

علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

## Transformational Leadership and its Relationship with Employee Empowerment in the Palestinian Universities in Gaza Strip

نهاية التلباني\*، ورامز بدير، وأحمد الرقب

Nihaya El-Telbani, Ramez Bedair & Ahmed El-Raqeb

\*قسم ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين

بريد الكتروني: nihaya45@hotmail.com

تاريخ التسليم: (٢٠١١/١/٢٥)، تاريخ القبول: (٢٠١٣/١/٢٢)

### ملخص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة: (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع البحث من العاملين في الجامعات بقطاع غزة، حيث استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم توزيع عدد (٦٦٠) استبانة على الأكاديميين برتبة إدارية والإداريين في الجامعات الفلسطينية، وتم استرداد (٥٦٧) استبانة بنسبة (٨٥.٩٠%)، وقد توصل الباحثون إلى أن عناصر التمكين وعناصر القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) متوفرة في الجامعات قيد الدراسة وأنه توجد علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات بقطاع غزة. وقد خرج الباحثون بعدة توصيات، كان من أهمها: زيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية وتشجيع المديرين على القيام بممارسة عمليات التفويض والتمكين، والعمل على خلق مناخ تنافسي بينهم، كما أوصى الباحثون بضرورة تعزيز ثقافة تشجيع العاملين على تقديم الأفكار، وزيادة الدورات التدريبية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالفائد التحويلي، والاهتمام بسلوكيات وعناصر القيادة التحويلية؛ لزيادة تمكين العاملين.

### Abstract

The aim of this research is to explore the relationship between transformational leadership with its four dimensions (Idealized influence, inspirational motivation, Intellectual simulation, individualized

consideration) and empowerment in the universities in Gaza. A descriptive analytical approach was used where stratified random sample was selected from the study population of the employees of the 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 research found that empowerment elements and the dimensions of the transformational leadership (Idealized influence, inspirational motivation, intellectual simulation and individualized consideration) do exist in the universities under investigation. The research found a positive relation between dimensions of the transformational leadership and empowerment. The research 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.

#### مقدمة

تمكين العاملين هو الصيحة التي تتردد مؤخراً في مجال تطور الفكر الإداري، بعد أن تحول الاهتمام تماماً من منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة، وما يتبع ذلك من تغيير التنظيم الهيكلي متعدد المستويات إلى التنظيم المفلطح قليل المستويات (برس، ٢٠٠٥)، 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 ألا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة، وإنما على العاملين لديه في المقام الأول، فقد يشكل العاملون التهديد الأعظم على إمكان نجاح المنظمة، فالعمالة 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 (أفندي، ٢٠٠٣).

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 المثالية التي يمكن أن يحتذي بها الأفراد العاملين في هذه المؤسسة (الهوراي، ١٩٩٦). 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، وتتميز القيادة التحويلية بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية (زيد، ٢٠٠٧).

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 والتحويلات المعاصرة، والتعامل معها بكفاءة واقتدار (عياصرة والفاضل، ٢٠٠٦).

### مشكلة الدراسة

يعد 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 لمسئوليتهم الوظيفية، وأكدت الأدبيات الإدارية أن التمكين يحقق الاستغلال الأمثل للكفاءة التي تكمن داخل الأفراد، ويشجعهم على التفكير الابتكاري لحل المشكلات واتخاذ القرارات، وأن فريق العمل، وبناء الوعي لدى العاملين، والقيادة المتفتحة، 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 تعبر عن أخطاء تنظيمية في التطبيق (باعثمان، ٢٠٠٨، عبد الأمير وعبد الرسول، ٢٠٠٨).

ولقد أشارت الأدبيات إلى أن القيادة التحويلية تعد مصدرا أساسيا للقيادة الفاعلة في المنظمات باختلاف أشكالها (الهاللي، ٢٠٠١)، (رشيد، ٢٠٠٣) و (Jung et al., 2003) و (العازمي، ٢٠٠٦) كما أن هناك ارتباط بين القيادة التحويلية والتميز والإبداع في المنظمات (Arzu and Lale, 2009). وأشارت العديد من الدراسات أيضا أن الجامعات الفلسطينية تعاني من العديد من المشاكل منها: إحباط الروح المعنوية لدى العاملين (النونو، ٢٠٠٤)، ووجود شعور عالي بضغط العمل لديهم يعزى للمسئولية تجاه الآخرين ومشاكل في الهيكل التنظيمي، والمشاركة في اتخاذ القرار (عمار، ٢٠٠٦)، والضعف في الممارسات الإدارية والعمليات الداخلية (بنات، ٢٠٠٢) وكذلك ضرورة تخفيض شخصنة القرارات الإدارية وتعزيز العمل المؤسسي من خلال الالتزام بالأنظمة والقوانين، وزيادة التفويض والاهتمام بتنمية الموارد البشرية (عبدالله، ٢٠٠٦) وضرورة مشاركة العاملين في المستويات الإدارية الوسطى في عملية اتخاذ القرارات (عودة، ٢٠٠٨) ووجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات (مدوخ، ٢٠٠٨)، ومما سبق تتمثل مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي:

ما علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟

#### فرضيات الدراسة

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

#### أهمية الدراسة

- يعد هذا البحث الأول الذي سيبحث في العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في فلسطين على حد علم الباحثون. هذه الأصالة ستساعد الباحثين والدارسين في هذا المجال نظراً لندرة الدراسات السابقة في هذا الموضوع خاصة في جامعات قطاع غزة.
- قد يساعد هذا البحث قيادات الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة في إلقاء الضوء على أهمية الموارد البشرية كأصول إستراتيجية للجامعات، وأهمية تمكين العاملين في جامعاتهم، وتعريفهم بأسلوب جديد من أساليب القيادة، وهو القيادة التحويلية، ودعم هؤلاء القادة لتغيير أنماطهم القيادية كخطوة أساسية لتمكين عاملهم.

#### مفهوم القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية نمط يعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مع توسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة (الهوري، ٢٠٠١).

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 المرؤوسين، وعندما يعمل القادة على توليد مزيد من الاهتمام والإدراك والقبول لغرض ورسالة المنظمة من قبل المرؤوسين.

ويرى (Avolio & Jung, 1999) أن القائد التحويلي يدفع المرؤوسين إلى السعي نحو تحقيق ما هو أبعد 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 يثقوا (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 التحويليون على تنشئة بيئة أخلاقية الأمر الذي يدفع المنظمة إلى تحقيق مزيد من الفعالية.

وقد عبرت (مصطفى، ٢٠٠٦) عن القيادة التحويلية بالعلاقة التالية:

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

ويرى (عباس، ٢٠٠٤) أن القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه وإلهامه في التأثير في تابعيه فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء ويثقفهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولاً تغييره من خلال التابعين. ويرى (العمرى، ٢٠٠٤) أن القيادة التحويلية هي القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل، وعرف (غني، ٢٠٠٥) القيادة التحويلية: بأنها القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة.

