القيادي التحويلي وتتميمه القدرات الإبداعية للعاملين، وتوصلت إلى أن القيم الخاصة بالعاملين تلعب الدور الوسيط بين القيادة التحويلية والإبداع.

- دراسة (Colquitt & piccolo,2006)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الآليات التي تستطيع القيادة التحويلية من خلالها أن تؤثر على مستوى الأداء التنظيمي والمواطنة التنظيمية، وبشكل أكثر تحديداً ثقى هذه الدراسة الضوء على دور التحفيز الداخلي، نموذج خصائص الوظيفة والالتزام بالأهداف في زيادة فعالية القيادة التحويلية، حيث قام الباحث بتصميم استبانة خاصة لجمع البيانات، وقام بتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من 283 موظف من قطاعات مختلفة 11% منهم يعملون بوظائف إدارية، و10% يعملون بوظائف الحاسوب والكمبيوتر، و9% يعملون بالتدريب والباقي يعملون بالصناعة، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها أن القائد الذي يمارس سلوكيات القيادة التحويلية المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي ،الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) يدرك مسؤوسيه لمستويات مرتفعة من خصائص الوظيفة والتي تشمل(التنوع، أهمية الوظيفة، الاستقلالية، التغذية العكسية)، وكذلك توصلت إلى أن التحفيز الداخلي يرتبط إحصائيا بأداء مهام العمل، وتوصلت إلى انه يوجد ارتباط إحصائي بين نموذج خصائص الوظيفة والالتزام بالأهداف والذي ينعكس على الشعور بالمواطنة التنظيمية.

- دراسة (Jack,2007)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد في الشركات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية، وكذلك تحديد طبيعة العلاقة بين النمط القيادي المتبعة وبين مجموعة من النتائج التنظيمية والتي تمثلت في الرضا عن القائد، والرغبة لدى المسؤولين فيبذل مجهود إضافي، وإدراك المسؤولين لفعالية القائد، حيث أن الأنماط القيادية (التحويلية، والتبدالية) هي المتغير المستقل، والمتغير التابع متمثل بكل من الرضا عن القائد، والرغبة لدى المسؤولين فيبذل مجهود إضافي، وإدراك المسؤولين لفعالية القائد، وكانت عينة الدراسة مجموعة من الشركات الصناعية للملابسات في الولايات المتحدة الأمريكية، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها أن النمط القيادي السائد هو النمط القيادي التحويلي، وكذلك توصلت إلى أنه توجد علاقة ارتباط قوية بين النمط القيادي التحويلي وبين متغيرات النتائج التنظيمية التي حدتها الدراسة، والتي تعد علاقة أقوى من تلك العلاقة بين النمط القيادي التبدالي أو المتسبب وبين مجموعة النتائج التنظيمية المحددة.

- دراسة (Rynetta,2007)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة وكلّاً من القيادة التحويلية والتبادلية، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة وكلّاً من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، حيث تمثل المتغير المستقل بالأنماط القيادية (التحويلية، التبدالية، المتسببة والخادمة)،

والمتغير التابع الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وقام الباحث بتصميم استبانة خصيصاً لهذا الغرض وقام بتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من 207 موظف من 5 منظمات ربحية وغير ربحية في شمال الولايات المتحدة الأمريكية، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها أن القيادة الخادمة ترتبط إيجابياً بأبعاد القيادة التحويلية وببعدي المكافأة الشرطية والإدارة الإيجابية بالاستثناء، وكذلك توصلت إلى أن القيادة الخادمة ترتبط عكسياً بالإدارة السلبية بالاستثناء، وتوصلت إلى أن الأنماط القيادية التحويلية، التبادلية والخادمة ترتبط إيجابياً بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

- دراسة (Shandria, 2007)

هدفت هذه الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وبين درجة الرضا الوظيفي للقادة الذين يمارسون هذه السلوكيات، وكذلك لمعرفة ما هو الأسلوب القيادي الأفضل لتمكين العاملين، حيث كانت عينة الدراسة النساء الأمريكيات من أصل إفريقي، واستخدم الباحث المقابلة لجمع البيانات والتي تم إعدادها وتكييف أسئلة المقابلة التي تركز على سمات القيادة التحويلية، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج منها أن معظم القادة الذين إشتملتهم العينة يمارسون سلوكيات القيادة التحويلية، وكذلك توصلت إلى أن النساء الأمريكيات من أصول إفريقية يرون أن الأسلوب القيادي التحويلي يعد هو الأسلوب الأفضل لتمكين المسؤولين وذلك على خلاف النمط القيادي التبادلي، وتوصلت إلى وجود علاقة طردية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي.

- دراسة (John, 2008)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية الرضا الوظيفي، وكذلك التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والميل لترك العمل، حيث صمم الباحث استبانة خصيصاً لجمع البيانات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت متغيرات الدراسة ممثلة بالمتغير المستقل (سلوكيات القيادة التحويلية)، والمتغير التابع (الرضا الوظيفي، والميل لترك العمل)، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها أن القادة يمارسون سلوكيات القيادة التحويلية بشكل مرتفع بالمقارنة بسلوكيات القيادة التبادلية والمتسبب، وكذلك توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات القيادة التحويلية وبين مستوى الرضا الوظيفي المدرك، وتوصلت إلى أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية بين الرضا الوظيفي والنمط القيادي المدرك من قبل العاملين، وكذلك وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الميل لترك العمل والنمط القيادي المدرك من قبل العاملين.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت تمكين العاملين

أولاً: الدراسات العربية التي تناولت تمكين العاملين:-

- دراسة (السيد، 2002)

استهدفت هذه الدراسة اختبار ما إذا كانت جهود الإدارة نحو تمكين العاملين وإثراء وظائفهم يمكن إن تلغي الأثر السلبي لتخفيف حجم العمالة وزيادة الولاء المتوقع للمنظمة، وهدفت إلى اختبار ما إذا كان تطبيق مفهوم تمكين العاملين من السلطة وإثراء وظائفهم يمكن إن يسهل على العاملين الموجودين بالمنظمة إمكانية التعامل مع أعباء الأعمال الناتجة عن تخفيف حجم العمالة وزيادة ولائهم والتزامهم تجاه المنظمة، وهدفت أيضاً إلى قياس درجة ولاء العاملين التي يعكسها تمكين العاملين والإثراء الوظيفي وتحديد مدى وجود علاقة بين المتغيرين المستقلين للبحث وهما تمكين العاملين والإثراء الوظيفي والمتغير التابع المتمثل في الولاء، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومنها أن تمكين العاملين يؤثر تأثيراً جوهرياً على سلوكيات العاملين التي تدل على ولائهم تجاه شركاتهم، وكذلك توصلت إلى أن إثراء الوظائف يؤثر تأثيراً جوهرياً على ولاء الموظفين، وتوصلت إلى أن الإبعاد الإدراكي لمفهوم التمكين يجب أن تجتمع مع بعضها البعض لإنشاء المضمنون النشط والإيجابي لتمكين سلطة الموظف.

- دراسة (المبيض و عواد، 2002)

استهدفت هذه الدراسة توضيح مفهوم التمكين وأهمية التمكين وأبعاد التمكين والعوامل التي يجب مراعاتها لإحداث التمكين، وال غالب على معوقاته ومحددات التمكين ونتائج التمكين، وذلك بالتطبيق على الوظائف الإدارية بمستشفيات جامعة عين شمس، كما استهدفت أيضاً التعرف على مدركات العاملين بالوظائف الإدارية بمستشفيات جامعة عين شمس لأبعاد التمكين التي تشمل (الأهمية، الكفاءة، القدرة على الاختيار، التأثير)، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها إدراك العاملون بالوظائف الإدارية بعد الأهمية (البعد الأول للتمكين) بدرجة أعلى من المتوسط، إدراك العاملون بالوظائف الإدارية بعد الكفاءة بدرجة مرتفعة إلى حد ما من المتوسط، إدراك العاملون بالوظائف الإدارية بعد القدرة على الاختيار بدرجة منخفضة إلى حد ما من المتوسط، إدراك العاملون بالوظائف الإدارية بعد التأثير بدرجة أقل من المتوسط.

- دراسة (حسن، 2002)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأبعاد الرئيسية لعملية تمكين العاملين وتأثير هذه الأبعاد على درجات الرضا الوظيفي داخل قطاع البترول، وتناولت تأثير أبعاد مفهوم التمكين الأربع (الاختيار، المعنى، الفاعلية الذاتية، التأثير) على الرضا الوظيفي للعاملين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة قام بتوزيعها على عينة الدراسة بقطاع البترول، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج منها أن أسلوب تمكين العاملين يؤثر جوهرياً على درجات الرضا المختلفة داخل هذا القطاع، وكذلك توصلت إلى توافر الأبعاد الإدراكية الأربع للتمكين في شركات قطاع البترول العام، وتوصلت إلى أن بعدي المعنى والفاعلية الذاتية لهما تأثير جوهري في تحقيق الرضا الوظيفي، وتوصلت إلى عدم التأثير الجوهري لبعدي التأثير والاختيار في تحقيق الرضا الوظيفي.

- دراسة (البند، 2003)

استهدفت هذه الدراسة قياس مدى ملائمة الثقافة التنظيمية لإمكانية تطبيق نموذج تمكين العاملين وأيضاً هدفت إلى التعرف على مدى اهتمام الإدارة العليا في البنوك التجارية بدولة الإمارات العربية المتحدة إلى مفهوم تمكين العاملين وهذه الدراسة كانت منصة نحو توضيح طبيعة العلاقة بين مفهوم تمكين العاملين وثقافة المنظمة و توصلت هذه الدراسة إن ثقافة المنظمة تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على وجود تمكين العاملين داخل البنوك التجارية بدولة الإمارات العربية المتحدة كما أوصت البنوك التجارية بدولة الإمارات العربية المتحدة أيضاً بضرورة الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين داخل هذه البنوك مما يؤدي إلى زيادة فعالة المنظمة وبناء فريق عمل فعال.

- دراسة (شهاب، 2004)

استهدفت هذه الدراسة التعرف على مفهوم التمكين وعناصره وخصائصه ونماذجه وبحث مدى توافر أبعاد التمكين في ظل الانخفاض التنظيمي على العاملين، واثر التمكين على تخفيض الآثار السلبية لتخفيض حجم العمالة، وتأثير التمكين على توفير بيئة عمل ابتكاريه للعاملين، في شركات الغزل والنسيج بجمهورية مصر العربية، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها أن هناك أربعة أبعاد للتمكين وهي (الاختيار، المعنى، الفاعلية الذاتية، التأثير) متوفرة في شركات الغزل والنسيج بقطاع الأعمال العام، وكذلك توصلت إلى أن كل من الأبعاد الأربع لتمكين العاملين يساهم في تحديد وتكوين المفهوم الكلي للتمكين، وتوصلت إلى انه توجد علاقة ايجابية بين عناصر التمكين

(الاختيار، المعنى، الفعالية الذاتية، التأثير) وبين عناصر البيئة الابتكارية، وتوصلت إلى أن التمكين يعمل على تخفيض الآثار السلبية المترتبة على تخفيض حجم العمالة.

- دراسة (حيدر، 2004)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى استقلالية الأبعاد الأربع لمفهوم التمكين (المغذي من العمل، ذاتية التصرف، الجدار، التأثير) ومساهمتها في بناء المفهوم الكلى للتمكين، وكذلك هدفت لتحديد العوامل المؤثرة في تمكين العاملين، وأيضا هدفت لتحديد علاقة التمكين بالميل إلى ترك العمل بالمنظمة، بالتطبيق على وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة قام بتوزيعها على عينة الدراسة، والمتمثلة في وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها أن كل بعد من الأبعاد الأربع لتمكين العاملين يساهم في تحديد وتكوين المفهوم الكلى للتمكين، وكذلك توصلت إلى أن سلوك التدعيم من جانب الرؤساء، وغموض الدور، والحصول على المعلومات من العوامل التي تؤثر على مستوى شعور العاملين بالتمكين حيث تبين قدرتها على تقسيم التباين في أبعاد التمكين الأربع (المغذي من العمل، ذاتية التصرف، الجدار، التأثير)، وتوصلت إلى أن سلوك التدعيم من جانب الزملاء في العمل، والرضاء عن نظام الحوافز وصراع الدور، ومركز التحكم من العوامل التي تؤثر على مستوى شعور العاملين بالتمكين، وتوصلت إلى أن شعور العاملين بالتمكين يؤثر بشكل معنوي على الميل إلى ترك العمل .

- دراسة (الشمربي، 2006)

استهدفت هذه الدراسة التعرف على مدى اقتطاع الإدارة العليا بأسلوب تمكين العاملين، والتعرف على أساليب التمكين المطبقة داخل شركة الملاحة العربية للموانئ، والتعرف على الكيفية التي يتم بها اخذ القرارات داخل الشركة، والتعرف على تأثير التمكين على اتخاذ القرارات، والتعرف على تأثير مجموعة المتغيرات الديمografية مثل (النوع، السن، المستوى التعليمي، الدخل) على إدراك العاملين للتمكين، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج منها ارتفاع مدى مدركات العاملين إلى حد ما لكل متغيرات الدراسة (مشاركة العاملين باتخاذ القرارات، والإدارة الذاتية، وسيادة روح الفريق، وفاعلية القرارات)، وكذلك توصلت إلى أن التمكين يؤثر تأثيرا ايجابيا على اتخاذ القرارات، وتوصلت إلى انه لا يختلف إدراك التمكين باختلاف النوع ولكن يختلف باختلاف فئات العمر ومستوى التعليم ومستوى الدخول للعاملين.

ثانياً: الدراسات الأجنبية التي تناولت التمكين:-

- دراسة (Salazar,2000)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين الإدراكي للعاملين وبين الرضا الوظيفي، وكذلك هدفت للتعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين الإدراكي وبين الالتزام التنظيمي، وذلك بالتطبيق على مجموعة المستشفيات الكائنة في جنوب الولايات المتحدة الأمريكية، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها أن أبعاد التمكين ترتبط إيجابياً بالرضا الوظيفي، وكذلك توصلت إلى أن أبعاد التمكين ترتبط إيجابياً بالالتزام التنظيمي، وتوصلت إلى أن الاختلافات في نوع المستقصى منهم تؤثر على مدركات العاملين لكلا المتغيرين، الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

- دراسة (Taylar,2001)

هدفت هذه الدراسة للتعرف على آليات التوصل إلى مجموعة من الأدوات التي تساعد على تحقيق وتنفيذ برامج تمكين العاملين، وكذلك متابعة هذه البرامج داخل منظمات الخدمة البشرية، حيث كانت عينة الدراسة مكونة من 23 منظمة من منظمات الخدمات البشرية في ألمانيا، حيث تم الحصول على البيانات من خلال المقابلة وتوزيع الاست問ارات وفرق العمل، وخرجت هذه الدراسة بالعديد من النتائج منها أن تطبيق هذا البرنامج (تمكين العاملين) يعطي العمل المزيد من الفاعلية، وكذلك توصلت إلى أن تطبيق برنامج التمكين يعمل على حسن سير العمل بكفاءة، وتوصلت إلى وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إيجابية بين تمكين العاملين وبين الرضا الوظيفي.

- دراسة (Chan,2003)

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج متكامل للتمكين (الهيكل التنظيمي، سهولة الحصول على الموارد، والمعلومات، الدعم والتأييد لمرؤوسين، الثقافة التنظيمية المؤيدة) ذات التأثير على مدركات التمكين، وكذلك تهدف للتعرف على النتائج التنظيمية التي من المتوقع أن يؤثر عليها التمكين مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها وجود علاقة إيجابية معنوية بين الحصول على الموارد والمعلومات وبين إدراك العاملين للتمكين، وكذلك توصلت إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين الثقافة الموجهة بالابتكار وبين إدراك العاملين للتمكين، وتوصلت إلى أن التمكين يرتبط إيجابياً بالرضا الوظيفي، وكذلك يرتبط إيجابياً بالالتزام التنظيمي، ويرتبط إيجابياً بسلوكيات المواطن التنظيمية.

- دراسة (Holdsworth & Cartwright,2003)

هدفت هذه الدراسة للتعرف على كشف العلاقة بين الضغط والرضا الوظيفي والأبعاد الأربع للتمكين السيكلوجي (المعنى، التأثير، التقييم الذاتي، الكفاءة)، حيث تناولت الدراسة هذه المتغيرات من وجهة نظر العاملين الوكلاء والعاملين في المكاتب التقليدية في إحدى مراكز الاتصالات بالمملكة المتحدة، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها أن العاملين الوكلاء كانوا أكثر إرهاقا وأقل رضا من العاملين في المكاتب التقليدية، وكذلك توصلت إلى أن أبعاد التمكين (التأثير والمعنى) وخصوصاً التعميم للرأي له تأثير مباشر على الرضا الوظيفي، وتوصلت إلى أن ضغط العاملين في بيئة العمل يشعرهم بعدم الرضا ويؤثر سلباً على عملية تمكين العاملين.