### أبعاد القيادة التحويلية

#### أولاً: التأثير المثالي أو الكاريزمي

التأثير المثالي هو: ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين على النظر إلى القادة كنماذج للدور، ويمثل جوهر التأثير المثالي (الكاريزمي) في خلق القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين (Skeese, 2005). ويعد مفهوم التأثير الكاريزمي شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما والقيادة الكاريزمية، فالكاريزما هي مجموعة الصفات والسلوكيات التي يصبح القادة بمقتضاها مثل عليا يحتذى به من قبل المرؤوسين، 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 يلتفون حوله ويتأثرون به إلى جانب مقدرته على الارتقاء بقيم المرؤوسين من خلال توفير الرؤية المثالية والإحساس العميق بالرسالة وعدم استخدامه للسلطة الرسمية بما يحقق مصالحه الشخصية (Janis, 2002). وتعتبر الكاريزماتية عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء، والالتزام، والاعتراف بالقائد، وتعرف التابعين بالقائد ورسالته، وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه، والثقة به وبصدق معتقداته، وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد (Daft, 1992).

#### ثانياً: الحفز الإلهامي

إن الحديث في القيادة الإلهامية كان أمراً 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 مرؤوسيهم (Avolio & Yammarino, 1991). إن القائد الذي يعتمد على الحفز الإلهامي، لديه القدرة على تحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى، 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 الارتقاء بتوقعات التابعين، وبالتالي يستطيعون الحصول على أداء يفوق الأداء المخطط من التابعين (Barnett & McCormick, 2003).

ويعمل القادة التحويلين على إلهام 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 المتفاعلة، التي تخلق الروابط الثقافية بين المشاركين، وتؤدي إلى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة (Tejeda & others, 2001). إن القادة التحويلين في إطار هذا البعد يستميلون مرؤوسيهم ويثيرونهم بالمسؤوليات الجديدة، ويحدثونهم عن المستقبل بتفاؤل، كما أنهم يغرسون الثقة لديهم وأن الأهداف سيتم تحقيقها وأن مهام المنظمة المستقبلية سوف تنجز (Aldag & Kunzuhara, 2003).

#### ثالثاً: الحفز الفكري

يشير الحفز الفكري إلى ابتكار القائد التحويلي لأفكار جديدة تنير التابعين لمعرفة المشاكل، وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها بطرق إبداعية، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل، فالقادة التحويلين يحددون الفرص، والتهديدات، ونقاط القوة والضعف للمنظمة، وتنمية (توليد) التعبير لها، وعليه فالمشاكل تدرك وتحدد لها حلولاً عالية الجودة وتنفذ 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 مقترحات المرؤوسين في الاعتبار فإن 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).

#### رابعاً: 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 وتضحية وإثارة من القيادة التحويلية، كي لا يكون مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد، وأن هذه القيادة تعمل على إثارتهم والاتصال معهم على نحو دائم، وأنها مسؤولة عن تقديم التدريب والتعليم المستمرين لهم، ومنحهم الفرص المختلفة، فالقادة التحويلين يركزون الانتباه حول تطوير مرؤوسيهـم باتجاههم ليكونوا تحويليين أيضاً، ومؤكدين أيضاً على الأهداف المشتركة الممكن تحقيقها.

#### مفهوم تمكين العاملين

لقد تعددت مفاهيم التمكين بتعدد 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 مسئولية النتائج، في حين نظر إليه آخرون نظرة فلسفية، وهناك من اعتبره ممارسة ثقافية لتشجيع الأفراد على تحمل المسئولية واتخاذ القرارات، ولا بد من توافر جميع العناصر ودمجها معاً، وإلا كان التمكين لا وجود له.

يرى (Ford & Fottler, 1995) التمكين بأنه: مشاركة السلطة مع المرؤوسين، أو تحريك السلطة لأسفل في 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 بمسئوليته عن نتائجها، فإذا حدث خطأ ما، فيجب ألا يعاقب الفرد على ذلك، بل يجب أن يحصل على تدريب أفضل؛ لتلافي الخطأ في المستقبل. عرفه (Shackletori, 1995) أنه فلسفة إعطاء المزيد من المسئوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا. ويرى (عبد الوهاب، ٢٠٠٤) أنه: المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتفكير الإبداعي، والتصرف في المواقف، وتحمل المسئولية، والرقابة على النتائج. يرى (Conger & Kanungo, 1988) أنه: عملية مشاركة العاملين للقيادة في نفوذهم وقوتهم، وعملية تدعيم إحساس الفرد بفاعليته الذاتية في العمل.

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، ويرى (Thomas & Velthouse, 1990) انه: عملية متعلقة بالدافعية لدى الأفراد، ويتضمن أربعة مدركات تعكس اتجاه الفرد نحو دوره في العمل وهي الأهمية، والكفاءة الذاتية، والقدرة على الاختيار، والتأثير. ويؤكد (Spreitzer, 1995) أن التمكين هو أسلوب تحفيزي يتكون من أربعة مدركات هي: المعنى، والقدرة، وتحقيق الذات، والتأثير، وأن هذه المدركات الأربعة مجتمعة تعكس اتجاهًا إيجابيًا نحو العمل، كما يتفق (Spreitzer, 1995) مع (Bowen & Lawler, 1992) من خلال دراسته أن غياب أي من هذه المدركات الأربعة لا ينفى وجود مفهوم التمكين تمامًا، بل يحرف من معناه، ويجب وجود ترابط وتبادل من أجل الاستمرارية ومواكبة التقدم.

### الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة حول مفهوم القيادة التحويلية ومفهوم التمكين والعلاقة بينهما، سيتم في هذا الجزء عرض لأهم الدراسات التي تناولت مفهوم القيادة التحويلية يليها الدراسات التي تناولت مفهوم التمكين، ثم الدراسات التي ربطت بين المفهومين.

### أولاً: الدراسات المتعلقة بمفهوم القيادة التحويلية

دراسة (Degroot et.al, 2000): هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين نمط القيادة الكاريزمي وبين مجموعة من المتغيرات التي تمثلت في: فعالية القائد، أداء المرؤوس، رضا المرؤوس، التزام المرؤوس، وذلك من خلال دراسة تقييم أداء المشرفين القادة، حيث تمثلت عينة الدراسة بمجموعة من المشرفين القادة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث انه يجمع بين نهج الكمية والنوعية، وذلك من خلال استبيان قام بتصميمه 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 فأن العلاقة تكون قوية.

دراسة (هاشم، ٢٠٠٣): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي بمركز التنمية المحلية بسقارة، وكذلك معرفة تأثير النمط القيادي المطبق على درجة رضا العاملين وعلى أداء المركز، دراسة مقارنة بالتطبيق على مركز التنمية المحلية بسقارة بجمهورية مصر العربية. وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الكاريزمي وبين حجم الخدمة المقدمة ممثلة في عدد البرامج التدريبية وعدد الساعات التدريبية،

وكذلك توصلت إلى أن نمط القيادة الكاريزمي له تأثير إيجابي على رضا العاملين بشكل واضح، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الكاريزمي ودرجة رضا العملاء.

دراسة (العمرى، ٢٠٠٤): تم التركيز في هذه الدراسة على المستوى القيادي التحويلي لدى المديرين في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، و العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة، 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 الأربعة: التأثير الكاريزمي، والتشجيع الإبداعي، والحث والإلهام، والاهتمام الفردي، كما تم التوصل إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين خصائص القيادة التحويلية إجمالاً وإدارة الجودة الشاملة بشكل عام.

دراسة (بني عيسى، ٢٠٠٥): تم دراسة أثر القيادة التحويلية بأبعادها: الكاريزماتيكية، والدافعية والإلهام، والتشجيع الإبداعي، والاهتمام بالمشاعر الفردية، على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن، واثرت العوامل الشخصية والوظيفية في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة، بالإضافة إلى مدى توفر خصائص القيادة التحويلية في إدارة هذه المؤسسات، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج: منها وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة، وكذلك توصلت إلى عدم وجود فروق في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء تعزى لـ (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، وتوصلت إلى وجود فروق في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء تعزى لـ (الخبرة العلمية).

دراسة (الفقيه، ٢٠٠٦): قام الباحث بدراسة درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية لسلوك القيادة التحويلية، ودرجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم من منظور القيم المتنافسة، والعلاقة بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم سلوك القيادة التحويلية ودرجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج منها أن مديرو التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية يمارسوا 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 مديري التربية والتعليم لسلوك القيادة التحويلية ودرجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم.

دراسة (الجارودي، ٢٠٠٧): هدفت هذه الدراسة إلى تصميم برنامج تدريبي لإعداد القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات السعودية؛ لتمكينهم من اكتساب المهارات اللازمة للقاء الجامعي؛ لتطبيق القيادة التحويلية في بيئة عمل مليئة بالتحديات، وحصل الباحث على البيانات عن طريق استبانة تم تطبيقها على عينة من جامعتي الملك سعود بالرياض والملك عبد العزيز بجدة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: تأييد كافة القيادات موضوع الدراسة

لأهمية التدريب على مهارات القيادة التحويلية واقتناعهم التام بأنها ستساهم في رفع مهاراتهم القيادية في مجال عملهم، واستخدام القيادات لعناصر القيادة التحويلية في أساليبهم القيادية وإدارتهم للعاملين متوفرة وبدرجة كبيرة جدا.

دراسة (Jack, 2007): قام الباحث بدراسة النمط القيادي السائد في الشركات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية، وكذلك تحديد طبيعة العلاقة بين النمط القيادي المتبع، وبين مجموعة من النتائج التنظيمية والتي تمثلت في الرضا عن القائد، والرغبة لدى المرؤوسين في بذل مجهود إضافي، وإدراك المرؤوسين لفعالية القائد، وإدراك المرؤوسين لفعالية القائد، وكانت عينة الدراسة مجموعة من الشركات الصناعية للملبوسات 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 حددتها الدراسة، والتي تعد علاقتها أقوى من تلك العلاقة بين النمط القيادي التبادلي أو المتسبب، وبين مجموعة النتائج التنظيمية المحددة.

دراسة (Shandria, 2007): تم دراسة طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية، وبين درجة الرضا الوظيفي للقادة الذين يمارسون هذه السلوكيات، وكذلك الأسلوب القيادي الأفضل لتمكين العاملين، حيث كانت عينة الدراسة النساء الأمريكيات من أصل أفريقي، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج منها أن معظم القادة الذين اشتملتهم العينة يمارسون سلوكيات القيادة التحويلية، وكذلك توصلت إلى أن النساء الأمريكيات من أصول أفريقية يرون أن الأسلوب القيادي التحويلي يعد هو الأسلوب الأفضل لتمكين المرؤوسين، وذلك على خلاف النمط القيادي التبادلي، وتوصلت إلى وجود علاقة طردية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي.

دراسة (John, 2008): تم التركيز في هذه الدراسة على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، وكذلك التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والميل لترك العمل، حيث صمم الباحث استبانة خصيصا لجمع البيانات، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وكانت متغيرات الدراسة متمثلة 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، وكما 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.

دراسة (السبيعي، ٢٠٠٩): قام الباحث بدراسة هدفت إلى تحديد درجة أهمية الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، ودرجة إمكانية ممارستها، وأهم المعوقات التي تحول دون ذلك، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع

الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج، منها: أن الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير مهمة بدرجة كبيرة جدا من وجهة 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 مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات إدارة التربية والتعليم كبيرة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

### ثانياً: الدراسات المتعلقة بمفهوم التمكين

دراسة (السيد، ٢٠٠٢): استهدفت هذه الدراسة اختبار ما إذا كانت جهود الإدارة نحو تمكين العاملين وإثراء وظائفهم، يمكن إن تلغي الأثر السلبي لتخفيض 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 تخفيض حجم العمالة، وزيادة ولائهم، والتزامهم تجاه المنظمة، وهدفت أيضا 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 اتجاه شركاتهم، وكذلك توصلت إلى أن إثراء الوظائف يؤثر تأثيراً جوهرياً على ولاء الموظفين.

دراسة (المبيض و عواد، ٢٠٠٢): قام الباحثان بدراسة بهدف توضيح مفهوم التمكين، وأهمية التمكين، وأبعاد التمكين، والعوامل التي يجب مراعاتها لإحداث التمكين، والتغلب على معوقاته، ومحددات التمكين ونتائج التمكين، وذلك بالتطبيق على الوظائف الإدارية بمستشفيات جامعة عين شمس، كما استهدفت أيضا 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 العاملين بالوظائف الإدارية لبعد الأهمية (البعد الأول للتمكين) بدرجة أعلى من المتوسط، وإدراك العاملين بالوظائف الإدارية بعد الكفاءة بدرجة مرتفعة إلى حد ما من المتوسط، إدراك العاملين بالوظائف الإدارية بعد القدرة على الاختيار بدرجة منخفضة إلى حد ما من المتوسط، إدراك العاملون بالوظائف الإدارية بعد التأثير بدرجة أقل من المتوسط.

دراسة (البند، ٢٠٠٣): قام الباحث بقياس مدى ملائمة الثقافة التنظيمية لإمكانية تطبيق نموذج تمكين العاملين، ومدى اهتمام الإدارة العليا في البنوك التجارية بدولة الإمارات العربية المتحدة إلى مفهوم تمكين العاملين، توصلت هذه الدراسة إلى أن ثقافة المنظمة تعد من أهم العوامل التي تؤثر على وجود تمكين العاملين داخل البنوك التجارية بدولة الإمارات العربية المتحدة، كما أوصت البنوك التجارية بدولة الإمارات العربية المتحدة، أيضا بضرورة الاهتمام

بمفهوم تمكين العاملين داخل هذه البنوك، مما يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة وبناء فريق عمل فعال.