- دراسة (Nguyen,2003)

هدفت هذه الدراسة تقديم نموذج يتضمن العناصر الأساسية المؤثرة على تمكين المرؤوسين وعلى الرضا الوظيفي، وكذلك هدفت بشكل أكثر تحديداً الضوء على العلاقة بين الاتصال الإداري الفعال وبين شعور العاملين بالتمكين، وهدفت لتحديد العلاقة بين مهارات القيادة المستخدمة وبين درجة شعور العاملين بالتمكين، وذلك بمنظور الممارسات الإدارية الفعالة، وخرجت هذه الدراسة بالعديد من النتائج منها أن الأسلوب الذي يتبعه القائد للاتصال مع المرؤوسين يؤثر على إدراك العاملين للتمكين، وكذلك يؤثر أسلوب الاتصال المتبعة قبل القائد مع المرؤوسين على شعورهم بالرضا الوظيفي، وكذلك توصلت إلى أن نوع المستقصى منه لا يؤثر على إدراك العاملين للتمكين، وتوصلت إلى أن تهيئة مناخ العمل من خلال الممارسات الإدارية يدعم إدراك العاملين بالتمكين.

- دراسة (Franz,2004)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين ونتائج العمل، وذلك على المستوى التنظيمي (الالتزام التنظيمي ، الرضا الوظيفي)، وكذلك على المستوى الفردي (إدراك العاملين لضغط العمل ، الاتجاه لترك العمل)، وكذلك تحاول الدراسة أن تلقي الضوء على طبيعة العلاقة بين المتغيرات في الثقافات المختلفة، كدراسة مقارنة على عينة مكونة من (6698) عامل يعملون في الشركات متعددة الجنسيات والدول هي استراليا، البرازيل، بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانيا، المكسيك، إسبانيا، تايوان، تايلاند، إنجلترا، الولايات المتحدة بهدف وجود بيئتين مختلفتين وثقافتي عمل لا يتشابهان، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها أن متغيرات العدالة التنظيمية تتوسط العلاقة بين التمكين ونتائج التنظيمية، وكذلك توصلت إلى وجود اختلاف بين الدول محل الدراسة في إدراكم للتمكين على المستوى الشخصي، فلقد أكدت النتائج في تايوان أن هناك فروق ضئيلة بين مدركات التمكين (على مستوى الفرد) وممارسات التمكين التنظيمي، وذلك لأن الثقافة تشجع

على العمل الجماعي، أما في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد أكدت النتائج أن هناك فروق جوهرية بين مدركات التمكين التنظيمي ومدركات التمكين الفردي نظراً لثقافة العمل الفردي.

- دراسة (Gerbert,et.al,2007)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إستراتيجية التمكين على إدارة التغيير، وكذلك هدفت للتعرف على نوعين من التغيير التحويلي السائد في أوروبا الشرقية وهو استحواذ الشركات من قبل المستثمرين الأجانب وخصخصة هذه الشركات، حيث اعتمد الباحث على عينة من الشركات وقام بالحصول على البيانات بعدة طرق منها المقابلة والاستبانة، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها أن نوع التغيير يعد عنصر حاسم لإدراك العاملين للتمكين، وفي ظل الاستحواذ من قبل المستثمرين الأجانب يدرك الأفراد التمكين على أنه فرصة يجب اغتنامها أما في ظل تطبيق الخصخصة فإن الأفراد عادة ما يدركون التمكين على أنه مصدر للخطر، وكذلك توصلت إلى أنه لا توجد علاقة خطية واضحة بين التمكين وبين إدارة التغيير.

- دراسة (Emerson,2008)

هدفت هذه الدراسة التعرف على الأسباب التي تجعل تمكين العاملين أكثر من مجرد شعار سائد في الاتحاد الجمركي، وهدفت أيضاً إلى تحقيق رضا الموظفين من خلال عملية التمكين، وطبقت هذه الدراسة في منظمة أوكسفام الدولية البريطانية، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها أن يسمح للموظفين إن يكون لهم رأي في القضايا التي يتعين عليهم التعامل معها، وبالتالي يشعرون بأن لهم ملكية في هذه العملية، وكذلك توصلت إلى ضرورة السماح للموظفين بالوقوف على آرائهم ويتطلب ضرورة تقييم وسائل الاتصال بحيث يكون الاتصال في كلا الاتجاهين، وتوصلت إلى أنه يجب على الإدارة ممارسة وتشجيع أسلوب تمكين العاملين من خلال الثقة والتواصل مع الموظفين.

المحور الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين

أولاً: الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين:-

- دراسة (الفقي،2005)

هدفت الدراسة للتعرف على أثر كل من أسلوب القيادة الإدارية والهيكل التنظيمي بالمنظمة على تمكين العاملين، وكذلك التعرف على قياس درجة تمكين العاملين كأسلوب إداري حديث من خلال أبعاده الثلاثة: مشاركة المعلومات والقيادة الذاتية وفرق العمل، وهدفت لتحديد معوقات التمكين، والتوصل إلى حلول وتوصيات تساهم في تطبيق درجات أعلى من تمكين العاملين بصورة أفضل

وأناجح في قطاع الخدمات، والخروج بتصميم إطار مقترن لتطبيق تمكين العاملين لاتخاذ القرارات كأسلوب إداري فاعل في سوق الخدمات، وخاصة في مجال الفنادق العالمية في مصر من أجل تحقيق مستوى عال للرضا الوظيفي وبالتالي رضا العملاء، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج منها وجود علاقة إيجابية جوهرية وتأثير جوهري لكل من أسلوب القيادة والهيكل التنظيمي على تمكين العاملين، وكذلك توصلت إلى وجود علاقة جوهرية إيجابية بين تمكين العاملين ورضا العاملين.

- دراسة (حسن، 2008)

هدفت هذه الدراسة التعرف على اثر اختلاف الأنماط القيادية الحديثة (القيادة التحويلية والقيادة التبادلية) على درجة تمكين العاملين من خلال أبعاد التمكين، وكذلك هدفت التعرف على العلاقة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وبين مستوى إدراك العاملين للتمكين، كدراسة تطبيقية في شركات التامين في القطاع الخاص والقطاع العام في جمهورية مصر العربية، واستخدم الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث اعتمدت على نموذج Bass لقياس مدى توفر عناصر وخصائص القيادة التحويلية وأبعادها، واستخدمت نموذج Hayes لقياس تمكين العاملين، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومستوى إدراك العاملين للتمكين، وكذلك توصلت إلى وجود دلالة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية الأربع (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والحفز الفكري، والاعتبارات الفردية) وبين مستوى إدراك العاملين للتمكين.

- دراسة (الجميلي، 2008)

هدفت هذه الدراسة التعرف على أنماط القيادة الإدارية السائدة لدى المسؤولين التنفيذيين في مجلس الشورى السعودي، وكذلك هدفت التعرف على مستويات التمكين السائدة في مجلس الشورى، والتعرف على العلاقة بين النمط القيادي الإداري ومستوى التمكين في مجلس الشورى، وأيضاً التعرف على أهم المعوقات التي تواجه التمكين بمجلس الشورى، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال مدخلين: الوثائقى (الاستقرائي)، المسحى الاجتماعى (من خلال الاستبانة)، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها توفر كل من النمط القيادي التحويلي، ونمط القائد المشارك، ونمط القائد الاستراتيجي لدى المسؤولين التنفيذيين في مجلس الشورى، وكذلك توصلت إلى وجود علاقة جوهرية بين الأنماط القيادية الإدارية ومستويات التمكين، وتوصلت إلى اتفاق

أفراد الدراسة على وجود مستويات للتمكين في مجلس الشورى، وكذلك توصلت إلى تحديد أهم المعوقات التي تواجه التمكين في مجلس الشورى متمثلة في محدودية فاعلية نظم الحوافز، ومحدودية تفويض المدراء لسلطاتهم، وكذلك عدم مساهمة بيئه العمل في حل المشكلات التي تواجه الموظفين، وعدم منح المدراء لموظفيهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين:-

- دراسة (Kark et.al,2003)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وجود علاقة بين القيادة التحويلية ودرجة تمكين المرؤوسين والاعتمادية على القائد، ولقد اعتمدت الدراسة على سحب عينة حجمها 888 موظف من العاملين في البنوك في 76 فرع، وقام الباحث بتصميم استبيان خصيصاً لجمع البيانات، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتمكين المرؤوسين.

- دراسة (Ozaralli,2003)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل علاقة القيادة التحويلية بالتمكين وكفاءة الفريق كجزء من القيادة التحويلية، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة 152 عامل من ثمانية منظمات تعمل في صناعات مختلفة مثل المنسوجات، الإعلان، الاتصال، وقد تم تقييم سلوكيهم وكيف يمكن أن يشعروا بالتمكين، كما تم تقييم أيضاً فعالية الفريق بالنسبة للإبداع، ولقد أوضحت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تساهم في التنبؤ بتمكين العاملين وأنه كلما زادت خبرة العاملين كلما زاد تمكين الفريق، كما توجد علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلي والتمكين، وأن العاملين في ظل القيادة التحويلية يحقرون مستويات مرتفعة من الابتكار والأداء مما ينعكس على ارتفاع الفعالية المحققة لفرق العمل، كما أن التمكين يتوسط العلاقة بين القيادة وفعالية فرق العمل.

- دراسة (Nutt,2004)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات القيادة التحويلية والتباذلية والاستراتيجيات التمكينية لمديري برامج التمريض على الرضا الوظيفي للممرضات العاملات بهذه البرامج، واستخدمت الدراسة عينة مكونة من 520 ممرضة يعملون في قطاع المستشفيات الحكومية في سنغافورة، وهدفت إلى فحص تأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن القادة يتبعون الأنماط القيادية التحويلية التباذلية، كما أشارت إلى ارتفاع درجة إدراك الممرضات

والممرضين للتمكين ودرجة إدراك العاملين للرضا الوظيفي، كما أوضحت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين إدراك العاملين للتمكين وبين القيادة التحويلية والتبادلية.

ملخص الدراسات السابقة: -

من العرض السابق للدراسات يتضح تنوّع المجالات التي تناولها الدارسون لقيادة التحويلية وذلك على النحو التالي:

- تناولت بعض الدراسات أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء حيث ركزت دراسةبني (عيسي،2005) على اثر أبعاد القياد التحويلية (الكاريزماتيكية، والداعية والإلهام، والتشجيع الإبداعي، والاهتمام بالمشاعر الفردية) على الأداء، بينما تناولت دراسة (Colquitt،2007، & piccolo 2004) التعرف على الآليات التي تستطيع القيادة التحويلية من خلالها أن تؤثر على مستوى الأداء التنظيمي والمواطنة التنظيمية.
- تناولت بعض الدراسات التعرف على مدى وجود خصائص وصفات ومستويات وسلوك القيادة التحويلية ومنها دراسة (بن حمدان،2009)، ودراسة (الفقيه،2006)، ودراسة (العامري،2002)، ودراسة (العامري،2004).
- اتجهت بعض الدراسات لقياس العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي ومنها دراسة(Shandria,G,2007)، ودراسة(John,2008)، ودراسة(Rynetta,2007).
- ركزت دراسة (Shine & Zhou,2003) على مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على إبداع العاملين.
- اهتمت بعض الدراسات بتصميم برنامج تدريبي للقيادات الجامعية لتطبيق مفهوم القيادة التحويلية ومنها دراسة (الجارودي،2007)، بينما ركزت دراسات أخرى على معرفة أهم مبررات تطبيق القيادة التحويلية ومنها دراسة (البهلالي،2008).
- اهتمت بعض الدراسات بالتعرف على النمط القيادي السائد ومنها دراسة (هاشم،2003)، ودراسة(Jack,2007).
- ركزت دراسة (Degroot et.al,2000) على تحديد طبيعة العلاقة بين نمط القيادة الكاريزمي وبين مجموعة من المتغيرات ومنها فعالية القائد.
- واهتمت دراسة (السباعي،2009) بالأدوار القيادية في ضوء متطلبات التغيير.
- تناولت الدراسات السابقة والمتعلقة بتمكين العاملين علاقة تمكين العاملين كمفهوم إداري حديث بعدة متغيرات مثل العوامل المؤثرة على تمكين العاملين ومحددات ونتائج التمكين بالوظائف الإدارية وتأثير التمكين على ولاء العاملين وكذلك أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، وتأثير التمكين في ظل الانخفاض التنظيمي، وأثره على فاعلية القرارات.

- أما الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين كانت تأخذ عدة جوانب واتجاهات فمنهم من اخذ القيادة التحويلية كمتغير وسيط بين التمكين والنتائج التنظيمية مثل دراسة (الفقي، 2005).
- تناولت العديد من الدراسات التعرف على النمط القيادي السائد في المنظمات وكذلك مستويات التمكين وتحديد العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة و مدى إدراك العاملين للتمكين مثل دراسة (الجميلي، 2008).
- وركزت دراسة (حسن، 2008) على اثر اختلاف الأنماط القيادية الحديثة (القيادة التحويلية والقيادة التبادلية) على درجة تمكين العاملين ودرست علاقة أبعاد كلا القيادتين على مستوى إدراك العاملين للتمكين.
- واهتمت بعض الدراسات بدراسة سلوك القيادة التحويلية وتأثيرها على شعور العاملين بالتمكين مثل دراسة (Ozaralli,2003)، والبعض اتجه لقياس سلوك القيادة التحويلية وتأثيرها على الاستراتيجيات التمكينية مثل دراسة (Nutt,2004)، ومنهم من اتجه للتعرف على مدى وجود علاقة بين القيادة التحويلية ودرجة تمكين المرؤوسين والاعتمادية على القائد مثل دراسة (Kark et.al,2003).

علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

- 1 تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجال التطبيق، حيث أن مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
- 2 إن الدراسات القليلة التي تناولت العلاقة بين كلا المتغيرين لم تحقق البعد المطلوب من خلال توضيح العلاقة بين كل بعد من الأبعاد المختلفة للقيادة التحويلية ودرجة تمكين العاملين.
- 3 تعتبر الدراسة الأولى في فلسطين والتي تربط بين القيادة التحويلية والتمكين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- 4 يسعى الباحث إلى الاستفادة من خلاصة نتائج الدراسات السابقة وتطويرها بما يتناسب وتطبيق مفهوم القيادة التحويلية وعلاقتها بتمكين العاملين كأسلوب إداري حديث.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

أولاً: منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف "علاقة القيادة التحويلية بمتkin العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع. وقد استخدم الباحث مصدرين أساسين لجمع البيانات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في موقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من الأكاديميين برتبة إدارية والإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وهي جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وتم استثناء جامعة القدس المفتوحة بسبب مركزية قرارها ووجود إداراتها العليا بالضفة الغربية، وعينة الدراسة عبارة عن عينة طبقية عشوائية.

جدول (3): يوضح عينة الدراسة

جامعة الأقصى	الجامعة الإسلامية	جامعة الأزهر	
61	86	61	الأكاديميين
271	438	205	الإداريين
332	524	266	المجموع
29.6%	46.7%	23.7%	النسبة
		415	حجم العينة المطلوب
123	194	98	العينة حسب الجامعة
العينة لكل من الأكاديميين والإداريين			
23	32	23	الأكاديميين
100	162	76	الإداريين

وقام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية، وتم توزيع عينة تجريبية مكونة من 30 استبانة لاختبار صدق وثبات الاستبانة، وبعد التأكيد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع عدد (660) استبانة على عينة الدراسة وتم الحصول على عدد (567) استبانة بنسبة استرداد 85.90%.

وتم حساب حجم العينة من المعادلة التالية: (Moore et.al, 2003).

$$n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2 \quad (1)$$

حيث:

Z : القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: $Z=2.054$ لمستوى دلالة $\alpha = 0.04$).
 m : الخطأ الهامشي: ويُعبر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.04)

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{nN}{N+n-1} \quad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left(\frac{2.054}{2 \times 0.04} \right)^2 \cong 659$$

حيث أن مجتمع الدراسة $N = 1122$ ، فإن حجم العينة المُعَدَّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{659 \times 1122}{1122 + 659 - 1} \cong 415$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 415 على الأقل.

ثالثاً: أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة".

تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئисيين هما:

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (اسم الجامعة، الجنس، طبيعة العمل، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتكون الاستبانة من 44 فقرة موزعة على 5 مجالات رئيسة هي:

المجال الأول: التأثير المثالي ويتكون من (7) فقرات.

المجال الثاني: الحفز الإلهامي ويتكون من (7) فقرات.

المجال الثالث: الحفز الفكري ويتكون من (5) فقرات.

المجال الرابع: الاعتبارات الفردية ويتكون من (7) فقرات.

المجال الخامس: تمكين العاملين ويتكون من (18) فقرة.

ملاحظة: تم حذف الفقرات التالية حسب نتيجة العينة الاستطلاعية وهي:

1- الفقرة "تشعرني إدارة الجامعة بأهميتي كعنصر عامل في الجامعة" من مجال "تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة" حيث كان معامل بيرسون للارتباط بين هذه الفقرة والمجال يساوي 0.145 والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.223 وهي تعتبر غير دال إحصائياً.