دراسة (Chan, 2003): هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج متكامل للتمكين (الهيكلي التنظيمي، سهولة الحصول على الموارد والمعلومات، الدعم والتأييد لمؤوسين، 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 ايجابية معنوية بين الحصول على الموارد والمعلومات، وبين إدراك العاملين للتمكين، وكذلك توصلت إلى وجود علاقة ايجابية معنوية بين الثقافة الموجهة بالابتكار، وبين إدراك العاملين للتمكين، وتوصلت إلى أن التمكين يرتبط ايجابياً بالرضا الوظيفي، وكذلك يرتبط ايجابياً بالالتزام التنظيمي، ويرتبط ايجابياً بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

دراسة (شهاب، ٢٠٠٤): ركزت هذه الدراسة على مفهوم التمكين، وعناصره، وخصائصه، ونماذجه، وبحث مدى توافر أبعاد التمكين في ظل الانخفاض التنظيمي على العاملين، واثرت التمكين على تخفيض الآثار السلبية لتخفيض حجم العمالة، وتأثير التمكين على توفير بيئة عمل ابتكارية للعاملين، في شركات الغزل والنسيج بجمهورية مصر العربية، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن هناك أربعة أبعاد للتمكين، وهي: (الاختيار، المعنى، الفعالية الذاتية، التأثير) متوفرة في شركات الغزل والنسيج بقطاع الأعمال العام، وكذلك توصلت إلى أن كل من الأبعاد الأربعة لتمكين العاملين يساهم في تحديد وتكوين المفهوم الكلي للتمكين، وتوصلت إلى أنه 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 (Franz, 2004): هدفت 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 لضغوط العمل، الاتجاه لترك العمل)، وكذلك تحاول الدراسة أن تلقي الضوء على طبيعة العلاقة بين المتغيرات في الثقافات المختلفة، كدراسة مقارنة على عينة مكونة من (٦٦٩٨) عامل يعملون في الشركات متعددة الجنسيات، والدول هي استراليا، البرازيل، بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانيا، المكسيك، أسبانيا، تايوان، تايلاند، انجلترا، والولايات المتحدة. 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، فلقد أكدت النتائج أن هناك فروق جوهرية بين مدركات التمكين التنظيمي، ومدركات التمكين الفردي نظراً لثقافة العمل الفردي.

دراسة (الشمري، ٢٠٠٦): هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى اقتناع الإدارة العليا بأسلوب تمكين العاملين، والتعرف على أساليب التمكين المطبقة داخل شركة الملاحة العربية

للمواني، والتعرف على الكيفية التي يتم بها أخذ القرارات داخل الشركة، والتعرف على تأثير التمكين على اتخاذ القرارات، والتعرف على تأثير مجموعة المتغيرات الديمغرافية 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 تأثيراً إيجابياً على اتخاذ القرارات.

دراسة (Emerson, 2008): هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسباب التي تجعل تمكين العاملين أكثر من مجرد شعار سائد في الاتحاد الجمركي، وطبقت هذه الدراسة في منظمة أوكسفام الدولية البريطانية، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج، منها: أن يسمح للموظفين أن 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 أرائهم، 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.

### ثالثاً: الدراسات المتعلقة بمفهوم القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمكين

دراسة (Ozaralli, 2003): تم دراسة علاقة القيادة التحويلية بالتمكين وكفاءة الفريق كجزء من القيادة التحويلية، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة (١٥٢) عامل من ثمانية منظمات تعمل في صناعات مختلفة، مثل: المنسوجات، الإعلان، الاتصال، وقد تم تقييم سلوكهم 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 يحققون مستويات مرتفعة من الابتكار والأداء مما ينعكس على ارتفاع الفعالية المحققة لفرق العمل، كما أن التمكين يتوسط العلاقة بين القيادة وفعالية فرق العمل.

دراسة (Kark et.al., 2004): هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وجود علاقة بين القيادة التحويلية، ودرجة تمكين المرؤوسين والاعتمادية على القائد، ولقد اعتمدت الدراسة على سحب عينة حجمها (٨٨٨) موظف من العاملين في البنوك في (٧٦) فرع، وقام الباحث بتصميم استبيان خصيصاً لجمع البيانات، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج، منها: أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتمكين المرؤوسين.

دراسة (الفاقي، ٢٠٠٥): قام الباحث بدراسة أثر كل من أسلوب القيادة الإدارية والهيكل التنظيمي بالمنظمة على تمكين العاملين، بالإضافة إلى قياس درجة تمكين العاملين كأسلوب إداري حديث وتحديد معوقات التمكين، والتوصل إلى حلول وتوصيات تساهم في تطبيق درجات أعلى من تمكين العاملين بصورة أفضل وانجح في قطاع الخدمات، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج، منها: وجود علاقة إيجابية جوهرية وتأثير جوهرية لكل من أسلوب القيادة والهيكل

التنظيمي على تمكين العاملين، وكذلك توصلت إلى وجود علاقة جوهرية ايجابية بين تمكين العاملين ورضا العاملين.

**دراسة (الجميلي، ٢٠٠٨):** قام الباحث بدراسة أنماط القيادة الإدارية السائدة لدى المسؤولين التنفيذيين في مجلس الشورى السعودي، وكذلك التعرف على مستويات التمكين السائدة في مجلس الشورى، والعلاقة بين النمط القيادي الإداري ومستوى التمكين في مجلس الشورى، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث خرجت 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. كذلك توصلت الدراسة إلى تحديد أهم المعوقات التي تواجه التمكين في مجلس الشورى، متمثلة في محدودية فاعلية نظم الحوافز، وكذلك عدم مساهمة بيئة العمل في حل المشكلات التي تواجه الموظفين، وعدم منح المدراء لموظفيهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.

### منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

١. **المصادر الثانوية:** حيث اتجه الباحثون 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 مواقع الإنترنت المختلفة.
٢. **المصادر الأولية:** من خلال استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض بالاستعانة ببعض استبانات الدراسات السابقة والتي تخدم هذه الدراسة، ووزعت على العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

### مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة من الأكاديميين برتبة إدارية والإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وهي جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى ويبلغ حجم المجتمع (١١٢٢) مفردة وتم استثناء جامعة القدس المفتوحة بسبب مركزية قرارها ووجود إدارتها العليا بالضفة الغربية، وعينة الدراسة عبارة عن عينة طبقية عشوائية بدون ارجاع، كما هو مبين بالجدول (١).

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

$$n = (Z/2m)^2$$

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم ( Z=2.054 لمستوى دلالة  $\alpha=0.05$  )

m: الخطأ الهامشي ويعبر عنه بالعلامة العشرية (  $\pm 0.05$  )

وبتطبيق المعادلة نجد حجم العينة المطلوبة هو :  $n = (2.054/2 \times 0.04)^2 = 659.2$

وبذلك فإن حجم العينة المناسبة في هذه الحالة يساوي تقريبا ( ٦٦٠ )

جدول (١): مجتمع وعينة الدراسة.

المجموع	جامعة الأقصى	جامعة الأزهر	الجامعة الإسلامية	
٢٠٨	٦١	٦١	٨٦	الأكاديميين
٩١٤	٢٧١	٢٠٥	٤٣٨	الإداريين
١١٢٢	٣٣٢	٢٦٦	٥٢٤	مجتمع الدراسة
%١٠٠	%٢٩.٦	%٢٣.٧	%٤٥.٧	نسبة كل جامعة من المجتمع الكلي
حجم العينة المطلوبة هو ٦٦٠ مفردة				
٦٦٠	١٩٥	١٥٧	٣٠٨	العينة المطلوبة حسب كل الجامعة
العينة لكل من الأكاديميين والإداريين				
١٢٢	٣٦	٣٦	٥٠	الأكاديميين
٥٣٨	١٥٩	١٢١	٢٥٨	الإداريين

تم توزيع عينة تجريبية مكونة من (٣٠) استبانة لاختبار صدق وثبات الاستبانة، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع عدد (٦٦٠) استبانة وهي عينة ممثلة لمجتمع البحث، وتم استرداد عدد (٥٦٧) استبانة أي بنسبة استرداد (٨٥.٩%). وبعد تفحص الاستبيانات لم تستبعد أي منها نظرا لتحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة (٥٦٧) استبانة.

#### أداة الدراسة

تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسين، 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 وتتكون الاستبانة من (٤٤) فقرة موزعة على (٥) مجالات رئيسية، هي: التأثير المثالي ويتكون من (٧) فقرات، الحفز الإلهامي ويتكون من (٧) فقرات، الحفز الفكري ويتكون من (٥) فقرات، الاعتبارات الفردية ويتكون من (٧) فقرات، وتمكين العاملين ويتكون من (١٨) فقرة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (٢) حيث اختار الباحثون الدرجة (١) للاستجابة "غير موافق بشدة" وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة ٢٠% وهو يتناسب مع هذه الحالة:

**جدول (٢):** درجات مقياس ليكرت.

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥

### اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test

استخدم الباحثون اختبار كولمغوروف-سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه حيث تظهر النتائج المبينة في جدول (٣) ان 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.

**جدول (٣):** يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

م	المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١	التأثير المثالي (الكاريزما).	٠.٠٥١
٢	الحفز الإلهامي.	٠.٥٦٥
٣	الحفز الفكري.	٠.٣٨٤
٤	الاعتبارات الفردية.	٠.٤١٩
٥	تمكين العاملين	٠.٧٠٤

### صدق الاستبيان

١. عرض الباحثون الاستبانة على مجموعة من المحكمين، تألفت من عدد المتخصصين في إدارة الأعمال والإحصاء في الجامعات الفلسطينية وقد استجاب الباحثون لأراء المحكمين، وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

٢. يبين جدول (٤) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

جدول (٤): يوضح معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

الرقم	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١	التأثير المثالي	٠.٩٢٦	*٠.٠٠٠
٢	الحفز الإلهامي	٠.٩٠٥	*٠.٠٠٠
٣	الحفز الفكري	٠.٩١٦	*٠.٠٠٠
٤	الاعتبارات الفردية	٠.٩٠٦	*٠.٠٠٠
٥	تمكين العاملين	٠.٥٤٣	*٠.٠٠٠

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

#### ثبات الاستبانة

#### أولاً: معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient

استخدم الباحثون طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، واطهرت النتائج المبينة في جدول (٥) أن قيمة الثبات لجميع فقرات الاستبانة كانت (٠.٩٨١)، وهذا يعنى أن معاملي الثبات والصدق مرتفع، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (١) قابلة للتوزيع، وبذلك يكون الباحثون قد تأكدوا من صدق وثبات استبانة، وصلاحيتها لتحليل النتائج، والإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

جدول (٥): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ (الثبات)	الثبات*
١	التأثير المثالي.	٠.٩٤٤	٠.٩٧٢
٢	الحفز الإلهامي.	٠.٩٣٥	٠.٩٦٧
٣	الحفز الفكري.	٠.٩٠٦	٠.٩٥٢
٤	الاعتبارات الفردية.	٠.٩٢٦	٠.٩٦٢
٥	تمكين العاملين	٠.٨٥١	٠.٩٢٢
	جميع مجالات الاستبانة معاً	٠.٩٦٢	٠.٩٨١

## ثانياً: طريقة التجزئة النصفية Split Half Method

تم استخدام طريقة التجزئة النصفية لقياس الثبات وتظهر النتائج الموضحة في جدول (٦) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مقبول ودال إحصائياً.

جدول (٦): طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة.

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
١	التأثير المثالي	٠.٩٧٨	٠.٩٦٩
٢	الحفز الإلهامي	٠.٩٥٠	٠.٩٣٩
٣	الحفز الفكري	٠.٨٨٤	٠.٨٧١
٤	الاعتبارات الفردية	٠.٩٣٥	٠.٩٠٨
٥	تمكين العاملين	٠.٩٠٥	٠.٩٠٥
	جميع مجالات الإستبانة معاً	٠.٩٨٢	٠.٩٨١

## تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يوضح جدول رقم (٧) الخصائص والسمات الشخصية لعينة الدراسة.

جدول (٧): الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.

النسبة المئوية %	العدد	طبيعة العمل
٢٩.٥%	١٦٧	أكاديمي
٧٠.٥%	٤٠٠	إداري
١٠٠%	٥٦٧	المجموع
النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة
١٨.٦%	١٠٥	أقل من ٥ سنوات
٣٧.٥%	٢١٢	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠
٢٧.٣%	١٥٤	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة
١٦.٦%	٩٤	١٥ سنة فأكثر
١٠٠.٠%	٥٦٥	المجموع
النسبة المئوية %	العدد	الجنس
٨١.٦%	٤٦١	ذكر
١٨.٤%	١٠٤	أنثى
١٠٠.٠%	٥٦٥	المجموع

...تابع جدول رقم (٧)

اسم الجامعة	العدد	النسبة المئوية %
الجامعة الإسلامية	٢٤٨	%٤٤.٠
جامعة الأزهر	١٥٣	%٢٧.١
جامعة الأقصى	١٦٣	%٢٨.٩
المجموع	٥٦٤	%١٠٠.٠

### تمكين العاملين

جدول (٨): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) والاختبار T لكل فقرة من فقرات مجال "تمكين العاملين".

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١	إن عملي يعتبر هام جداً بالنسبة لي.	٤.٣٠	٨٥.٩٦	٠.٨٣	٣٧.٠٤	*٠.٠٠٠	١
٢	إن مهام عملي لها معنى وقيمة بالنسبة لزملائي في العمل ورئيسي المباشر.	٤.١١	٨٢.٢١	٠.٨٢	٣٢.١٩	*٠.٠٠٠	٣
٣	أفضل الوظيفة التي تتيح لي استخدام قدراتي ومهاراتي.	٤.٢٤	٨٤.٨٩	٠.٨٥	٣٤.٩٧	*٠.٠٠٠	٢
٤	أسيطر بدرجة كبيرة على الطرق التي أؤدي بها عملي.	٤.٠٧	٨١.٤٩	٠.٨٣	٣٠.٧٣	*٠.٠٠٠	٥
٥	لدي من المهارات والمعلومات ما يمكنني من التعامل مع مسؤوليات وأعباء وظيفتي.	٤.١١	٨٢.١٣	٠.٨٠	٣٣.٠١	*٠.٠٠٠	٤

...تابع جدول رقم (٨)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
٦	كثيرا ما اشعر ان خبراتي السابقة تفوق متطلبات وظيفتي الحالية.	٣.٦٧	٧٣.٤٢	٠.٩٥	١٦.٨٢	*٠.٠٠٠	٩
٧	يمكنني التعامل بكفاءة مع أي مشكلة وظيفية تتطلب حلا عاجلا وفوريا.	٣.٩٢	٧٨.٣٦	٠.٨٣	٢٦.١٦	*٠.٠٠٠	٧
٨	يرى رئيسي المباشر زملائي في العمل أنني أودى مهام وظيفتي بكفاءة وفاعلية.	٣.٩٣	٧٨.٦١	٠.٨٧	٢٥.٤٢	*٠.٠٠٠	٦
٩	يسمح لي بوضع الجداول الزمنية المتعلقة بكيفية إتمام أعمالي المكلف بها.	٣.٥٨	٧١.٦٥	٠.٩٥	١٤.٦١	*٠.٠٠٠	١٢
١٠	يسمح لي باتخاذ أي قرار يضمن انجاز إعمالي بمستوى عالي من الجودة.	٣.٦٤	٧٢.٧٤	٠.٩٣	١٦.٢٩	*٠.٠٠٠	١٠
١١	يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي.	٣.٥٧	٧١.٣٨	٠.٩٠	١٤.٩٥	*٠.٠٠٠	١٣
١٢	لا احتاج موافقة الإدارة قبل أن أتعامل بنفسني مع المشكلات التي تواجهني في عملي.	٣.٢٠	٦٤.٠٩	١.٠٣	٤.٧٢	*٠.٠٠٠	١٧