2- الفقرة "يجب أن اتبع العديد من الإجراءات الروتينية الطويلة لكي أنجز عملي" من مجال "تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة" حيث كان معامل بيرسون للارتباط بين هذه الفقرة والمجال يساوي -0.014 والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.472 وهي تعتبر غير دال إحصائياً.

3- الفقرة "إن مهام عملي روتينية لا تسمح لي بحرية التفكير واتخاذ القرارات" من مجال "تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة" حيث كان معامل بيرسون للارتباط بين هذه الفقرة والمجال يساوي 0.063 والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.770 وهي تعتبر غير دال إحصائياً، وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (4)

جدول (4): درجات مقياس ليركز

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

اختار الباحث الدرجة (1) للاستجابة "غير أوافق بشدة" وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

رابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي :Normality Distribution Test

استخدم الباحث اختبار كولمغورو夫-سمرنو (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (5).

جدول (5): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	م	القيمة الاحتمالية (Sig.)
التأثير المثالي (الكاريزما).	.1	0.051
الحفز الإلهامي.	.2	0.565
الحفز الفكري.	.3	0.384
الاعتبارات الفردية.	.4	0.419
تمكين العاملين	.5	0.704

واضح من النتائج الموضحة في جدول (5) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة . وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي وبذلك سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة المتعلقة بهذا المجال.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسى لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وتقيد الباحث في وصف عينة الدراسة.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.

4. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك، ولقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

5. اختبار T في حالة عينة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات، استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على مجموعتين.

6. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance -ANOAV) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات، استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

خامساً: صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلة الاستبيانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبيان بطريقةتين:

1. صدق المحكمين:

عرض الباحث الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من عدد (14) متخصصين في إدارة الأعمال والإحصاء في الجامعات الفلسطينية، وأسماء المحكمين مرفقة بالملحق رقم (2)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترفات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - الملحق رقم (1).

2. صدق المقياس:

أ: الاتساق الداخلي **Internal Validity**:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال الذي تنتهي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبيان والدرجة الكلية للمجال نفسه.

يوضح جدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (6): يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة	m
*0.000	0.815	القيادة الإدارية في الجامعة تتسم بقوة الشخصية واللباقة المهنية.	.1
*0.000	0.903	القيادة الإدارية في الجامعة تتسم بالثقة والصدق مع العاملين.	.2
*0.000	0.903	القيادة الإدارية في الجامعة تحظى بتقدير واحترام العاملين.	.3
*0.000	0.931	القيادة الإدارية في الجامعة تقوم بتوفير احتياجات العاملين قبل توفير احتياجاتهم الشخصية.	.4
*0.000	0.779	القيادة الإدارية في الجامعة تهتم بالاعتبارات الأخلاقية للمهنة عند انجاز المهام.	.5
*0.000	0.881	القيادة الإدارية في الجامعة تهتم في وضع أهداف مشتركة بين مجموعات العمل المختلفة وتؤكد على ضرورتها.	.6
*0.000	0.855	القيادة الإدارية في الجامعة تركز على تقديم نماذج ذات قيمة في العمل.	.7

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

يوضح جدول (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (7): يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة	m
*0.000	0.899	القيادة الإدارية في الجامعة تعمل على استشارة روح التحدي بين العاملين.	.1
*0.000	0.878	القيادة الإدارية في الجامعة تمتلك القدرة على إيضاح وإيصال توقعاتهم إلى العاملين .	.2
*0.000	0.894	القيادة الإدارية في الجامعة تعمل على تقديم أساليب تصف بها أنماط الالتزام بالأهداف	.3
*0.000	0.882	القيادة الإدارية في الجامعة تركز على انجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي .	.4
*0.000	0.871	القيادة الإدارية في الجامعة تمتلك القدرة على تقديم النصح والإقناع.	.5
*0.000	0.858	القيادة الإدارية في الجامعة تثق بقدرات العاملين على انجاز الأهداف المحددة .	.6

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

يوضح جدول (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (8): يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال.

القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة	m
*0.000	0.884	القيادة الإدارية في الجامعة تبحث دائماً عن أفكار جديدة لحل المشكلات التي قد تنجم في العمل .	.1
*0.000	0.914	القيادة الإدارية في الجامعة تشجع العاملين على تقديم الأفكار والأراء المبدعة لحل المشكلات .	.2
*0.000	0.845	القيادة الإدارية في الجامعة تعمل على تحديد نقاط القوة والضعف وتولي لها أهمية	.3
*0.000	0.850	القيادة الإدارية في الجامعة تعمل على تعزيز إدراك العاملين لفهم المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها	.4
*0.000	0.769	القيادة الإدارية في الجامعة تفوض العاملين بالقيام ببعض الأعمال الغير روتينية.	.5

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (9): يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة	m
*0.000	0.892	القيادة الإدارية في الجامعة تهتم بمشاعر العاملين من حيث التشجيع والتوجيه والنصح	.1
*0.000	0.920	القيادة الإدارية في الجامعة تستمع إلى العاملين و تهتم باحتياجاتهم .	.2
*0.000	0.896	القيادة الإدارية في الجامعة تتبنى إستراتيجية التقدير والتعزيز الاباحي.	.3
*0.000	0.743	القيادة الإدارية في الجامعة تعتمد على الاتصال المفتوح وال المباشر مع العاملين .	.4
*0.000	0.680	القيادة الإدارية في الجامعة تسند الأعمال الصعبة للأفراد الذين يمتلكون القدرة على انجازها .	.5
*0.000	0.730	القيادة الإدارية في الجامعة تعمل على تدريب وتنمية قدرات العاملين .	.6
*0.000	0.900	القيادة الإدارية في الجامعة تولي اهتمامها بكل المسؤولين دون تحيز أو استثناء .	.7

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (10): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة	m
*0.010	0.427	إن عملي يعتبر هام جدا بالنسبة لي.	.1
*0.000	0.684	إن مهام عملي لها معنى وقيمة بالنسبة لزملائي في العمل ورئيسي المباشر.	.2
*0.000	0.647	أفضل الوظيفة التي تتيح لي استخدام قدراتي ومهاراتي.	.3
*0.000	0.626	أسيطر بدرجة كبيرة على الطرق التي أؤدي بها عملي.	.4
*0.000	0.654	لدي من المهارات والمعلومات ما يمكنني من التعامل مع مسؤوليات وأعباء وظيفتي.	.5
*0.000	0.575	كثيراً ما أشعر أن خبراتي السابقة تفوق متطلبات وظيفتي الحالية.	.6
*0.000	0.662	يمكنني التعامل بكفاءة مع أي مشكلة وظيفية تتطلب حلاً عاجلاً وفورياً.	.7
*0.001	0.562	يرى رئيسي المباشر وزملائي في العمل أنني أؤدي مهام وظيفتي بكفاءة وفاعلية .	.8
*0.000	0.825	يسمح لي بوضع الجداول الزمنية المتعلقة بكيفية إتمام أعمالني المكلف بها .	.9
*0.000	0.790	يسمح لي باتخاذ أي قرار يضمن انجاز إعمالى بمستوى عالي من الجودة .	.10
*0.000	0.689	يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي.	.11
*0.000	0.604	لا احتاج موافقة الإدارة قبل أن أتعامل بنفسي مع المشكلات التي تواجهني في عملي.	.12
*0.001	0.528	إذا لم اتبع الإجراءات التي يتضمنها عملي بصورة دقيقة فإني أ تعرض للعقاب.	.13
*0.003	0.491	أستطيع أن أغير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما أرغب في ذلك.	.14
*0.002	0.522	أشاهم في وضع أهداف وخطط المنظمة.	.15
*0.001	0.544	لدي من السلطة ما يمكنني من تصحيح أخطاء الآخرين في العمل.	.16
*0.040	0.325	احتاج إلى قدر أكبر من السلطة في عملي.	.17
*0.000	0.419	تؤثر وظيفتي بشدة في وظائف زملائي في العمل ورئيسي المباشر.	.18

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

ب: الصدق البنائي :Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تزيد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفترات الاستبانة.

يبين جدول (11) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضع لقياسه.

جدول (11): يوضح معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

الرقم	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	التأثير المثالي.	0.926	*0.000
.2	الحفز الإلهامي.	0.905	*0.000
.3	الحفز الفكري.	0.916	*0.000
.4	الاعتبارات الفردية.	0.906	*0.000
.5	تمكين العاملين	0.543	*0.001

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

سادساً: ثبات الاستبانة :Reliability

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

أ- معامل ألفا كرونباخ :Cronbach's Alpha Coefficient

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (12).

جدول (12): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبابة

الصدق*	معامل ألفا كرونباخ (الثبات)	المجال	م
0.972	0.944	التأثير المثالى.	.1
0.967	0.935	الحفز الإلهامى.	.2
0.952	0.906	الحفز الفكرى.	.3
0.962	0.926	الاعتبارات الفردية.	.4
0.922	0.851	تمكين العاملين	.5
0.981	0.962	جميع مجالات الاستبابة معاً	

*الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

واضح من النتائج الموضحة في جدول (12) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين (0.944 ، 0.851) لكل مجال من مجالات الاستبابة، كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبابة كانت (0.962)، وكذلك قيمة الصدق كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين (0.922 ، 0.972) لكل مجال من مجالات الاستبابة، كذلك كانت قيمة الصدق لجميع فقرات الاستبابة كانت (0.981) وهذا يعني أن معاملى الثبات والصدق مرتفع، وتكون الاستبابة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (1) قابلة للتوزيع، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبابة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبابة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

ب- طريقة التجزئة النصفية :Split Half Method

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية ، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown :

$$\text{معامل الارتباط المعدل} = \frac{2r}{1+r} \quad \text{حيث } r \text{ معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات}$$

الأسئلة الزوجية، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (13).

جدول (13): طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
.1	التأثير المثالي.		0.969
.2	الحفر الإلهامي.		0.939
.3	الحفر الفكري.		0.871
.4	الاعتبارات الفردية.		0.908
.5	تمكين العاملين		0.905
جميع مجالات الاستبانة معاً			0.981

وأوضح من النتائج الموضحة في جدول (13) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيerman براون Spearman) مقبول ودال إحصائياً (Brown).

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية
وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:

1- توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل

يبين جدول (14) أن ما نسبته 29.5% من عينة الدراسة من الأكاديميين و 70.5% من الإداريين.

لأن الإداريين في الجامعات أكثر من الأكاديميين برتبة إدارية، حيث أن العمل الإداري عماد العمل وحيوي لاستمرار الأداء والعطاء.

جدول (14): يوضح طبيعة عمل المبحوثين

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
أكاديمي	167	%29.5
إداري	400	%70.5
المجموع	567	%100

2- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يبين جدول (15) أن ما نسبته 81.8% من عينة الدراسية من الذكور و 18.2% من الإناث، ويعزو الباحث ذلك بان المجتمع الفلسطيني مجتمع ذكري بطبعاته وحيث الدراسات العليا تحتاج إلى تكاليف وسفر لمدة طويلة وهذا صعب في مجتمعنا بالنسبة للإناث.

جدول (15): الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	461	%81.6
أنثى	104	%18.4
المجموع	565	%100

*هناك 2 شخص لم يجيبوا على هذا السؤال

3- توزيع أفراد العينة حسب اسم الجامعة

يبين جدول (16) أن ما نسبته 27.1% من عينة الدراسة من جامعة الأزهر، و 44.0% من الجامعة الإسلامية، و 28.9% من جامعة الأقصى.
وذلك حسب عدد الإداريين والأكاديميين برتبة إدارية في كل جامعة.

جدول (16): اسم الجامعة

النسبة المئوية %	العدد	اسم الجامعة
%27.1	153	جامعة الأزهر
%44.0	248	جامعة الإسلامية
%28.9	163	جامعة الأقصى
%100	564	المجموع

*هناك 3 أشخاص لم يجيبوا على هذا السؤال

4- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

يتبيّن من جدول (17) أن ما نسبته 18.6% من عينة الدراسة عدد سنوات الخدمة لهم أقل من 5 سنوات، 37.5% تتراوح ما بين 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، 27.3% تتراوح ما بين 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، وأن 16.6% من عينة الدراسة عدد سنوات الخدمة لهم 15 سنة فأكثر.

جدول (17): سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة
%18.6	105	أقل من 5 سنوات
%37.5	212	من 5 سنوات إلى أقل من 10
%27.3	154	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
%16.6	94	15 سنة فأكثر
%100.0	565	المجموع

*هناك شخصين لم يجيبوا على هذا السؤال

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة:

فيما يلي نتائج استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة تساوي القيمة المتوسطة وهي 3 أم تختلف عنها اختلافاً جوهرياً أي بصورة واضحة، إذا كانت (Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$) (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة آراء أفراد العينة تقترب من القيمة المتوسطة (المحاييد) وهي 3، أما إذا كانت (Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط درجة الإجابة تختلف عن القيمة المتوسطة (المحاييد)، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهيرية عن القيمة المتوسطة (المحاييد)، وذلك من خلال إشارة قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن القيمة المتوسطة (المحاييد) والعكس صحيح.

ثالثاً: فرضيات الدراسة

محور قياس تمكين العاملين

جدول (18) يوضح نتائج محور قياس تمكين العاملين.

جدول (18): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig) والاختبار T لكل فقرة من فقرات مجال "تمكين العاملين"

الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار T	المتوسط المعياري	المتوسط الحسابي	القيبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
1	*0.000	37.04	0.83	85.96	4.30		إن عملي يعتبر هام جداً بالنسبة لي.	1
3	*0.000	32.19	0.82	82.21	4.11		إن مهام عملها لها معنى وقيمة بالنسبة لزملائي في العمل ورئيسي المباشر.	2
2	*0.000	34.97	0.85	84.89	4.24		أفضل الوظيفة التي تتيح لي استخدام قدراتي ومهاراتي.	3
5	*0.000	30.73	0.83	81.49	4.07		أسيطر بدرجة كبيرة على الطرق التي أؤدي بها عملي.	4
4	*0.000	33.01	0.80	82.13	4.11		لدي من المهارات والمعلومات ما يمكنني من التعامل مع مسؤوليات وأعباء وظيفتي.	5
9	*0.000	16.82	0.95	73.42	3.67		كثيراً ما أشعر أن خبراتي السابقة تفوق متطلبات وظيفتي الحالية.	6
7	*0.000	26.16	0.83	78.36	3.92		يمكنني التعامل بكفاءة مع أي مشكلة وظيفية تتطلب حلها عاجلاً وفورياً.	7
6	*0.000	25.42	0.87	78.61	3.93		يرى رئيسي المباشر وزملائي في العمل أنني أؤدي مهام وظيفتي بكفاءة وفاعلية.	8
12	*0.000	14.61	0.95	71.65	3.58		يسمح لي بوضع الجداول الزمنية المتعلقة بكيفية إتمام أعمالى المكلف بها.	9
10	*0.000	16.29	0.93	72.74	3.64		يسمح لي باتخاذ أي قرار يضمن انجاز إعمالى بمستوى عالي من الجودة.	10
13	*0.000	14.95	0.90	71.38	3.57		يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي.	11
17	*0.000	4.72	1.03	64.09	3.20		لا احتاج موافقة الإدارة قبل أن أتعامل بنفسي مع المشكلات التي تواجهني في عملي.	12
15	*0.000	6.69	1.06	65.98	3.30		إذا لم اتبع الإجراءات التي يتضمنها عملي بصورة دقيقة فإني أ تعرض للعقاب.	13

14	*0.000	10.13	0.97	68.28	3.41	أستطيع أن أغير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما أرغب في ذلك.	14
16	*0.000	5.88	1.02	65.08	3.25	أساهم في وضع أهداف وخطط المنظمة.	15
18	*0.001	3.16	1.08	62.89	3.14	لدي من السلطة ما يمكنني من تصحيح أخطاء الآخرين في العمل.	16
8	*0.000	22.63	0.96	78.32	3.92	احتاج إلى قدر أكبر من السلطة في عملي.	17
11	*0.000	15.31	0.93	72.05	3.60	تأثير وظيفتي بشدة في وظائف زملائي في العمل ورئيسي المباشر.	18
	*0.000	37.66	0.46	74.44	3.72	جميع فقرات المجال معاً	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (18) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة الأولى "إن عملي يعتبر هام جداً بالنسبة لي" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسيبي 85.96 %، وقيمة اختبار T تساوي 37.04 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث حصول الفقرة الأولى على أعلى ترتيب وموافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة على أن عملهم هام جداً بالنسبة لهم، دليل على مدى انتماء العاملين وحبهم لعملهم، كما يشير إلى مدى تكوين العمل لجزء من شخصياتهم وكيانهم.