...تابع جدول رقم (٨)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١٣	إذا لم اتبع الإجراءات التي يتضمنها عملي بصورة دقيقة فإنني أتعرض للعقاب.	٣.٣٠	٦٥.٩٨	١.٠٦	٦.٦٩	*.٠.٠٠٠	١٥
١٤	أستطيع أن أغير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما أراغب في ذلك.	٣.٤١	٦٨.٢٨	٠.٩٧	١٠.١٣	*.٠.٠٠٠	١٤
١٥	أساهم في وضع أهداف وخطط المنظمة.	٣.٢٥	٦٥.٠٨	١.٠٢	٥.٨٨	*.٠.٠٠٠	١٦
١٦	لدي من السلطة ما يمكنني من تصحيح أخطاء الآخرين في العمل.	٣.١٤	٦٢.٨٩	١.٠٨	٣.١٦	*.٠.٠٠١	١٨
١٧	أحتاج إلى قدر أكبر من السلطة في عملي.	٣.٩٢	٧٨.٣٢	٠.٩٦	٢٢.٦٣	*.٠.٠٠٠	٨
١٨	تؤثر وظيفتي بشدة في وظائف زملائي في العمل ورئيسي المباشر.	٣.٦٠	٧٢.٠٥	٠.٩٣	١٥.٣١	*.٠.٠٠٠	١١
	جميع فقرات المجال معاً	٣.٧٢	٧٤.٤٤	٠.٤٦	٣٧.٦٦	*.٠.٠٠٠	

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

يبين جدول (٨) ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي (٣.٧٢) وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (٧٤.٤٤%)، قيمة اختبار T تساوي (٣٧.٦٦) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠) 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. يوضح الجدول أيضاً أن المبحوثين موافقون بدرجة كبيرة على توفر بعض عناصر التمكين المتمثلة بالفقرات رقم (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٧، ١٨) لكنهم موافقون

بشكل اقل علو وجود بعض العناصر الأخرى للتمكين والمتمثلة بالفقرات (١٦، ١٥، ١٤، ١٣، ١٢) والتي تحتاج الى المزيد من الاهتمام والتطوير.

وتطابقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (السيد، ٢٠٠٢) والتي أشارت إلى إدراك العاملين للتمكين بأبعاده الأربعة (الاختيار، المعنى، الفعالية الذاتية، التأثير) مجتمعة، وكذلك دراسة (شهاب، ٢٠٠٤) 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، ٢٠٠٣) 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 (Franz, 2004) والتي أشارت نتائجها إلى إدراك العاملين في تايوان لمدرجات التمكين على المستوى الفردي والمستوى التنظيمي. واختلفت هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات كدراسة (المبيض وعواد، ٢٠٠٢) والتي أشارت نتائجها إلى أن إدراك العاملين للتمكين بأبعاده مجتمعة كان اقل من المتوسط، وكذلك دراسة (Emerson, 2008) والتي أشارت نتائجها لضعف إدراك العاملين للتمكين.

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

جدول (٩): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) والاختبار T لكل فقرة من فقرات مجال "التأثير المثالي".

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١	القيادة الإدارية في الجامعة تتسم بقوة الشخصية واللباقة المهنية.	٣.٥٢	٧٠.٤١	١.٠٤	١١.٩١	*.٠.٠٠٠	٢
٢	القيادة الإدارية في الجامعة تتسم بالثقة والصدق مع العاملين.	٣.٤٢	٦٨.٤٢	١.٠٠	١٠.٠٠	*.٠.٠٠٠	٤
٣	القيادة الإدارية في الجامعة تحظى بتقدير واحترام العاملين.	٣.٤٢	٦٨.٣٩	٠.٩٣	١٠.٦٥	*.٠.٠٠٠	٥

...تابع جدول رقم (٩)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
٤	القيادة الإدارية في الجامعة تقوم بتوفير احتياجات العاملين قبل توفير احتياجاتهم الشخصية.	٢.٩٣	٥٨.٥٨	١.٠٤	١.٦١-	٠.٠٥٤	٧
٥	القيادة الإدارية في الجامعة تهتم بالاعتبارات الأخلاقية للمهنة عند إنجاز المهمات.	٣.٦١	٧٢.١٤	٠.٩١	١٥.٨٥	*٠.٠٠٠	١
٦	القيادة الإدارية في الجامعة تهتم في وضع أهداف مشتركة بين مجموعات العمل المختلفة وتؤكد على ضرورتها.	٣.٤٣	٦٨.٦٠	٠.٨٩	١١.٤٠	*٠.٠٠٠	٣
٧	القيادة الإدارية في الجامعة تركز على تقديم نماذج ذات قيمة في العمل.	٣.٣٨	٦٧.٥٩	٠.٩٦	٩.٣٩	*٠.٠٠٠	٦
	جميع فقرات المجال معاً	٣.٣٨	٦٧.٦٧	٠.٧٢	١٢.٦٠	*٠.٠٠٠	

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

من جدول (٩) يتضح بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي (٣.٣٨) وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (٦٧.٦٧%)، قيمة اختبار T تساوي (١٢.٦٠) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠) 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 (بني عيسى، ٢٠٠٥) والتي أشارت نتائجها إلى تمتع المؤسسات العامة الأردنية بمستوى متوسط لخصائص القيادة التحويلية ومنها التأثير المثالي (الكاريزمي)، وكذلك وجود اثر ايجابي للتأثير المثالي على الأداء، وكذلك دراسة (هاشم، ٢٠٠٣) والتي أشارت إلى توفر القيادة الكاريزمية وكذلك وجود علاقة ايجابية بين نمط القيادة الكاريزمي ودرجة رضا العملاء، ودراسة (الفقيه، ٢٠٠٦) 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 ما تم القياس على المستوى الفردي أما إذا تم القياس على مستوى المجموعة فإن العلاقة تكون قوية، ودراسة (العمرى، ٢٠٠٤) 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 الباحثون أن هذا الاختلاف في النتائج قد يكون لاختلاف مجتمع الدراسة. يبين جدول (١٠) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين التأثير المثالي و تمكين العاملين يساوي (٠.٣٠١)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

جدول (١٠): معامل الارتباط بين التأثير المثالي و تمكين العاملين.

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
التأثير المثالي	٠.٣٠١	*٠.٠٠٠

\* 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) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. وتطابقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (حسن، ٢٠٠٨) والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين التأثير المثالي (الكاريزمي) وتمكين العاملين، وكذلك مع دراسة (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.

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

جدول (١١): يوضح المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) والاختبار T لكل فقرة من فقرات مجال "الحفز الإلهامي".