واحتلت الفقرة الثالثة "أفضل الوظيفة التي تتيح لي استخدام قدراتي ومهاراتي" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسيبي 84.89 %، واحتلت الفقرة الثانية "إن مهام عملي لها معنى وقيمة بالنسبة لزملائي في العمل ورئيسي المباشر" المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي نسيبي 82.21 %، واحتلت الفقرة الخامسة "لدي من المهارات والمعلومات ما يمكنني من التعامل مع مسؤوليات وأعباء وظيفتي" المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي نسيبي 82.13 %، واحتلت الفقرة الرابعة "أسيطر بدرجة كبيرة على الطرق التي أؤدي بها عملي" المرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي نسيبي 81.49 %، واحتلت الفقرة الثامنة "يرى رئيسي المباشر وزملائي في العمل أنني أؤدي مهام وظيفتي بكفاءة وفاعلية" المرتبة السادسة وبمتوسط حسابي نسيبي 78.61 %، واحتلت الفقرة السابعة "يمكنني التعامل بكفاءة مع أي مشكلة وظيفية تتطلب حلاً عاجلاً وفورياً" المرتبة السابعة وبمتوسط حسابي نسيبي 78.36 %، واحتلت الفقرة السابعة عشر "احتاج إلى قدر أكبر من السلطة في عملي" المرتبة الثامنة وبمتوسط حسابي نسيبي 78.32 %، واحتلت الفقرة السادسة "كثيراً ما أشعر أن

خبراتي السابقة تفوق متطلبات وظيفتي الحالية" المرتبة التاسعة وبمتوسط حسابي نسيبي 73.42%، واحتلت الفقرة العاشرة "يسمح لي باتخاذ أي قرار يضمن انجاز إعمالي بمستوى عالي من الجودة" المرتبة العاشرة وبمتوسط حسابي نسيبي 72.74%，

واحتلت الفقرة الثامنة عشر "تأثير وظيفي بشدة في وظائف زملائي في العمل ورئيسى المباشر" المرتبة الحادية عشر وبمتوسط حسابي نسيبي 72.05%， واحتلت الفقرة التاسعة "يسمح لي بوضع الجداول الزمنية المتعلقة بكيفية إتمام أعمالى المكلف بها" المرتبة الثانية عشر وبمتوسط حسابي نسيبي 71.65%， واحتلت الفقرة الحادية عشر "يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملى" المرتبة الثالثة عشر وبمتوسط حسابي نسيبي 71.38%， واحتلت الفقرة الرابعة عشر "أستطيع أن أغير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما أرغب في ذلك" المرتبة الرابعة عشر وبمتوسط حسابي نسيبي 68.28%， واحتلت الفقرة الثالثة عشر "أستطيع أن أغير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما أرغب في ذلك" المرتبة الخامسة عشر وبمتوسط حسابي نسيبي 68.28%， واحتلت الفقرة الخامسة عشر "أساهم في وضع أهداف وخطط المنظمة" المرتبة السادسة عشر وبمتوسط حسابي نسيبي 65.08%， واحتلت الفقرة الثانية عشر "لا احتاج موافقة الإدارة قبل أن أتعامل بنفسي مع المشكلات التي تواجهني في عملى" المرتبة السابعة عشر وبمتوسط حسابي نسيبي .%64.09.

واحتلت الفقرة السادسة عشر "لدي من السلطة ما يمكنني من تصحيح أخطاء الآخرين في العمل" المرتبة الثامنة عشر وبمتوسط حسابي نسيبي 62.89%， وقيمة اختبار T تساوي 3.16 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (درجة الحياد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث حصول هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة، قد يكون لفهم الخاطئ من قبل العاملين لمفهوم السلطة أو لصلاحيات استخدام السلطة ما بين العاملين، ويرى الباحث أن العاملين لديهم من السلطة ما يمكنهم من تصحيح أخطاء الآخرين في العمل إلى حد ما.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.72 وأن المتوسط الحسابي النسيبي يساوي 74.44%， قيمة اختبار T تساوي 37.66 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "تمكين العاملين" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (18) يتضح أن أفراد الدراسة يوافقون بدرجة كبيرة على توفر البعض من عناصر التمكين والمتمثلة بالفقرات رقم (1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,17,18)، ويتقدرون على وجود بعض عناصر التمكين المتمثلة

بالفقرات رقم (12،13،14،15،16) ولكن تحتاج الى تطوير، ويدل ذلك على أن العاملين في الجامعات الفلسطينية يدركون التمكين.

وتطابقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (السيد،2002) والتي أشارت إلى إدراك العاملين للتمكين بأبعاده الأربع (الاختيار، المعنى، الفعالية الذاتية، التأثير) مجتمعة، وكذلك دراسة (شهاب،2004) والتي أشارت نتائجها إلى أن هناك أربعة أبعاد للتمكين وهي (الاختيار، المعنى، الفعالية الذاتية، التأثير) متوفرة في شركات الغزل والنسيج بقطاع الأعمال العام، ودراسة (البند،2003) والتي أشارت نتائجها إلى إدراك العاملين للتمكين في المصارف التجارية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وكذلك دراسة (Chan,2003) والتي أشارت نتائجها إلى إدراك العاملين للتمكين، وكذلك دراسة (Gerbert&others,2007) والتي أشارت نتائجها على أن العاملين يدركون التمكين في الفرص والتهديدات، ودراسة (Franz,2004) والتي أشارت نتائجها إلى إدراك العاملين في تايوان لمدركات التمكين على المستوى الفردي والمستوى التنظيمي.

واختلفت هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات كدراسة (المبيض و عواد،2002) والتي أشارت نتائجها إلى أن إدراك العاملين للتمكين بأبعاد مجتمعة كان أقل من المتوسط، وكذلك دراسة (Emerson,2008) والتي أشارت نتائجها لضعف إدراك العاملين للتمكين، وغياب استخدام أسلوب التمكين، ويعتقد الباحث أن هذا الاختلاف في النتائج قد يكون لاختلاف مجتمع الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى:

"**توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.**"

ويترفع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين التأثير المثالي (الكاريزما) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات مجال "التأثير المثالي"، وقد تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك.

جدول رقم (19) المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) والاختبار T لكل فقرة من فقرات مجال "التأثير المثالي"

الترتيب	القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة اختبار T	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	m
2	*0.000	11.91	1.04	70.41	3.52	القيادة الإدارية في الجامعة تتسم بقوة الشخصية واللباقة المهنية .	.1
4	*0.000	10.00	1.00	68.42	3.42	القيادة الإدارية في الجامعة تتسم بالثقة والصدق مع العاملين .	.2
5	*0.000	10.65	0.93	68.39	3.42	القيادة الإدارية في الجامعة تحظى بتقدير واحترام العاملين .	.3
7	0.054	-1.61	1.04	58.58	2.93	القيادة الإدارية في الجامعة تقوم بتوفير احتياجات العاملين قبل توفير احتياجاتهم الشخصية .	.4
1	*0.000	15.85	0.91	72.14	3.61	القيادة الإدارية في الجامعة تهتم بالاعتبارات الأخلاقية للمهنة عند انجاز المهام .	.5
3	*0.000	11.40	0.89	68.60	3.43	القيادة الإدارية في الجامعة تهتم في وضع أهداف مشتركة بين مجموعات العمل المختلفة وتؤكد على ضرورتها.	.6
6	*0.000	9.39	0.96	67.59	3.38	القيادة الإدارية في الجامعة تركز على تقديم نماذج ذات قيمة في العمل .	.7
	*0.000	12.60	0.72	67.67	3.38	جميع فقرات المجال معاً	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (19) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة الخامسة "القيادة الإدارية في الجامعة تهتم بالاعتبارات الأخلاقية للمهنة عند انجاز المهام" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسي 72.14 %، قيمة اختبار T تساوي 15.85 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث ذلك كون المجتمع الفلسطيني في عمومه مجتمع محافظ ومتدين بفطرته ويتسم بصفات الإسلام الحميدة، وكذلك لأن العاملين في الجامعات الفلسطينية يتم اختيارهم وفق معايير محددة، حيث أنهم قادة في عملهم ومثلا يحتذى به، وكذلك طبيعة عملهم في نشر القيم

الأخلاقية النبيلة، ولذلك فعدة ما يتمتع القائد في الجامعات الفلسطينية بدرجة كبيرة من الأخلاق الحميدة لخصوصية العمل في الجامعات الفلسطينية.

واحتلت الفقرة الأولى "القيادة الإدارية في الجامعة تتسم بقوة الشخصية واللباقة المهنية" المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي نسيبي 70.41%， واحتلت الفقرة السادسة "القيادة الإدارية في الجامعة تهتم في وضع أهداف مشتركة بين مجموعات العمل المختلفة وتأكد على ضرورتها" المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي نسيبي 68.60%， واحتلت الفقرة الثانية "القيادة الإدارية في الجامعة تتسم بالثقة والصدق مع العاملين" المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي نسيبي 68.42%， واحتلت الفقرة الثالثة "القيادة الإدارية في الجامعة تتسم بالثقة والصدق مع العاملين" المرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي نسيبي 68.39%， واحتلت الفقرة السابعة "القيادة الإدارية في الجامعة تركز على تقديم نماذج ذات قيمة في العمل" المرتبة السادسة وبمتوسط حسابي نسيبي 67.59%.

واحتلت الفقرة الرابعة "القيادة الإدارية في الجامعة تقوم بتوفير احتياجات العاملين قبل توفير احتياجاتهم الشخصية" المرتبة السابعة بمتوسط حسابي نسيبي 58.58%， قيمة اختبار T تساوي -1.61 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.054 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة تقريباً (درجة الحياد) من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزز الباحث حصول الفقرة الرابعة على المرتبة الأخيرة أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على أن القيادات الإدارية تقوم بتوفير احتياجاتهم الشخصية قبل احتياجات العاملين.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.38 وأن المتوسط الحسابي النسيبي يساوي 67.67%， قيمة اختبار T تساوي 12.60 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "التأثير المثالي" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتطابقت هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات كدراسة (بن حمدان، 2009) والتي أشارت إلى أن القيادات الأمنية توفر لديها خاصية من خصائص القائد التحويلي بدرجة كبيرة وتمثل الخاصية في (السمات الأخلاقية الجيدة)، وكذلك دراسة (بني عيسى، 2005) والتي أشارت نتائجها إلى تتمتع المؤسسات العامة الأردنية بمستوى متوسط لخصائص القيادة التحويلية ومنها التأثير المثالي (الكاريزمي)، وكذلك وجود اثر ايجابي للتأثير المثالي على الأداء، وكذلك دراسة (هاشم، 2003) والتي أشارت إلى توفر القيادة الكاريزمية وكذلك وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الكاريزمي ودرجة رضاء العلماء، ودراسة (الفقيه، 2006) والتي أشارت نتائجها على أن

مديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية يمارسون السلوك القيادي التحويلي بدرجة متوسطة ومنها التأثير المثالي (الكاريزمي).

وتختلف مع دراسة (Degroot, 2000) والتي أشارت إلى أن العلاقة بين القيادة الكاريزمية وفعالية القائد تعد علاقة ضعيفة إذا تم القياس على المستوى الفردي أما إذا تم القياس على مستوى المجموعة فإن العلاقة تكون قوية، ودراسة (العامري، 2002) والتي أشارت نتائجها بأنه لا يتواافق السلوك القيادي التحويلي في الأجهزة الحكومية السعودية ومنها التأثير المثالي (الكاريزمي)، وكذلك دراسة (العامري، 2004) والتي أشارت نتائجها على أن هناك انقسام حول مدى ممارسة السلوك القيادي التحويلي ومنها التأثير المثالي (الكاريزمي) في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، ويعتقد الباحث أن هذا الاختلاف في النتائج قد يكون لاختلاف مجتمع الدراسة.

يبين جدول (20) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين التأثير المثالي و تمكين العاملين يساوي 0.301، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

جدول (20): معامل الارتباط بين التأثير المثالي و تمكين العاملين

المجال	معامل بيرسون لارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
التأثير المثالي	0.301	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

بذلك يمكن القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين التأثير المثالي (الكاريزما) و تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

وتطابقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (حسن، 2008) والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين التأثير المثالي (الكاريزمي) و تمكين العاملين، وكذلك مع دراسة (Nutt, 2004) والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين إدراك العاملين للتمكين وبين أبعاد القيادة التحويلية والتي من ضمنها التأثير المثالي، ودراسة (Ozaralli, 2003) والتي أشارت إلى وجود علاقة ايجابية بين نمط القيادة التحويلية والتي منها التأثير المثالي وبين التمكين، ودراسة (Kark, 2003) والتي أشارت إلى وجود علاقة ايجابية بين نمط القيادة التحويلية والتي منها التأثير المثالي وبين التمكين.

ومما سبق يرى الباحث أن القيادات الإدارية في الجامعات تتسم بقوة شخصيتها وبلباقتها المهنية كونها صادقة مع العاملين، حيث أن العلاقة بين القيادات الإدارية والعاملين تتسم بالثقة وهذا يؤدي إلى وجود الاحترام والتقدير بين القيادة الإدارية والعاملين في الجامعات الفلسطينية، حيث أنها تضع أهداف مشتركة للعاملين وتشجع مجموعات العمل المختلفة وتنمي فكرة العمل ضمن

مجموعات لما فيه من إثراء للعاملين وتقدم نماذج ذات معنى وقيمة في العمل مما يؤثر ايجابيا في الأداء، الأمر الذي يترتب عليه زيادة شعورهم بالتمكين.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين الحفز الإلهامي وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات مجال "الحفز الإلهامي"، وقد تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا ألم زادت أو قلت عن ذلك.

جدول رقم (21)

يوضح المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) والاختبار T لكل فقرة من فقرات مجال "الحفز الإلهامي"

الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
7	*0.000	5.34	1.04	64.70	3.23	القيادة الإدارية في الجامعة تعمل على استثارة روح التحدي بين العاملين.	.1
6	*0.000	6.24	0.96	65.05	3.25	القيادة الإدارية في الجامعة تمتلك القدرة على إيضاح و إيصال توقعاتهم إلى العاملين	.2
4	*0.000	9.28	0.89	67.00	3.35	القيادة الإدارية في الجامعة تعمل على تقديم أساليب تصف بها أنماط الالتزام بالأهداف.	.3
5	*0.000	7.10	1.04	66.22	3.31	القيادة الإدارية في الجامعة تركز على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي	.4
3	*0.000	10.53	0.91	68.09	3.40	القيادة الإدارية في الجامعة تمتلك القدرة على تقديم النصح والإفادة.	.5
2	*0.000	12.11	0.89	69.11	3.46	القيادة الإدارية في الجامعة تثق بقدرات العاملين على إنجاز الأهداف المحددة.	.6
1	*0.000	11.67	1.02	70.04	3.50	القيادة الإدارية في الجامعة لديها نظرة تفاؤلية بما يتعلق برؤيتها المستقبلية.	.7
جميع فقرات المجال معاً							

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (21) يمكن استخلاص ما يلي:

احتلت الفقرة السابعة "القيادة الإدارية في الجامعة لديها نظرة تفاؤلية بما يتعلق برؤيتها المستقبلية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسيبي 70.04 %، قيمة اختبار T تساوي 11.67 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعرو الباحث حصول الفقرة السابعة على المرتبة الأولى بان هناك موافقة على هذه الفقرة، لأن القيادات الإدارية تسعى جاهدة لمواكبة التغيير ووضع الخطط الإستراتيجية الازمة التي بدورها تمهد وتجعل النظرة للمستقبل تفاؤلية، ولقدرتهم على التنظيم والتخطيط ودائماً ما يفكرون استراتيجياً للتعامل مع المستقبل.

واحتلت الفقرة السادسة "القيادة الإدارية في الجامعة تثق بقدرات العاملين على انجاز الأهداف المحددة" المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي نسيبي 69.11 %، واحتلت الفقرة الخامسة "القيادة الإدارية في الجامعة تمتلك القدرة على تقديم النصح والإقناع" المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي نسيبي 68.09 %، واحتلت الفقرة الثالثة "القيادة الإدارية في الجامعة تعمل على تقديم أساليب تصف بها أنماط الالتزام بالأهداف" المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي نسيبي 67.00 %، واحتلت الفقرة الرابعة "القيادة الإدارية في الجامعة تركز على انجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي" المرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي نسيبي 66.22 %، واحتلت الفقرة الثانية "القيادة الإدارية في الجامعة تمتلك القدرة على إيضاح وإيصال توقعاتهم إلى العاملين" المرتبة السادسة وبمتوسط حسابي نسيبي 65.05 %.

واحتلت الفقرة الأولى "القيادة الإدارية في الجامعة تعمل على استثارة روح التحدي بين العاملين" المرتبة السابعة بمتوسط حسابي نسيبي 64.70 %، قيمة اختبار T تساوي 5.34 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعرو الباحث ذلك بأن مجتمع الدراسة يوافق أن القيادة الإدارية تعمل بصورة على خلق مناخ من التحدي بينهم في العمل، ويعلن الباحث حصولها على نسبة أقل قد يكون لسوء فهم هذه الفقرة من قبل العاملين، على أن المقصود وجود مناخ يتتوفر بداخله التناقض الشريف الذي تسعى القيادات الإدارية لوجوده في بيئة العمل وليس التحدي بمعناه التقليدي.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.36 وأن المتوسط الحسابي النسيبي يساوي 67.14 %، قيمة اختبار T تساوي 12.05 وأن القيمة الاحتمالية

(Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الحفز الإلهامي" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال . وتطابقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (البهال، 2008) والتي أشارت إلى إدراك القيادات التحويلية بأهمية ضمان الجودة والالتزام بدعمها ، والعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الرؤية والرسالة ، وكذلك نتائج دراسة (بن حمدان، 2009) والتي أكدت أن القيادات الأمنية في قطاع الشرطة تتتوفر لديها سلوكيات القيادة التحويلية ومنها الحفز الإلهامي ، وكذلك دراسة (بني عيسى، 2005) والتي أشارت نتائجها إلى تتمتع المؤسسات العامة الأردنية بمستوى متوسط لخصائص القيادة التحويلية ومنها الحفز الإلهامي ، ودراسة (الفقيه، 2006) والتي أشارت نتائجها على أن مديرى التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية يمارسون السلوك القيادي التحويلي بدرجة متوسطة ومنها الحفز الإلهامي .