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١	القيادة الإدارية في الجامعة تعمل على استثارة روح التحدي بين العاملين.	٣.٢٣	٦٤.٧٠	١.٠٤	٥.٣٤	*٠.٠٠٠	٧
٢	القيادة الإدارية في الجامعة تمتلك القدرة على إيضاح وإيصال توقعاتهم إلى العاملين	٣.٢٥	٦٥.٠٥	٠.٩٦	٦.٢٤	*٠.٠٠٠	٦
٣	القيادة الإدارية في الجامعة تعمل على تقديم أساليب تصف بها أنماط الالتزام بالأهداف.	٣.٣٥	٦٧.٠٠	٠.٨٩	٩.٢٨	*٠.٠٠٠	٤
٤	القيادة الإدارية في الجامعة تركز على انجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي	٣.٣١	٦٦.٢٢	١.٠٤	٧.١٠	*٠.٠٠٠	٥
٥	القيادة الإدارية في الجامعة تمتلك القدرة على تقديم النصح والإقناع.	٣.٤٠	٦٨.٠٩	٠.٩١	١٠.٥٣	*٠.٠٠٠	٣

...تابع جدول رقم (١١)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
٦	القيادة الإدارية في الجامعة تثق بقدرات العاملين على إنجاز الأهداف المحددة.	٣.٤٦	٦٩.١١	٠.٨٩	١٢.١١	*٠.٠٠٠	٢
٧	القيادة الإدارية في الجامعة لديها نظرة تفاؤلية بما يتعلق برؤيتها المستقبلية.	٣.٥٠	٧٠.٠٤	١.٠٢	١١.٦٧	*٠.٠٠٠	١
جميع فقرات المجال معاً		٣.٣٦	٦٧.١٤	٠.٧٠	١٢.٠٥	*٠.٠٠٠	

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

بين جدول (١١) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي (٣.٣٦) وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (٦٧.١٤%)، قيمة اختبار T تساوي (١٢.٠٥) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠) 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 (البهلال، ٢٠٠٨) والتي أشارت إلى إدراك القيادات التحويلية بأهمية ضمان الجودة والالتزام بدعمها، والعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الرؤية والرسالة، وكذلك نتائج دراسة (بني عيسى، ٢٠٠٥) والتي أشارت نتائجها إلى تمتع المؤسسات العامة الأردنية بمستوى متوسط لخصائص القيادة التحويلية ومنها: الحفز الإلهامي، ودراسة (الفقيه، ٢٠٠٦) والتي أشارت نتائجها على أن مديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية يمارسون السلوك القيادي التحويلي بدرجة متوسطة ومنها: الحفز الإلهامي. وتختلف مع نتائج دراسة (العمرى، ٢٠٠٦) والتي أشارت نتائجها على أن هناك انقسام حول مدى ممارسة السلوك القيادي التحويلي ومنها الحفز الإلهامي في المؤسسات العامة في المملكة العربية. يبين جدول (١٢) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين الحفز الإلهامي وتمكين العاملين يساوي (٠.٣٠٨)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .

جدول (١٢): معامل الارتباط بين الحفز الإلهامي و تمكين العاملين.

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الحفز الإلهامي	٠.٣٠٨	*٠.٠٠٠٠

\*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 وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وتطابقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (حسن، ٢٠٠٨) والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الحفز الإلهامي وتمكين العاملين، وكذلك مع دراسة (Ozaralli, 2003) والتي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلية والتي منها الحفز الإلهامي وبين التمكين، ودراسة (Kark, 2003) والتي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلية والتي منها الحفز الإلهامي وبين التمكين.

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

جدول (١٣): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) والاختبار T لكل فقرة من فقرات مجال "الحفز الفكري".

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١	القيادة الإدارية في الجامعة تبحث دائماً عن أفكار جديدة لحل المشكلات التي قد تتجمل في العمل.	٣.٣٩	٦٧.٧٤	١.٠٢	٩.٠٠	*٠.٠٠٠٠	١
٢	القيادة الإدارية في الجامعة تشجع العاملين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات.	٣.١٩	٦٣.٧١	١.٠٢	٤.٣١	*٠.٠٠٠٠	٤

...تابع جدول رقم (١٣)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
٣	القيادة الإدارية في الجامعة تعمل على تحديد نقاط القوة والضعف وتولي لها أهمية.	٣.٢٧	٦٥.٣٦	٠.٩٨	٦.٤٧	*٠.٠٠٠	٢
٤	القيادة الإدارية في الجامعة تعمل على تعزيز إدراك العاملين لفهم المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها	٣.١٩	٦٣.٨١	٠.٩٧	٤.٦٥	*٠.٠٠٠	٣
٥	القيادة الإدارية في الجامعة تفوض العاملين بالقيام ببعض الأعمال غير الروتينية.	٣.١٥	٦٣.٠٢	١.٠١	٣.٥٤	*٠.٠٠٠	٥
	جميع فقرات المجال معاً	٣.٢٤	٦٤.٧٣	٠.٧٥	٧.٤٧	*٠.٠٠٠	

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

يبين جدول (١٣) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي (٣.٢٤) وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (٦٤.٧٣%)، قيمة اختبار T تساوي (٧.٤٧) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠) لذلك يعتبر مجال "الحفز 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 (السيبي، ٢٠٠٩) والتي أشارت نتائجها إلى أن بعد تحفيز العاملين بالإدارة قد احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية وإمكانية الممارسة، وكذلك نتائج دراسة (بني عيسى، ٢٠٠٥) والتي أشارت نتائجها إلى تمتع المؤسسات العامة الأردنية بمستوى متوسط لخصائص القيادة التحويلية ومنها الحفز الفكري، ودراسة (الفقيه، ٢٠٠٦) والتي أشارت نتائجها على أن مديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية يمارسون السلوك القيادي التحويلي بدرجة متوسطة ومنها الحفز الفكري. وتختلف مع نتائج

دراسة (العمرى، ٢٠٠٤) والتي أشارت نتائجها على أن هناك انقسام حول مدى ممارسة السلوك القيادي التحويلي ومنها الحفز الفكري في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية. يبين جدول (١٤) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين الحفز الفكري وتمكين العاملين يساوي (٠.٣٢١)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

جدول (١٤): معامل الارتباط بين الحفز الفكري وتمكين العاملين.

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الحفز الفكري	٠.٣٢١	*٠.٠٠٠

\*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، ٢٠٠٨) والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الحفز الفكري وتمكين العاملين، وكذلك مع دراسة (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.

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

جدول (١٥): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الاعتبارات الفردية".

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١	القيادة الإدارية في الجامعة تهتم بمشاعر العاملين من حيث التشجيع والتوجيه والنصح	٣.١٤	٦٢.٧٠	١.٠٤	٣.٠٩	*٠.٠٠١	٤
٢	القيادة الإدارية في الجامعة تستمع إلى العاملين وتهتم باحتياجاتهم.	٣.٠٨	٦١.٥٧	١.٠٣	١.٨١	*٠.٠٣٥	٦

...تابع جدول رقم (١٥)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
٣	القيادة الإدارية في الجامعة تتبنى إستراتيجية التقدير والتعزيز الايجابي.	٣.١٥	٦٣.٠٣	١.٠٣	٣.٤٨	*٠.٠٠٠	٣
٤	القيادة الإدارية في الجامعة تعتمد على الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين .	٣.١٠	٦١.٩٢	٠.٩٩	٢.٣١	*٠.٠١١	٥
٥	القيادة الإدارية في الجامعة تسند الأعمال الصعبة للأفراد الذين يمتلكون القدرة على انجازها .	٣.١٩	٦٣.٧٠	١.٠٦	٤.١٤	*٠.٠٠٠	٢
٦	القيادة الإدارية في الجامعة تعمل على تدريب وتنمية قدرات العاملين .	٣.٤٣	٦٨.٥٣	١.٠١	٩.٩٩	*٠.٠٠٠	١
٧	القيادة الإدارية في الجامعة تولي اهتمامها بكل المرؤوسين دون تحيز أو استثناء .	٣.٠١	٦٠.٢٥	١.٠٧	٠.٢٧	٠.٣٩٢	٧
	جميع فقرات المجال معاً	٣.١٦	٦٣.٢٠	٠.٩٧	٤.٨٤	*٠.٠٠٠	