وتختلف مع نتائج دراسة (العامري، 2002) والتي خرجت نتائجها بعدم توفر سلوك القيادة التحويلية ومنها الحفز الإلهامي في الأجهزة الحكومية السعودية ، وكذلك دراسة (العامري، 2004) والتي أشارت نتائجها على أن هناك انقسام حول مدى ممارسة السلوك القيادي التحويلي ومنها الحفز الإلهامي في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية ، ويعزو الباحث الاختلاف في النتائج كون هذه الدراسات قبل عدة سنوات ، وحداثة موضوع القيادة التحويلية في ذلك الحين ، وكذلك لاختلاف مجتمع الدراسة .

يبين جدول (22) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين الحفز الإلهامي و تمكين العاملين يساوي 0.308 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

جدول (22): معامل الارتباط بين الحفز الإلهامي و تمكين العاملين

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الحفز الإلهامي.	0.308	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

بذلك يمكن القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين الحفز الإلهامي و تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

وتطابقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (حسن، 2008) والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الحفز الإلهامي و تمكين العاملين ، وكذلك مع دراسة (Nutt,2004) والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين إدراك العاملين للتمكين وبين أبعاد القيادة التحويلية والتي منها الحفز الإلهامي ، ودراسة (Ozaralli,2003) والتي أشارت إلى وجود علاقة ايجابية بين نمط القيادة التحويلية والتي منها الحفز الإلهامي وبين التمكين ، ودراسة (Kark,2003) والتي أشارت إلى وجود علاقة ايجابية بين نمط القيادة التحويلية والتي منها الحفز الإلهامي وبين التمكين .

ويتبين من السابق أن القيادة الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعمل على حفز العاملين وتلهمهم و تستثيرهم فكريًا، و تمتلك القدرة على تقديم النصائح للعاملين، وإقناعهم بكونها صادقة معهم و تثق في قدراتهم على إنجاز الأهداف المحددة، و تركز جاهدة على إنجاز المهام بروح الفريق الواحد والعمل الجماعي، لما فيه من تعزيز وتنمية للقدرات الفردية وتوسيع للمعارف واكتساب مهارات جديدة، وأن تقديم القيادة الإدارية للنماذج المرغوبة يقدم صورة واضحة للأدوار المطلوب القيام بها من قبل العاملين، فذلك يضع أساساً للمعايير والتوقعات بالشكل المناسب، مما يتربّط عليه زيادة شعور العاملين بالتمكين.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين الحفظ الفكري وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات مجال "الحفظ الفكري"، وقد تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك.

جدول رقم (23) المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) والاختبار T لكل فقرة من فقرات مجال "الحفظ الفكري"

الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	m
1	*0.000	9.00	1.02	67.74	3.39	القيادة الإدارية في الجامعة تبحث دائماً عن أفكار جديدة لحل المشكلات التي قد تترجم في العمل .	.1
4	*0.000	4.31	1.02	63.71	3.19	القيادة الإدارية في الجامعة تشجع العاملين على تقديم الأفكار والأراء المبدعة لحل المشكلات .	.2
2	*0.000	6.47	0.98	65.36	3.27	القيادة الإدارية في الجامعة تعمل على تحديد نقاط القوة والضعف وتولي لها أهمية .	.3
3	*0.000	4.65	0.97	63.81	3.19	القيادة الإدارية في الجامعة تعمل على تعزيز إدراك العاملين لفهم المشكلات وأيجاد الحلول المناسبة لها	.4
5	*0.000	3.54	1.01	63.02	3.15	القيادة الإدارية في الجامعة تفرض العاملين بالقيام ببعض الأعمال غير الروتينية.	.5
	*0.000	7.47	0.75	64.73	3.24	جميع فقرات المجال معاً	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (23) يمكن استخلاص ما يلي:

احتلت الفقرة الأولى "القيادة الإدارية" في الجامعة تبحث دائماً عن أفكار جديدة لحل المشكلات التي قد تترجم في العمل" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسي 67.74 %، قيمة اختبار T تساوي 9.00 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث حصول الفقرة الأولى على المرتبة الأولى كون القيادة الإدارية في الجامعات الفلسطينية بطبيعة عملهم دائماً يبحثون عن الأفضل المتميز الذي يجعلهم دائماً متميزون عن غيرهم بتقديمهم لأفكار نوعية ومميزة لحل المشكلات التي تحدث في العمل نتيجة لوجودهم في دائرة التطوير الذاتي المستمر .

واحتلت الفقرة الثالثة "القيادة الإدارية" في الجامعة تعمل على تحديد نقاط القوة والضعف وتولي لها أهمية" المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي نسي 65.36 %، واحتلت الفقرة الرابعة "القيادة الإدارية" في الجامعة تعمل على تحديد نقاط القوة والضعف وتولي لها أهمية" المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي نسي 63.81 %، واحتلت الفقرة الثانية "القيادة الإدارية" في الجامعة تعمل على تحديد نقاط القوة والضعف وتولي لها أهمية" المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي نسي 63.71 %.

واحتلت الفقرة الخامسة "القيادة الإدارية" في الجامعة تفوض العاملين بالقيام ببعض الأعمال غير الروتينية" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي نسي 63.02 %، قيمة اختبار T تساوي 3.54 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة .

ويعزو الباحث حصول الفقرة الخامسة على المرتبة الأخيرة بأن هناك عدم إجماع من قبل أفراد العينة على أن القيادات الإدارية في الجامعة توكل إليهم القيام بأعمال غير الروتينية وقد يكون هذا نتيجة أن الأعمال التي يقوم بها العاملين تكون متشابهة يومياً مما يجعلهم يشعرون بروتينية الأفعال .

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.24 وأن المتوسط الحسابي النسي يساوي 64.73 %، قيمة اختبار T تساوي 7.47 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الحفظ الفكري" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال .

وتطابقت هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات كدراسة (السباعي، 2009) والتي أشارت نتائجها إلى أن بعد تحفيز العاملين بالإدارة قد احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية وإمكانية الممارسة، وكذلك نتائج دراسة (بن حمدان، 2009) والتي أكدت أن القيادات الأمنية في قطاع

الشرطة توفر لديها سلوكيات القيادة التحويلية ومنها الحفز الفكري، وكذلك دراسة (بني عيسى، 2005) والتي أشارت نتائجها إلى تتمتع المؤسسات العامة الأردنية بمستوى متوسط لخصائص القيادة التحويلية ومنها الحفز الفكري، ودراسة (الفقيه، 2006) والتي أشارت نتائجها على أن مديرى التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية يمارسون السلوك القيادي التحويلي بدرجة متوسطة ومنها الحفز الفكري.

وتخالف مع نتائج دراسة (العامري، 2002) والتي خرجت نتائجها بعدم توفر سلوك القيادة التحويلية ومنها الحفز الفكري في الأجهزة الحكومية السعودية، وكذلك دراسة (العامري، 2004) والتي أشارت نتائجها على أن هناك انقسام حول مدى ممارسة السلوك القيادي التحويلي ومنها الحفز الفكري في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، ويعزو الباحث الاختلاف في النتائج كون هذه الدراسات قبل عدة سنوات، وحداثة موضوع القيادة التحويلية في ذلك الحين، وكذلك لاختلاف مجتمع الدراسة.

يبين جدول (24) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين الحفز الفكري و تمكين العاملين يساوي 0.321، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدالة $\alpha=0.05$.

جدول (24): معامل الارتباط بين الحفز الفكري وتمكين العاملين

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الحفز الفكري	0.321	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

بذلك يمكن القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين الحفز الفكري وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

وتطابقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (حسن، 2008) والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الحفز الفكري وتمكين العاملين، وكذلك مع دراسة (Nutt, 2004) والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين إدراك العاملين للتمكين وبين أبعاد القيادة التحويلية والتي منها الحفز الفكري، ودراسة (Ozaralli, 2003) والتي أشارت إلى وجود علاقة ايجابية بين نمط القيادة التحويلية والتي منها الحفز الفكري وبين التمكين، ودراسة (Kark, 2003) والتي أشارت إلى وجود علاقة ايجابية بين نمط القيادة التحويلية والتي منها الحفز الفكري وبين التمكين.

ومن السابق يتضح أن القيادة الإدارية تحفز العاملين فكريًا من خلال تشجيعهم على تقديم أفكار وأراء متنوعة ومميزة وتشجعهم على الإبداع كون هذه القيادة متميزة بالسلوك المثالي والمستوى التعليمي والخدمي المرتفع، فإنها تسعى إلى رفع مستوى الأداء في العمل من خلال التركيز على نقاط الضعف والعمل على تقويمها وتدعيم وتعزيز نقاط القوة المتوفرة، وتعمل جاهدة على استغلال الفرص والحد من التهديدات من خلال بث روح التعلم بين العاملين من الأخطاء السابقة واعتبارها تجارب علمية يمكن الاستفادة منها، وكون أن حل مشكلات العمل يتوقف بدرجة كبيرة على إبداع العاملين لروح المبادرة لحل هذه المشكلات، فإننا نجد القيادة الإدارية في الجامعات الفلسطينية تحرص على تحفيز العاملين لحل مشكلات العمل بطريقة مناسبة، حيث يساعد تحفيز العاملين على دعم جهودهم وتعزيز مشاركاتهم من خلال تأمين مناخ يسمح لهم بحرية التعبير عن أرائهم وتقديم أفكارهم ومقترناتهم دون خوف أو حرج، الأمر الذي يعزز لديهم الشعور بالمسؤولية ويعطيهم قدرًا من الثقة التي تمكّنهم من ممارسة مهامهم بكل كفاءة واقتدار.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين اعتبارات الفردية ومتغير العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات مجال "الاعتبارات الفردية"، وقد تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك.

جدول رقم (25)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الاعتبارات الفردية"

الترتيب	القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	الاحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
4	*0.001	3.09	1.04	62.70	3.14	القيادة الإدارية في الجامعة تهتم بمشاعر العاملين من حيث التشجيع والتوجيه والنصائح .	.1
6	*0.035	1.81	1.03	61.57	3.08	القيادة الإدارية في الجامعة تستمع إلى العاملين وتهتم باحتياجاتهم .	.2
3	*0.000	3.48	1.03	63.03	3.15	القيادة الإدارية في الجامعة تتبنى إستراتيجية التقدير والتعزيز الإيجابي.	.3
5	*0.011	2.31	0.99	61.92	3.10	القيادة الإدارية في الجامعة تعتمد على الاتصال المفتوح وال مباشر مع العاملين .	.4
2	*0.000	4.14	1.06	63.70	3.19	القيادة الإدارية في الجامعة تسند الأعمال الصعبة للأفراد الذين يمتلكون القدرة على انجازها .	.5

1	*0.000	9.99	1.01	68.53	3.43	القيادة الإدارية في الجامعة تعمل على تدريب وتنمية قدرات العاملين .	.6
7	0.392	0.27	1.07	60.25	3.01	القيادة الإدارية في الجامعة تولي اهتمامها بكل المسؤولين دون تحيز أو استثناء .	.7
	*0.000	4.84	0.79	63.20	3.16	جميع فقرات المجال معاً	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (25) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة السادسة " القيادة الإدارية في الجامعة تعمل على تدريب وتنمية قدرات العاملين " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نبغي 68.53 %، قيمة اختبار T تساوي 9.99 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزى الباحث حصول الفقرة السادسة على المرتبة الأولى كون القيادة الإدارية في الجامعات الفلسطينية بواقعها توأك المستقبل والتطورات الحديثة وداعمة للتغيير، فإنها تعمل على تدريب العاملين بشكل مستمر وتنمي قدراتهم وتكسبهم مهارات جديدة من خلال الدورات والمؤتمرات وورش العمل، لأنها تولي اهتماماً للعاملين كونها قيادة تحويلية حكيمه.

واحتلت الفقرة الخامسة " القيادة الإدارية في الجامعة تسند الأعمال الصعبة للأفراد الذين يمتلكون القدرة على انجازها " المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي نبغي 63.70 %، واحتلت الفقرة الثالثة " القيادة الإدارية في الجامعة تبني إستراتيجية التقدير والتعزيز الإيجابي " المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي نبغي 63.03 %، واحتلت الفقرة الأولى " القيادة الإدارية في الجامعة تهتم بمشاعر العاملين من حيث التشجيع والتوجيه والنصائح " المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي نبغي 62.70 %، واحتلت الفقرة الرابعة " القيادة الإدارية في الجامعة تعتمد على الاتصال المفتوح وال المباشر مع العاملين " المرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي نبغي 61.92 %، واحتلت الفقرة الثانية " القيادة الإدارية في الجامعة تعتمد على الاتصال المفتوح وال المباشر مع العاملين " المرتبة السادسة وبمتوسط حسابي نبغي 61.57 %.

احتلت الفقرة السابعة " القيادة الإدارية في الجامعة تولي اهتماماً بكل المسؤولين دون تحيز " المرتبة السابعة بمتوسط حسابي نبغي 60.25 %، قيمة اختبار T تساوي 0.27 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.392 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة تقريباً (درجة الحياد) من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزّو الباحث حصول الفقرة السابعة على المرتبة الأخيرة يدل على أن هناك عدم إجماع من قبل أفراد العينة على أن القيادات الإدارية في الجامعة تولي اهتمامها بكل المسؤولين دون تحيز أو استثناء.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.16 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 63.20 %، قيمة اختبار T تساوي 4.84 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الاعتبارات الفردية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتطابقت هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات كدراسة (بن حمدان، 2009) والتي أكدت أن القيادات الأمنية في قطاع الشرطة تتتوفر لديها سلوكيات القيادة التحويلية ومنها الاعتبارات الفردية، وكذلك دراسة (بني عيسى، 2005) والتي أشارت نتائجها إلى تتمتع المؤسسات العامة الأردنية بمستوى متوسط لخصائص القيادة التحويلية ومنها الاعتبارات الفردية، ودراسة (الفقيه، 2006) والتي أشارت نتائجها على أن مديرى التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية يمارسون السلوك القيادي التحويلي بدرجة متوسطة ومنها الاعتبارات الفردية.

وتخالف مع نتائج دراسة (العامري، 2002) والتي خرجت نتائجها بعدم توفر سلوك القيادة التحويلية ومنها الاعتبارات الفردية في الأجهزة الحكومية السعودية، وكذلك دراسة (العامري، 2004) والتي أشارت نتائجها على أن هناك انقسام حول مدى ممارسة السلوك القيادي التحويلي ومنها الاعتبارات الفردية في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، ويُعزّز الباحث الاختلاف في النتائج لاختلاف مجتمع الدراسة.

يبين جدول (26) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين الاعتبارات الفردية و تمكين العاملين يساوي 0.278، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة . $\alpha = 0.05$

جدول (26): معامل الارتباط بين الاعتبارات الفردية و تمكين العاملين

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	0.278	الاعتبارات الفردية.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

بذلك يمكن القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين الاعتبارات الفردية و تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

وتطابقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (حسن، 2008) والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الاعتبارات الفردية وتمكين العاملين، وكذلك مع دراسة (Nutt, 2004) والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين إدراك العاملين للتمكين وبين أبعاد القيادة التحويلية التي منها الاعتبارات الفردية، ودراسة (Ozaralli, 2003) والتي أشارت إلى وجود علاقة ايجابية بين نمط القيادة التحويلية والتي منها الاعتبارات الفردية وبين التمكين، ودراسة (Kark, 2003) والتي أشارت إلى وجود علاقة ايجابية بين نمط القيادة التحويلية والتي منها الاعتبارات الفردية وبين التمكين.

ومما سبق يرى الباحث أن هناك اتجاهها عاماً للقيادة الإدارية في الجامعات الفلسطينية بالاهتمام بالاعتبارات الفردية للعاملين من خلال الاهتمام بمشاعرهم بتشجيعهم وتوجيههم وتقديم النصح لهم واعتمادها على الاتصال المفتوح معهم، وإسناد الأعمال والمهام للأفراد القادرين على إنجازها ومراعاة الفروق الفردية بين العاملين عند إسناد المهام لهم، وكذلك تعمل وتهتم باحتياجات العاملين وأمورهم مثلاً يتم الاهتمام بأمور العمل، وبنائها استراتيجيات التقدير والتعزيز الايجابي، تجعل العاملين دائماً يشعرون بالفخر كونهم يعملون مع قيادة تحترمهم وتهتم بهم وأمورهم، ويؤدي ذلك إلى الارتقاء بقدراتهم على أداء أنشطتهم مما يجعلهم يدركون التمكين بشكل مرتفع.

بصورة عامة: جميع المجالات معاً: "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة)

تم اختبار هذه الفرضية من خلال جميع فقرات الاستبانة.
تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهي 3 أم لا، النتائج موضحة في جدول (27).

جدول (27) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الاستبانة

قيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الإختبار	المتوسط الحسابي النسبي	مُرتفعٌ بمعنويٍّ	مُتوسطٌ بحسبٍ	الفقرة
*0.000	10.40	65.77	0.66	3.29	جميع فقرات الاستبانة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (27) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي لجميع فقرات الاستبانة يساوي 3.29 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 65.77 %، قيمة اختبار T تساوي 10.40 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر جميع فقرات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على جميع فقرات الاستبانة.

وتطابقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (بن حمدان، 2009) والتي أشارت إلى توفر خصائص وسمات القيادة التحويلية في قطاع الشرطة، وكذلك دراسة (بني عيسى، 2005) والتي كانت نتائجها متمثلة بتمتع المؤسسات العامة الأردنية بخصائص القيادة التحويلية، وكذلك دراسة (الفقيه، 2006) والتي أشارت نتائجها بأن مديرى التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية يمارسون السلوك القيادي التحويلي، ودراسة (John, 2008) والتي أشارت نتائجها بأن القادة يمارسون سلوكيات القيادة التحويلية، ودراسة (Jack, 2007) والتي أشارت نتائجها إلى أن النمط القيادي السائد في الشركات الصناعية بالولايات المتحدة الأمريكية هو النمط القيادي التحويلي.

وتخالف نتائج الدراسة مع بعض الدراسات كدراسة (العامري، 2002) والتي أشارت إلى أنه لا يتواجد السلوك القيادي التحويلي في المنظمات (الأجهزة الحكومية السعودية)، وكذلك دراسة (العامري، 2004) والتي أشارت نتائجها على أن هناك انقسام حول مدى ممارسة السلوك القيادي التحويلي في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية ويعزو الباحث اختلاف النتائج مع كلا الدراستين السابقتين لاختلاف مجتمع الدراسة.

يبين جدول (28) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين جميع مجالات (التأثير المثالى، الحفز الإلهامى، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية). وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة يساوى 0.337، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوى 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

جدول (28): معامل الارتباط بين جميع المجالات وتمكين العاملين

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل يبرسون للارتباط	المجال
*0.000	0.337	جميع المجالات معاً

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

بذلك يمكن القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة)

وتطابقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (حسن، 2008) والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين، وكذلك مع دراسة (Nutt, 2004) والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين إدراك العاملين للتمكين وبين أبعاد القيادة التحويلية، وكذلك دراسة (Kark, 2003) والتي أكدت أن هناك علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية وتمكين المسؤولين، وكذلك دراسة (Ozaralli, 2003) والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ايجابية بين نمط القيادة التحويلية والتمكين، وأيضاً دراسة (الجميلي، 2008) والتي أكدت وجود علاقة جوهيرية بين الأنماط القيادية الإدارية ومستويات التمكين، وكذلك دراسة (Shandria, 2007) والتي أشارت نتائجها إلى أن معظم القادة الذين إشتملتهم العينة يمارسون سلوكيات القيادة التحويلية ويرون أن الأسلوب القيادي التحويلي يعد هو الأسلوب الأفضل لتمكين المسؤولين.

ويتضح مما سبق أن هناك تفاوت في رؤية أفراد لدراسة لمدى توفر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادة الإدارية في الجامعات الفلسطينية ما بين رؤيتهم لبعض السمات والخصائص متوفرة بدرجة مقبولة لدى هذه القيادات ورؤيتهم للبعض الآخر من سمات القيادة التحويلية على أنها متوفرة إلى حد ما في هذه القيادات حيث تراوحت متواسطات رؤيتهم لامتلاك هذه القيادات لسمات وخصائص القيادة التحويلية ما بين (3.16 - 3.38)، حيث يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة يعتبرون القيادة الإدارية في الجامعات تمتلك سمات وخصائص القيادة التحويلية المتعلقة بالاعتبارات الفردية إلى حد ما، وكذلك بالحفز الفكري، بينما يعتبرون أنهم يمتلكون سمات وخصائص القيادة التحويلية بدرجة أكبر بالحفز الإلهامي والتأثير المثالي.

ويرى الباحث أن السلوكيات التي تنتهجها القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات الفلسطينية تزيد من مدركات العاملين للتمكين حيث أن ممارسة هذه القيادة لسلوكيات التأثير المثالي والمتعلقة بالارتفاع بحاجات العاملين وقدراتهم لتصل إلى المستوى المثالي من خلال نشر مجموعة من القيم الأخلاقية في العمل وارتباط العاملين بشخصية القائد الكاريزمي وبسلوكياته واعتباره قدوة لهم، تساعد على تدعيم قيم العمل لدى العاملين الأمر الذي يترتب عليه تمكين العاملين.

وكذلك سلوكيات الحفز الإلهامي والتي تتمثل في مشاركة العاملين في صياغة الرؤية المستقبلية وتحفيز العاملين من خلال بث روح العمل الجماعي بينهم وتدعيم قدرتهم على أداء العمل بجدارة أكبر مما يترتب عليه زيادة شعورهم بالتمكين.

وأيضاً سلوكيات الحفز الفكري والمتمثلة في تشجيع القيادة الإدارية للعاملين على التفكير

بأسلوب إبداعي والتفكير في تطوير أساليب عمل جديدة ومميزة وتدريب العاملين على تحمل المسؤوليات ينعكس بشكل واضح على إدراك العاملين بقدرتهم الكبيرة على الحرية في اختيار طرق وأساليب العمل مما يزيد من إدراك العاملين للتمكين.

إن اهتمام القيادة الإدارية بمراعاة الفروق الفردية بين العاملين من خلال الاهتمام بحاجات العاملين ومساعدتهم على تطوير قدراتهم والتغلب على نواحي القصور بها والاهتمام بهم دون تحيز، يؤدي إلى الارتفاع بقدراتهم على أداء أنشطتهم مما يجعلهم يدركون التمكين بشكل مرتفع.

الفرضية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أراء أفراد العينة حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى إلى المعلومات الشخصية (الجنس، طبيعة العمل، الجامعة، سنوات الخدمة) عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار T في حالة العينتين المستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، كذلك تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار المعلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويترفع من هذا التساُل كلاً من التساؤلات التالية:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم (29): اختبار T لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الاحرف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
التأثير المثالي	ذكر	440	3.41	0.68779	1.406	0.081	غير دال إحصائياً
	أنثى	98	3.29	0.81987	1.406	0.081	غير دال إحصائياً
الحفز الإلهامي	ذكر	439	3.40	0.65703	2.420	*0.008	DAL
	أنثى	98	3.18	0.84728	2.420	*0.008	DAL
الحفز الفكري	ذكر	438	3.29	0.72378	2.982	*0.002	DAL
	أنثى	98	3.02	0.81680	2.982	*0.002	DAL
الاعتبارات الفردية	ذكر	439	3.19	0.74696	2.070	*0.020	DAL
	أنثى	98	2.99	0.92279	2.070	*0.020	DAL

تمكين العاملين	ذكر	3.75	439	0.46450	2.446	*0.008	دال إحصائياً
		3.61	98	0.43341			
جميع المجالات	ذكر	3.33	440	0.62402	2.639	*0.004	دال إحصائياً
		3.13	98	0.75883			

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى 0.05

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (536) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.964

ويتضح من الجدول (29) أن قيمة t المحسوبة لمجال التأثير المثالي تساوي (1.406) وهي اقل من t الجدولية (1.964) وان القيمة الاحتمالية (Sig.) لهذا المجال تساوي (0.081) وهي اكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مجال "التأثير المثالي" تعزى لمتغير الجنس.

أما بالنسبة لباقي المجالات (الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية، تمكين العاملين)، فإن قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية لجميع المجالات والقيمة الاحتمالية (Sig.) اقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لهذه المجالات، ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لهذه المجالات، ويتبين من الجدول (34) أيضاً أن قيمة t المحسوبة لجميع مجالات الدراسة تساوي (2.636) وهي اكبر من t الجدولية (1.964) وان القيمة الاحتمالية (Sig.) لهذا المجال تساوي (0.004) وهي اقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك يمكن بشكل عام قبول الفرضية بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لجميع مجالات الدراسة تعزى لمتغير الجنس، هذه الفروق كما يتضح من الجدول السابق هي لصالح فئة الذكور حيث كان المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة من (الذكور) أكبر من المتوسط الحسابي (للإناث) وذلك لجميع المجالات، وبذلك نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تلك المجالات تعزى لمتغير الجنس لصالح فئة الذكور.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن حجم عينة الإناث بلغت 18.4% من حجم العينة وهي نسبة قليلة مقارنة بحجم نسبة عينة الذكور والتي بلغت 81.6% من حجم العينة الكلي.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير طبيعة العمل.

جدول رقم (30): اختبار T لمتغير طبيعة العمل

المجال	طبيعة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
التأثير المثالي	أكاديمي	167	3.49	0.66598	2.276	*0.012	دال إحصائياً
	إداري	399	3.34	0.74389			دال إحصائياً
الحفظ الإلهامي	أكاديمي	167	3.46	0.61112	2.500	*0.006	دال إحصائياً
	إداري	398	3.31	0.73583			دال إحصائياً
الحفظ الفكري	أكاديمي	167	3.40	0.62658	3.715	*0.000	دال إحصائياً
	إداري	397	3.17	0.78994			دال إحصائياً
الاعتبارات الفردية	أكاديمي	167	3.37	0.64458	4.698	*0.000	دال إحصائياً
	إداري	398	3.07	0.82276			دال إحصائياً
تمكين العاملين	أكاديمي	167	3.80	0.43575	2.519	*0.006	دال إحصائياً
	إداري	398	3.69	0.46088			دال إحصائياً
جميع المجالات	أكاديمي	167	3.43	0.57087	3.678	*0.000	دال إحصائياً
	إداري	399	3.23	0.68535			دال إحصائياً

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى 0.05

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (564) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.964

يتضح من الجدول (30) أن قيمة t المحسوبة لكل مجالات الدراسة وهي اكبر من قيمة t الجدولية (1.964) وان القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل من هذه المجالات اقل من مستوى الدلالة ، وأيضا قيمة t المحسوبة لجميع المجالات تساوي (3.678) وهي اكبر من قيمة $t = \alpha = 0.05$ ، وان القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع المجالات تساوي 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يعني انه يمكن قبول الفرضية وان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير طبيعة العمل، ولمعرفة اتجاه الفروق فان المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة من (الأكاديميين) أكبر من المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة من (الإداريين) لكل مجال من مجالات الدراسة ولجميع المجالات، وبذلك يمكن الاستنتاج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع

غزة تعزى لمتغير طبيعة العمل لصالح فئة الأكاديميين، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية برتبة إدارية يمتلكون شهادات علمية أعلى وهم قيادة الجامعات ومتخذي القرار فيها، وبالتالي استجاباتهم لمحاور الفرضيات ستكون أكبر.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير اسم الجامعة.

جدول (31): اختبار تحليل التباين حسب متغير الجامعة

مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
*0.000	29.368	13.946	2	27.893	بين المجموعات	التأثير المثالي
		0.475	560	265.937	داخل المجموعات	
		562		293.830	المجموع	
*0.000	23.172	10.569	2	21.137	بين المجموعات	الحفز الإلهامي
		0.456	559	254.953	داخل المجموعات	
		561		276.090	المجموع	
*0.000	16.315	8.709	2	17.418	بين المجموعات	الحفز الفكري
		0.534	558	297.865	داخل المجموعات	
		560		315.283	المجموع	
*0.000	31.514	17.547	2	35.093	بين المجموعات	الاعتبارات الفردية
		0.557	559	311.244	داخل المجموعات	
		561		346.337	المجموع	
*0.000	9.573	1.911	2	3.823	بين المجموعات	تمكين العاملين
		0.200	559	111.608	داخل المجموعات	
		561		115.431	المجموع	
*0.000	31.222	12.201	2	24.403	بين المجموعات	جميع المجالات
		0.391	560	218.844	داخل المجموعات	
		562		243.247	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (560,2) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.012

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول (31) أن قيمة F المحسوبة لكل مجال من مجالات الدراسة أكبر من قيمة F الجدولية (3.012) وكذلك فان القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل مجال من هذه المجالات اقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وأيضا قيمة F المحسوبة لجميع المجالات تساوي (31.222) وهي اكبر من قيمة F الجدولية (3.012) وان القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع المجالات اقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك يمكن الاستنتاج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجامعة، ويوضح جدول (32) اتجاه هذه الفروق لكل مجال من مجالات الدراسة ولجميع المجالات وكانت على النحو التالي:

- في مجال التأثير المثالي الفروق لصالح الجامعة الإسلامية بمتوسط حسابي (3.36).
- في الحفز الإلهامي الفروق لصالح الجامعة الإسلامية بمتوسط حسابي (3.57).
- في مجال الحفز الفكري الفروق لصالح الجامعة الإسلامية بمتوسط حسابي (3.42).
- في مجال الاعتبارات الفردية الفروق لصالح الجامعة الإسلامية بمتوسط حسابي (3.40).
- في مجال تمكين العاملين الفروق لصالح جامعة الأزهر بمتوسط حسابي (3.82).
- في جميع المجالات الفروق لصالح الجامعة الإسلامية بمتوسط حسابي (3.51) يليها جامعة الأزهر، وجامعة الأقصى.

ويعزّو الباحث النتائج السابقة إلى أن القيادة الإدارية في جامعة الأزهر تقوم بعقد دورات تدريبية بشكل متواصل ومستمر، مما يجعل العاملين يدركون التمكين بشكل اكبر، أما بالنسبة لباقي المجالات والتي أظهرت فروق لصالح الجامعة الإسلامية فيمكن تفسير ذلك لوجود نظام إداري متكامل ومتناقض، وشروع الجامعة في تطبيق الخطة الإستراتيجية.

جدول رقم (32)
المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حسب متغير الجامعة

المتوسط الحسابي			المجال	م
جامعة الأقصى	الجامعة الإسلامية	جامعة الأزهر		
3.20	3.63	3.17	التأثير المثالي	-1
3.13	3.57	3.24	الحفز الإلهامي	-2
3.02	3.42	3.16	الحفز الفكري	-3
2.81	3.40	3.13	الاعتبارات الفردية	-4
3.76	3.63	3.82	تمكين العاملين	-5
3.04	3.51	3.18	جميع المجالات معاً	-6

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

جدول (33): اختبار تحليل التباين حسب متغير سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.777	0.366	0.193	3	0.579	بين المجموعات	التأثير المثالي
		0.527	560	295.031	داخل المجموعات	
			563	295.610	المجموع	
0.896	0.201	0.100	3	0.301	بين المجموعات	الحفز الإلهامي
		0.498	559	278.627	داخل المجموعات	
			562	278.927	المجموع	
0.480	0.827	0.469	3	1.407	بين المجموعات	الحفز الفكري
		0.567	558	316.598	داخل المجموعات	
			561	318.005	المجموع	

0.193	1.581	0.976	3	2.929	بين المجموعات	الاعتبارات الفردية
		0.617	559	345.146	داخل المجموعات	
			562	348.075	المجموع	
*0.004	4.493	0.914	3	2.742	بين المجموعات	تمكين العاملين
		0.203	559	113.711	داخل المجموعات	
			562	116.453	المجموع	
0.637	0.567	0.248	3	0.743	بين المجموعات	جميع المجالات
		0.437	560	244.721	داخل المجموعات	
			563	245.464	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (3,559) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.621

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول (33) أن قيمة F المحسوبة لمجالات (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) أقل من قيمة F الجدولية (2.621) وان القيمة الاحتمالية (Sig.) لهذه المجالات أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخدمة لهذه المجالات.

أما مجال التمكين فان F المحسوبة (4.493) وهي أكبر من قيمة F الجدولية و القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخدمة لمجال التمكين، ولمعرفة اتجاه الفروق لهذا المجال يوضح جدول (34) انه بالنسبة لمجال التمكين فان المتوسط الحسابي لفئة سنوات الخدمة (من 10 سنوات_ أقل من 15 سنة) اكبر من المتوسط الحسابي للفئات الأخرى، وبهذا يمكن الاستنتاج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح المبحوثين الذين لديهم سنوات خدمة (من 10 سنوات_ أقل من 15 سنة) لمجال التمكين.

ويعزى الباحث ذلك لأن خبرة العاملين في هذه الفترة تكون كبيرة وقد وصلت إلى درجة النضج، وحقيقة مرورهم بخطوات وواقع التمكين من خلال مسيرتهم الإدارية.

جدول (34): المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة

المتوسط الحسابي					المجال	م
سنة 15 فأكثر	من 10 سنوات - أقل من 15 سنة	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات			
3.35	3.36	3.38	3.44	التأثير المثالي	-1	
3.33	3.34	3.36	3.40	الحفظ الإلهامي	-2	
3.17	3.25	3.21	3.32	الحفظ الفكري	-3	
3.15	3.23	3.07	3.24	الاعتبارات الفردية	-4	
3.64	3.78	3.67	3.64	تمكين العاملين	-5	
3.35	3.30	3.26	3.35	جميع المجالات معاً		

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة

- توصلت الدراسة إلى أن المبحوثين في الجامعات قيد الدراسة يوافقون على توفر عناصر التمكين في جامعاتهم، حيث توفرت بعض العناصر بدرجة كبيرة مثل: أهمية العمل، ومعنى وقيمة العمل، وطرق العمل، والمهارات والمعلومات، وعناصر أخرى بدرجة متوسطة مثل: الإجراءات الدقيقة، المشاركة في وضع خطط وأهداف المنظمة، السلطة في تصحيح أخطاء الآخرين.
- توصلت الدراسة إلى توفر سلوكيات "التأثير المثالي" (الكاريزما) في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة حيث تتسم القيادة الإدارية في هذه الجامعات بقوة الشخصية واللباقة المهنية، كما أنها تتسم بالثقة والصدق مع العاملين وتحظى بتقدير واحترام العاملين، كما بينت الدراسة أن القيادة الإدارية في الجامعات قيد الدراسة تقوم بتوفير احتياجات العاملين وأنها تهتم بالاعتبارات الأخلاقية للمهنة، كما أنها تهتم في وضع أهداف مشتركة وتركز على تقديم نماذج ذات قيمة في العمل.
- توصلت الدراسة إلى توفر سلوكيات "الحفز الإلهامي" في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة حيث تعمل القيادة الإدارية على استثارة روح التحدي بين العاملين، كما أنها تمتلك القدرة على إيضاح وإيصال توقعات العاملين وتقدم أساليب تصف بها الالتزام بالأهداف، كما بينت الدراسة أن القيادة الإدارية في الجامعات قيد الدراسة تركز على انجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي، كما أنها تثق بقدرات العاملين على انجاز الأهداف وتمتلك القدرة على تقديم النصح والإرشاد، كما أنها لديها نظرة تفاؤلية للرؤية المستقبلية.
- توصلت الدراسة إلى توفر سلوكيات "الحفز الفكري" في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة حيث تبحث القيادة الإدارية عن أفكار جديدة لحل مشكلات العمل وتشجيع العاملين على التفكير بأسلوب إبداعي، كما أنها تعمل على تحديد نقاط القوة والضعف وتولي لها أهمية، كما بينت الدراسة أن القيادة الإدارية في الجامعات قيد الدراسة تعمل على تعزيز إدراك العاملين لفهم المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها، كما أنها تعمل على تقويض العاملين بالقيام ببعض الأعمال غير الروتينية.
- توصلت الدراسة إلى توفر سلوكيات "الاعتبارات الفردية" في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة حيث تهتم القيادة الإدارية بمشاعر العاملين من حيث التشجيع والتوجيه والنصائح وتستمع لهم وتهتم باحتياجاتهم، كما أنها تبني إستراتيجية التقدير والتعزيز الإيجابي، كما بينت الدراسة أن القيادة الإدارية في الجامعات قيد الدراسة تعتمد على الاتصال المفتوح وال مباشر مع العاملين وتسند الأعمال الصعبة للأفراد الذين يمتلكون القدرة على انجازها، كما أنها تعمل على تدريب وتنمية قدرات العاملين وتولي اهتماماً بهم دون تحيز أو استثناء.

- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربع (التأثير المثالي (الكاريزما)، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة بقطاع غزة.

- توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أراء أفراد العينة حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير (الجنس، طبيعة العمل، الجامعة، سنوات الخدمة).

- احتل بعد التأثير المثالي المرتبة الأولى من حيث توفر خصائصه بمتوسط حسابي قدره (3.38)، تلاه بعد الحفز الإلهامي بمتوسط حسابي (3.36)، وبعد الحفز الفكري بمتوسط حسابي (3.24)، وبعد الاعتبارات الفردية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.16).

ثانياً: توصيات الدراسة :

- بالرغم من اختلاف الجامعات في مدى توافر عناصر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي (الكاريزما)، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية)، إلا أن هذا الاختلاف ليس بنسبة كبيرة، وعليه هناك حاجة إلى تعزيز عناصر القيادة التحويلية في جميع الجامعات من خلال ما يلي:

- زيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية وتوفيرها جنبا إلى جنب مع احتياجات القيادة الإدارية في الجامعات.
- زيادة العمل على استشارة العاملين وخلق مناخ تنافسي بينهم يحرك طاقاتهم الكامنة وينمي من قدراتهم.
- تعزيز ثقافة تشجيع العاملين على تقديم الأفكار والأراء المبدعة لحل المشكلات التي تواجههم في العمل.
- زيادة العمل على تعزيز إدراك العاملين لفهم المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها.
- زيادة العمل على تعزيز عملية تقويض المزيد من الصالحيات للعاملين.
- تعزيز آلية الاتصال المفتوح وال مباشر مع العاملين والاستماع إليهم والاهتمام بمشاعرهم.
- زيادة العمل على تخصيص العمل من خلال إسناد الأعمال الصعبة للعاملين الذين يمتلكون القدرة على انجازها.
- زيادة الاهتمام بجميع العاملين على حد سواء دون تحيز أو استثناء.
- دعم وتعزيز كل ما يؤدي إلى تطبيق الأساليب والمقترحات المناسبة لتفعيل أداء القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

- زيادة الاهتمام بتوفير دورات تدريبية وورش عمل وندوات تعمل على زيادة تمنع القيادة الإدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بخصائص القائد التحويلي.
- بالرغم من وجود اختلاف في مدى توفر عناصر التمكين لجميع الجامعات، إلا أن هذا الاختلاف ليس بنسبة كبيرة، وعليه فان الجامعات تستطيع تعزيز الوضع الحالي من خلال ما يلي:
 - زيادة العمل على تعزيز ثقافة التمكين عبر تقويض العاملين المزيد من السلطة بما يمكنهم من تصحيح زملائهم في العمل.
 - زيادة العمل على تعزيز دور العاملين بالمشاركة في وضع أهداف وخطط المنظمة.
 - زيادة العمل على تعزيز ثقافة الإثراء الوظيفي بحيث يستطيع العاملين تغيير الطرق التي يؤدون بها عملهم عندما يرغبون في ذلك.
 - العمل على تعزيز وجود المرونة في إجراءات العمل وعدم التعامل بمبدأ الثواب والعقاب ونشر أسلوب التعلم في العمل.
 - العمل على زيادة تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين من خلال منحهم السلطة التي تمكّنهم من التعامل مع المشكلات التي تواجههم في العمل، ووضع الجداول الزمنية المتعلقة بالعمل.
- اعتماداً على وجود علاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي (الكاريزما)، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين يوصي الباحث القيادات الإدارية في الجامعات بضرورة الاهتمام بتوفير سلوكيات وعناصر القيادة التحويلية السابقة الذكر بما يضمن زيادة تمكين العاملين.

مقترنات لدراسات مستقبلية:

- دراسة علاقة القيادة التبادلية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية.
- دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في مجتمعات أخرى غير الجامعات، كالمؤسسات الحكومية.
- إجراء المزيد من الدراسات بهدف التعرف على العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية وبعض الأساليب الإدارية الحديثة كالهندسة، أو الإبداع الإداري.
- دراسة اثر القيادة التحويلية على أداء العاملين.

المراجع

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو الخير، كمال (1996): "مبادئ الإدارة والبناء التنظيمي"، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- أبو الفصل، عبد الشافي (1996): "القيادة الإدارية في الإسلام"، المعهد العالي للفكر الإسلامي، القاهرة، مصر.
- إجلال، وآخرون (2003): "أصول التنظيم والإدارة: مدخل متكامل"، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر..
- أفندي، عطية (2005): "مبادئ الإدارة"، القاهرة: المؤلف نفسه، الطبعة الثانية، القاهرة.
- أفندي، عطية (2003): "تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- البند، خوله (2003): "أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين دراسة تحليلية بين المصارف التجارية الوطنية والأجنبية في دولة الإمارات العربية المتحدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- البهال، ماجد (2008): "متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية"، دراسة ميدانية على الضباط العاملين بمديرية الأمن العام بالرياض، رسالة ماجстير غير منشورة، العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الجارودي، ماجدة (2007): "إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية برنامج تدريبي مقترن"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية.
- الجميلي، مطر (2008): "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين"، دراسة تطبيقية على العاملين بمجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- الخطيب، محمود (2000): "إمكانية تطبيق تمكين العاملين في الشركات الصناعية"، بحث مرجعي، المؤتمر العلمي السنوي الثاني والاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، القاهرة، مصر.
- السبيسي، عبيد (2009): "الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- السيد، محمود (2002): "تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تحفيض حجم العمالة"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية تجارة، جامعة عين شمس، العدد الثاني.
- السيد، محمود (2001): "تمكين الموظفين"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الرابع، القاهرة، مصر.

- الشمرى، محمد (2006): "أثر تمكين العاملين على فاعلية اتخاذ القرار"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- العازمى، محمد (2006): "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- العامري، أحمد (2002): "السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطن التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد التاسع، العدد الأول.
- العجمي، محمد (2008): "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية"، دار المسير للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
- العمرى، مشهور (2004): "العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- الفقى، شرين (2005): "أثر العوامل التنظيمية على تمكين العاملين في المنظمات الخدمية"، دراسة ميدانية على الفنادق العالمية بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- الفقيه، محمد (2006): "القيادة التحويلية لمديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- المراد، حسين (2005): "تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير"، دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- المبيض، على وعواد، عمرو (2002): "محددات ونتائج تمكين العاملين بالوظائف الإدارية بمستشفيات جامعة عين شمس"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- النعيمي، هاشم (2005): "دور القيادة الإدارية في إعداد الصندوق الثاني في الجهاز الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة مع دراسة ميدانية على بعض المنظمات العامة في دولة الإمارات المتحدة"، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة(غير منشورة)، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مصر.
- النونو، نائلة (2004): "سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- الهلالي، الهلالي (2001) : "استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكلمات الجامعية" ، مجلة مستقبل التربية العربية ، الناشر: المكتب الجامعي الحديث، العدد 21، إبريل 2001م.
- الهواري، سيد (1996): "ما بعد المدير الفعال ؟! : القائد التحويلي : رؤية عن قائد جديد بأفكار و مهارات جديدة من أجل انجاز غير عادي في عالم متغير متافس" ، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
- الهواري، سيد (1996): "لاماح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية" ، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
- الهواري، سيد (2001): "لاماح مدير المستقبل" ، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
- باعثمان، رima (2008) : "تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشكلات التنظيمية في المؤسسات العامة" ، دراسة ميدانية عن المؤسسة العامة للخطوط الجوية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- برس، يورك (2005): "إدارة الموارد البشرية" ، مكتبة لبنان، الطبعة الأولى، لبنان.
- بسيوني، عبد الله (1999): "التفويض في السلطة الإدارية" الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- بن حمدان، عبد العزيز (2009): "السلوك القيادي التحويلي للفيادات الوسطى وعلاقته بالأداء في الشرطة" ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف الأمنية، الرياض، السعودية.
- بنات، ماهر (2002): "الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية" ، رسالة ماجстير غير منشورة، الإدراة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- بني عيسى، احمد (2005): "اثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن دراسة ميدانية" ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- توفيق، عبد الرحمن (2003): "إدارة المستقبل: القيادة - التفكير - التسويق" ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
- جاد الرب، الفت (2005): "مفهوم التمكين للعاملين ومدى ملاءعته في المنظمات المصرية دراسة ميدانية" ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثاني، القاهرة، مصر.
- حسن، سارة (2008): "اثر اختلاف الأنماط القيادية على درجة تمكين العاملين" ، بالتطبيق على شركات التأمين في القطاع العام والقطاع الخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.

- حسن، سالي (2002): "العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي"، دراسة ميدانية بقطاع البترول، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- حسين، عبد الفتاح (1998): "مهارات قيادة الآخرين"، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر.
- حيدر، معالي فهمي (2004): "دراسة العوامل المؤثرة على تمكين العاملين"، بالتطبيق على وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الثاني.
- خطاب، عايدة وآخرون (2001): "العلوم السلوكية"، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
- رشيد، مازن (2003): "الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية"، مجلة البحث التجارية، العددان الأول والثاني، المجلد 25، كلية التجارة، جامعة الزقازيق.
- زيد، عبوى (2007): "القيادة ودورها في العملية الإدارية"، دار البداية موزعون وناشرون، عمان،الأردن.
- شهاب، زينب (2004): "تأثير تمكين العاملين في ظل الانخفاض التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- عباس، سهيلة (2004): "القيادة الابتكارية والأداء المتميز"، حقيقة تدريبية لتنمية الإبداع المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،الأردن.
- عبد الأمير، أثير وعبد الرسول، حسين (2008): "إستراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل"، دراسة تحليلية في كليات جامعة القadesية، مجلة القadesية للعلوم الإدارية، المجلد 10، العدد 3، السنة 2008م.
- عبد الوهاب، علي وآخرون (2004): "إدارة الموارد البشرية"، دار الحريري للطباعة، القاهرة، مصر.
- عبدالله، سمير (2006): "واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة أثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عمار، تغريد (2006): "أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عودة، رهام (2008): "واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- عياصرة، علي والفالضل، محمد (2006): "الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- غنيم، جمال (2005): "القيادة التحويلية: مفهوم جديد للقيادة"، إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 109.
- قاسم، مرفت (2007): "اثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطنات التنظيمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- مدوخ، نصر الدين (2008): "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها"، رسالة ماجستير غير منشورة، الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- مصطفى، أمل (2006): "اثر الأنماط القيادية على فاعلية العمل الجماعي بالتطبيق على المدينة الجامعية للطلبة بجامعة عين شمس"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- هاشم، عبد العزيز (2003): "أثر نمط القيادة على الأداء ورضاء العميل"، دراسة مقارنة التطبيق على مركز التنمية المحلية بسقارة، مجلة المحاسبة والإدارة والتامين، جامعة القاهرة، مصر.
- هاينز، ماريون (1988): "إدارة الأداء"، ترجمة محمود مرسى و زهير الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Aldag, J. & Kunzuhara, W. (2003): "Organizational Behavior and Management", P:321.
- Antonis, K., Peter, B. & Celeste, W. (2007): "Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe", International Journal of Service Industry Management, Vol.18, No.1, PP: 70-88.
- Archbold, R. (2003): "The perception of leadership style: Effect on the work environment", Unpublished PhD, Dissertation, Nova Southeastern, University, P:51.
- Arzu, I. & Lale, G. (2009): "Transformational leadership, creativity, and organizational innovation, Journal of Business Research, Vol.60, PP: 461–473.
- Avolio, J. & Bass, S. (2002): "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A field Experiment", Academy of Management journal, Vol.45, No.4, PP: 735-744.

- Avolio, J. & Yammarino, J. (1991): "Leading in the 1990s: The Four l's of Transformational Leadership", Journal of European Industrial Training, Vol.15, No.4, P:15.
- Bandura, A. (1977): "Self efficacy: Toward a Unifying Theory of behavior Change", Psychological Review, Vol.84, PP: 65-83.
- Barnett, R. & McCormick, J. (2003): "Vision relationships and teacher motivation: A case study", Journal of Educational Administration, Vol.41, No.1, PP: 84-92.
- Bart, B. (2004): "Effectiveness of Innovation Leadership Styles: a Manager's Influence on Ecological Innovation in Construction Projects", Constructions Innovation, No. 2, P:213.
- Bass, B. & stogdill, (1990): "hand book of leadership", New York: Free Press, PP: 184-221.
- Bass, B. (1994): "Improving Organizational effective through Transformational Leadership", London, Sage Publications.
- Bass, B. (1997): "Does the transformational / transitional leadership paradigm transcend organization and national boundaries? American Psychologist", Vol.52, PP: 130-139.
- Bass, M. & Steidlmeier, P. (1999): "Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior, Leadership Quarterly", Vol.10, No.2, PP: 181-217.
- Bateman, S. & Snell, A. (2002): "Management, Competing in the New Era" , Mc Graw-Hill, P:379.
- Bill, G. (2001): "Employee Empowerment Means organizational success, Aaron Marcum", November, P:28.
- Blanchard, P. & Zigrami, D. (1985): "Leadership and the one Minute Manager: increasing Effectiveness through Situational Leadership", New York, William Morrow Publish.
- Bowen, D. & Laweler, E. (1992): "The Empowerment of Service Workers: what, why, how, and when", Sloan Management Review. PP: 31-40.
- Burns, J. (1978): "Leadership", New York: Happer & Row Publisher, P: 20.
- Carless, S. (1998): "Assessing discriminate validity of transformational leadership behavior as measured by MQL", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol.74, PP: 353-358.

- Carson, D. & Perrew, P. (1995): "Institutionalization of organizational ethics through transformational leadership", *Journal of Business*, Vol.14, PP:829-838.
- Chan, Y. (2003): "A nomological Network approach to the study of antecedents moderator moderators and outcomes of psychological empowerment", Unpublished PhD, Dissertation University of Memphis.
- Cleavenger, D. & Gardner, W. (1998): "The Impression management strategies associated with transformational leadership at world-class", *Management Communication Quarterly*, Vol.12, No.1, PP:30-41.
- Cole, A. (1996): "Management Theory and practices", London, DPPublication, P:187
- Conger, A. & Kanungo, N. (1988): "The Empowerment Process: Integration Theory and Practice", *Academy of Management Review*, Vol.13, PP: 471-482.
- Daft , R. (1992): "Organization Theory and Design", west publishingco, New York.
- Daniel, F. & Hugh, J. (1996): "Managing individual & Group behavior in organization", Mc Graw-Hill Comp, N.Y., P:296.
- Deci, L., Connell, P. & Ryan, M. (1989): "Self Determination in Work Organization", *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, PP: 580-892.
- Degroot, T., Kiker, S. & Cross, T. (2000): "A meta-analysis to related to charismatic leadership", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol.17, P: 356.
- Emerson, A. (2008): "Why Employee Empowerment Should Be More than Just a Buzz Word at Your CU", *Credit Union Journal*, Vol.12, No.11, P:8.
- Farnz, C. (2004): "Cross-cultural study of employee empowerment and organizational", Unpublished PhD, Dissertation, Wayne State University, P:24.
- Ford, C. & Fottler, D. (1995): "Empowerment: A Matter of Degree", *Academy of Management Executive*, Vol.9, No.3, PP: 17-25.
- Forrester, R. (2000): "Empowerment rejuvenating a potent idea", *The Academy of Management Executive*, Vol.14, PP: 67-80.

- Gerbert, D., Piske, R. & Kearney, E. (2007): "Empowerment in the context of transformational change: A study of acquisitions and privatization in the Eastern Europe", Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol.12, No.3, PP: 101-118.
- Gibson, L., Ivancevich, M. & Donnelly, J. (2003): "Organization: Behavior, Structure, and Process", Boston: McGraw-Hill Higher Education.
- Hackman, R. & Oldham, R. (1976): "Work Redesign", (Reading Ma: Addison – Wesley).
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (2001): "Organizational Behavior", Ohio: Hoffman Press, INC, P:366.
- Henkin, A. (2005): "Teacher-Principal relationships: Exploring linkage between empowerment and interpersonal trust", Journal of Educational Administrative, Vol.43, No.2, PP: 260-277.
- Henry, L., Stephen, J. & John, R. (1994): "Managing Organizational Behavior", Black well pub. N. Y., P:501.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1999): "The Motivation to Work", New York Wiley, P:51.
- Holdsworth, L. & Cartwright, S. (2003): "Empowerment, stress and satisfaction: An Exploratory study of a call center", Leadership Organization Development Journal, Vol.24, No. 3, P:131.
- Hollender, P. & Offerman, R. (1990): "Power and Leadership in Organizations: Relationships in Transition", American Psychologist, Vol.45, PP: 179-189.
- House, R. & Aditya, R. (1997): "The social scientific study of leadership Quo vadis? Journal of Management", Vol.23, P: 410.
- Jack, M. (2007): "Leadership in the apparel-manufacturing environment: An analysis is based on multifactor leadership questionnaire", unpublished PhD, Dissertation, Caplla University, P: 3.
- Janis, R. (2002): "An examination of Bass's (1985) Leadership theory in the project management environment", Unpublished PhD, Dissertation, Nova Southern University, PP: 37-38.
- John, D. (2008): "An analysis of the relationship between job satisfaction, leadership and intent to leave within an engineering consulting firm", Unpublished PhD, Dissertation, Capella university, P:4.

- Jung, D. & Avolio, B. (1999): "The effect of leadership style and follower's cultural orientation on performance in group and individual task condition", Academy of Management Journal, Vol.42, No. 2, PP: 208-218.
- Jung, I. & Chaw, C. & Anne, W. (2003): "The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings", The Leadership Quarterly, Vol.14, PP: 525–544.
- Kark, R. & Shamir, B. & Chen, G. (2004):" leadership practices and empowerment strategies in associate degree nursing program directors and the impact of the professional quality of life job satisfactions and academic productivity of nursing faculty", Published of Emerald Journal , Vol.88, No.2, P: 335.
- Kreinter, R. & Kincki, A. (1992): "Organizational Behavior", IRWIN, PP: 23-27.
- Kirkbride, P. (2006): "Developing transformational leaders: The full rang leadership model in action, Industrial and Commercial Training", P:26.
- Kouzes, J. & Posner B. (1995): "The leadership Challenge", San Francisco: Jossey Bass, P: 155.
- Luissier, R. & Achua, C. (2004): "Leadership theory, Application, Skill development, Thompson Corporation, South Western", PP: 338-372.
- Moore, D., Mccabe, G., Duckworth, W. & Sclove, S. (2003): "The Practice of Business Statistics".
- Murrel, L. & Meredith, M. (2000): "Empowering Employee", New York: McGraw-hill, P:18.
- Nichotson, M. (2003): "Transformational Leadership and Collection Efficacy: A model of School Achievement", Unpublished PH.D thesis, The Ohio State University, PP: 96-97.
- Nutt, R. (2004): "leadership practices and empowerment strategies in associate degree nursing program directors and the impact on the professional quality of life job satisfactions and academic productivity of nursing faculty", Unpublished Ed, D., Dissertation, The University of North Carolina at Greensboro, P.1.
- Ozaralli, O. (2003): "Effect of transformational leadership on empowerment and team effectiveness", Published in Emerald journal, Vol 24, No.6, PP: 335-344

- Pawar, B. (2003): "Central conceptual Issues in transformational leadership research", *Leadership & Organization Development Journal*, PP: 397-406.
- Peter, L. & Hill, R. (1998): "Transformational leadership principles", *Management*, P: 47.
- Piccolo, C. (2006): "Transformational leadership and Job behaviors: The mediating role of core job characteristics", *Academy Of Management Journal* , Vol. 49, No.2, P: 327-340.
- Richard, L. & Raymond, A. (2001): "Organizational Behavior", By Harcourt: PP: 219-275.
- Rost, J. (1991): "Leadership for the twenty century", New York: Praeger, P:102.
- Rubel, C. (1995): "Empower your Employees so you Can Satisfy Customers", *Marketing News*, Vol.29, No.7, PP: 14-17.
- Rynetta, W. (2007): "Empirical relationships among servant transformational and transactional leadership: Similarities, differences and correlation with job satisfaction and organizational commitment", unpublished PhD, Dissertation, Auburn University, P:2.
- Salazar, J. (2000): "The relationship between hospitably employee empowerment, over all job satisfaction and organization commitment: A study of race and gender differences", Unpublished Phd, Dissertation, University Of Southern Alabama, P:13.
- Schutz, W. (1994): "The Human Element: Productivity, Self-esteem, and the Bottom Line", San Francisco: Jossey-Bass, P:63.
- Shackleton, V. (1995): "Business Leadership", London, Routledgs, P:130.
- Shandrina, G. (2007): "The satisfaction and dissatisfaction of African in American woman administrators using transformational leadership practices", Unpublished PhD, Dissertation, Fielding Graduate University, P:4.
- Skeese, M. (2005): "An assessment of Florida schools district Superintendent's Leadership Styles and organizational commitment of district principals", Unpublished PhD, Dissertation, P: 19.
- Spector, B. (1995): "Taking Change & Letting go", New York, The Free Press, P:44.

- Spreitzer, G (1995): "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions. Measurement and Validation", Academy of Management Journal, Vol.38, No.5, PP: 1442-1465.
- Spreitzer, G., Janasz, S. & Quinn, R. (1999): "Empowered to Lead: the role of psychological empowerment in leadership", Journal of Organizational Behavior, Vol.20, PP: 511-527.
- Taylar, M., Hewitt, A., Silver, J., Onell, S. & Sauer, J. (2001): "The Peer Empowerment program (pep) A complete Toolkit For Planning and Implementing Mentoring Programs with Community - Basid Human Service Organizations", us. Minnesto. PP: 79-88.
- Tejeda, M., Scandura, T. & Pillia, R. (2001): "The QLM revisited psychometric properties and recommendation", Leadership Quarterly", PP: 31-52.
- Thomas, W. & Velthouse, A. (1990): "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", Academy of Management Review. Vol.15, No.4, PP: 666-681.
- Twigg, N. (2003): "Transformational Leadership perceived unions support and union citizenship", behaviors Unpublished, PhD Dissertation, Louisiana Tech University, P:21.
- Umiker, W. (1999): "Empowerment the Latest Motivation. Strategy Health Care Supervisor", Vol.11, No.2, PP: 151-153.
- Yuki, G. (1989): "Managerial Leadership , A Review Theory and Research" , Journal of Management, Vol.15, No.2, P: 264.
- Yuki, G. (1998): "Leadership in Organizations", Prentice-Hall, Upper Saddle River, P:325.
- Zhou, J. & Shin, S. (2002): "Transformational leadership, Conservation and Creativity: Evidence from Korea", Academy of Management Journal, Vol.46, No.6, PP: 703-714.

الموقع الالكترونية:

- www.alazhar.edu.ps
- www.iugaza.edu.ps
- www.alaqsa.edu.ps

الملاحق

ملحق رقم (1)

الاستبيان بصورته النهائية



كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال (MBA)

عمادة الدراسات العليا

عزيزي الموظف :

نحاول بهذا الاستبيان الذي نقدمه لك التعرف على علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، ذلك من خلال الوقوف على التأثير المثالي والحفز الإلهامي والحفز الفكري والاعتبارات الفردية وعلاقتها بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، لذا فأنا

أقوم بالدراسة في موضوع :

”علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ” .

وذلك لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، وستستعمل المعلومات الواردة في هذا الاستبيان لغرض البحث العلمي فقط . وليس من الضروري أن تضع اسمك أو عنوانك ، كلنا ثقة بتعاونكم ودعمكم للبحث العلمي .

مع خالص تقديرنا واحترامنا لكم

الباحث : أحمد صادق الرقب

يرجى تعبئة البيانات التالية

أولاً المعلومات الشخصية

اسم الجامعة:

جامعة الأقصى الجامعة الإسلامية جامعة الأزهر

 أنثى الجنس : ذكر

طبيعة العمل:

 إداري أكاديمي

سنوات الخدمة :

 من 5 سنوات - اقل من 10 سنوات اقل من 5 سنوات

 15 سنة فأكثر من 10 سنوات - اقل من 15 سنة

مع عميق شكرنا وتقديرنا لمشاركتكم القيمة

”علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة“

"مقاييس القيادة التحويلية"

غير موافق	بشدة	غير موافق	محابٍ	موافق	موافق بشدة	غير موافقة	غير موافق
-----------	------	-----------	-------	-------	------------	------------	-----------

أولاً/ محور التأثير المثالى

					القيادة الإدارية في الجامعة تتسم بقوة الشخصية وللباقة المهنية .	.1
					القيادة الإدارية في الجامعة تتسم بالثقة والصدق مع العاملين .	.2
					القيادة الإدارية في الجامعة تحظى بتقدير واحترام العاملين .	.3
					القيادة الإدارية في الجامعة تقوم بتوفير احتياجات العاملين قبل توفير احتياجاتهم الشخصية .	.4
					القيادة الإدارية في الجامعة تهتم بالاعتبارات الأخلاقية للمهنة عند انجاز المهام .	.5
					القيادة الإدارية في الجامعة تهتم في وضع أهداف مشتركة بين مجموعات العمل المختلفة وتؤكد على ضرورتها .	.6
					القيادة الإدارية في الجامعة تركز على تقديم نماذج ذات قيمة في العمل .	.7

ثانياً/ محور الحفز الإلهامي

					القيادة الإدارية في الجامعة تعمل على استثارة روح التحدي بين العاملين .	.1
					القيادة الإدارية في الجامعة تمتلك القدرة على إيضاح وإصال توقعاتهم إلى العاملين .	.2
					القيادة الإدارية في الجامعة تعمل على تقديم أساليب تصف بها أنماط الالتزام بالأهداف .	.3
					القيادة الإدارية في الجامعة تركز على انجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي .	.4

م	الع _____ارة	بـشـدة	مـعـقـلـة	مـعـقـلـة	مـعـقـلـة	مـعـقـلـة	مـعـقـلـة
.5	القيادة الإدارية في الجامعة تمتلك القدرة على تقديم النصح والإقناع .						
.6	القيادة الإدارية في الجامعة تثق بقدرات العاملين على انجاز الأهداف المحددة .						
.7	القيادة الإدارية في الجامعة لديها نظرة تفاؤلية بما يتعلق برؤيتها المستقبلية .						
ثالثا/ محور الحفز الفكري							
.1	القيادة الإدارية في الجامعة تبحث دائماً عن أفكار جديدة لحل المشكلات التي قد تترجم في العمل .						
.2	القيادة الإدارية في الجامعة تشجع العاملين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات .						
.3	القيادة الإدارية في الجامعة تعمل على تحديد نقاط القوة والضعف وتولي لها أهمية .						
.4	القيادة الإدارية في الجامعة تعمل على تعزيز إدراك العاملين لفهم المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها						
.5	القيادة الإدارية في الجامعة تقوض العاملين بالقيام ببعض الأعمال الغير روتينية.						
رابعا/ محور الاعتبارات الفردية							
.1	القيادة الإدارية في الجامعة تهتم بمشاعر العاملين من حيث التشجيع والتوجيه والنصح .						
.2	القيادة الإدارية في الجامعة تستمع إلى العاملين و تهتم باحتياجاتهم .						
.3	القيادة الإدارية في الجامعة تتبنى إستراتيجية التقدير والتعزيز الإيجابي.						
.4	القيادة الإدارية في الجامعة تعتمد على الاتصال المفتوح وال المباشر مع العاملين .						
.5	القيادة الإدارية في الجامعة تSEND للأفراد الذين يمتلكون القدرة على انجازها .						

غير موافق بشدة	غير موافق	mild	موافق	كوفيق بشدة	العبارة	م
					القيادة الإدارية في الجامعة تعمل على تدريب وتنمية قدرات العاملين .	.6
					القيادة الإدارية في الجامعة تولي اهتمامها بكل المرؤوسين دون تحيز أو استثناء .	.7

محور قياس تمكين العاملين

					إن عملي يعتبر هام جدا بالنسبة لي.	.1
					إن مهام عملي لها معنى وقيمة بالنسبة لزملائي في العمل ورئيسي المباشر.	.2
					أفضل الوظيفة التي تتيح لي استخدام قدراتي ومهاراتي.	.3
					أسيط بدرجة كبيرة على الطرق التي أؤدي بها عملي.	.4
					لدي من المهارات والمعلومات ما يمكنني من التعامل مع مسؤوليات وأعباء وظيفتي.	.5
					كثيرا ما أشعر أن خبراتي السابقة تفوق متطلبات وظيفتي الحالية.	.6
					يمكنني التعامل بكفاءة مع أي مشكلة وظيفية تتطلب حلا عاجلا وفوريا.	.7
					يرى رئيسي المباشر وزملائي في العمل أنني أؤدي مهام وظيفتي بكفاءة وفاعلية .	.8
					يسمح لي بوضع الجداول الزمنية المتعلقة بكيفية إتمام أعمالي المكلف بها .	.9
					يسمح لي باتخاذ أي قرار يضمن انجاز إعمالى بمستوى عالي من الجودة .	.10
					يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي.	.11
					لا احتاج موافقة الإدارة قبل أن أتعامل بنفسي مع المشكلات التي تواجهني في عملي.	.12
					إذا لم اتبع الإجراءات التي يتضمنها عملي بصورة دقيقة فإبني أ تعرض للعقاب.	.13

غير موافق بشدة	غير موافق	mild	موافق	موافق بشدة	العبارة	م
					أستطيع أن أغير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما ارغب في ذلك.	.14
					أساهم في وضع أهداف وخطط المنظمة.	.15
					لدي من السلطة ما يمكنني من تصحيح أخطاء الآخرين في العمل.	.16
					احتاج إلى قدر أكبر من السلطة في عملي.	.17
					تؤثر وظيفتي بشدة في وظائف زملائي في العمل ورئيسي المباشر.	.18

ملحق رقم (2)
قائمة المحكمين

الجامعة	اسم المحكم	م.
جامعة الأزهر - جمهورية مصر العربية	أ.د. انس المختار	1.
الجامعة الإسلامية	أ.د. فؤاد العاجز	2.
الجامعة الإسلامية	أ.د. ماجد الفرا	3.
الجامعة الإسلامية	أ.د. يوسف عاشور	4.
الجامعة الإسلامية	د. رشدي وادي	5.
الجامعة الإسلامية	د. سمير صافي	6.
الجامعة الإسلامية	د. يوسف بحر	7.
جامعة الأزهر	د. خليل حاج	8.
جامعة الأزهر	د. عبد الله الهبييل	9.
جامعة الأزهر	د. محمد فارس	10.
جامعة الأزهر	د. محمود عكاشه	11.
جامعة الأزهر	د. مروان الأغا	12.
جامعة الأزهر	د. وائل ثابت	13.
جامعة الأزهر	د. وفيفي الأغا	14