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

يبين جدول (١٥) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي (٣.١٦) وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (٦٣.٢٠%)، قيمة اختبار T تساوي (٤.٨٤) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠) 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 (بني عيسى، ٢٠٠٥) والتي أشارت نتائجها إلى تمتع المؤسسات العامة الأردنية بمستوى متوسط لخصائص القيادة التحويلية ومنها الاعتبارات الفردية، ودراسة (الفقيه، ٢٠٠٦) والتي أشارت نتائجها على أن مديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية يمارسون السلوك القيادي التحويلي بدرجة متوسطة ومنها الاعتبارات الفردية. وتختلف مع نتائج دراسة (العمري، ٢٠٠٤) والتي أشارت نتائجها على أن هناك انقسام حول مدى ممارسة السلوك القيادي التحويلي ومنها الاعتبارات الفردية في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، ويعزو الباحثون الاختلاف في النتائج لاختلاف مجتمع الدراسة. يبين جدول (١٦) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين الاعتبارات الفردية و تمكين العاملين يساوي (٠.٢٧٨)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

**جدول (١٦):** معامل الارتباط بين الاعتبارات الفردية وتمكين العاملين.

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الاعتبارات الفردية	٠.٢٧٨	*٠.٠٠٠

\*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 وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. وتطابقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (حسن، ٢٠٠٨) والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الاعتبارات الفردية وتمكين العاملين، وكذلك مع دراسة (Ozaralli, 2003) والتي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلية والتي منها الاعتبارات الفردية وبين التمكين، ودراسة (Kark, 2003) والتي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلية والتي منها الاعتبارات الفردية وبين التمكين.

**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)**

**جدول (١٧):** المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الاستبانة.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
جميع فقرات الاستبانة	٣.٢٩	٠.٦٦	٦٥.٧٧	١٠.٤٠	*٠.٠٠٠

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

من جدول (١٧) يمكن استخلاص ما يلي: المتوسط الحسابي لجميع فقرات الاستبانة يساوي (٣.٢٩) (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٦٥.٧٧%)، قيمة اختبار T تساوي (١٠.٤٠) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠) 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 (بني عيسى، ٢٠٠٥) والتي كانت نتائجها متمثلة بتمتع المؤسسات العامة الأردنية بخصائص القيادة التحويلية، وكذلك دراسة (الفقيه، ٢٠٠٦) والتي أشارت نتائجها بان مديري 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. وتختلف نتائج الدراسة مع بعض الدراسات كدراسة (العمرى، ٢٠٠٤) والتي أشارت نتائجها على أن هناك انقسام حول مدى ممارسة السلوك القيادي التحويلي في المؤسسات العامة في المملكة العربية. يبين جدول (١٨) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين جميع مجالات (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة يساوي (٠.٣٣٧)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .

**جدول (١٨):** معامل الارتباط بين جميع المجالات وتمكين العاملين.

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
جميع المجالات معاً	٠.٣٣٧	*٠.٠٠٠

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = ٠.٠٥$ .

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، ٢٠٠٨) والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين، وكذلك مع دراسة (Kark, 2003) والتي أكدت أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتمكين المرؤوسين، وكذلك دراسة (Ozaralli, 2003) والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلية والتمكين، وأيضاً دراسة (الجميل، ٢٠٠٨) والتي أكدت وجود علاقة جوهرية 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 المرؤوسين.

## نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي النسبي لمدى توفر عناصر التمكين يساوي (٧٤.٤٤%)، حيث توفرت بعض العناصر بدرجة كبيرة مثل: أهمية العمل (٨٥.٩٦%)، معنى وقيمة العمل بالنسبة للزملاء والرئيس المباشر (٨٢.٢١%)، استخدام القدرات والمهارات (٨٤.٨٩%)، السيطرة على طرق العمل (٨١.٤٩%)، توفر القدرات والمهارات (٨٢.١٣%). بعض عناصر التمكين الأخرى توفرت بدرجة أقل مثل: مدى التوافق بين الخبرة السابقة ومتطلبات الوظيفة الحالية (٧٣.٤٢%)، التعامل بكفاءة مع مشاكل العمل (٧٨.٣٦%)، الكفاءة والفاعلية في أداء العمل (٧٨.٦١%)، القدرة على تحديد الجداول الزمنية لانجاز المهام (٧١.٦٥%)، القدرة على اتخاذ قرارات تضمن جودة العمل (٧٢.٧٤%)، القدرة على إيجاد حلول مبتكرة لمشاكل العمل (٧١.٣٨%)، الحاجة إلى سلطة أكبر في العمل (٧٨.٣٢%) ومدى تأثير وظيفة الشخص على وظائف زملاء العمل (٧٢.٠٥%). كما توصلت الدراسة إلى أن هناك عناصر للتمكين بحاجة إلى المزيد من الاهتمام والتعزيز مثل: عدم الحاجة إلى موافقة الإدارة لحل مشكلات العمل (٦٤.٠٩%)، التعرض للعقوبات بسبب عدم إتباع الإجراءات بصورة دقيقة (٦٥.٩٨%)، القدرة على تغيير طرق العمل (٦٨.٢٨%)، المساهمة في وضع خطط وأهداف المنظمة (٦٥.٠٨%)، وتوفير السلطة لتصحيح أخطاء الآخرين (٦٢.٨٩%).

توصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي النسبي لسلوكيات "التأثير المثالي" (الكاريزما) في الجامعات قيد الدراسة يساوي (٦٧.٦٧%) حيث يرى الباحثون أن القيادات الإدارية في الجامعات تنتم بقوة شخصيتها واللباقة المهنية مع العاملين (٧٠.٤١%)، حيث أن العلاقة بين القيادات الإدارية والعاملين تنتم بالثقة والصدق (٦٨.٤٢%) وهذا يؤدي إلى وجود الاحترام والتقدير بين القيادة الإدارية والعاملين في الجامعات قيد الدراسة (٦٨.٣٩%). تقوم القيادة الإدارية بوضع أهداف مشتركة للعاملين وتشجع مجموعات العمل المختلفة وتنمي فكرة العمل ضمن مجموعات لما فيه من إثراء للعاملين (٦٨.٦٠%). كذلك تقدم القيادة الإدارية نماذج ذات معنى وقيمة في العمل مما يؤثر ايجابيا في الأداء (٦٧.٥٩%) الأمر الذي يترتب عليه زيادة شعورهم بالتمكين. ومن العوامل المساعدة في ذلك أن العاملين في الجامعات الفلسطينية يتم اختيارهم وفق معايير أخلاقية محددة (٧٢.١٤%). توصلت الدراسة أيضا إلى أن القيادة الإدارية في الجامعات قيد الدراسة تقوم بتوفير احتياجات العاملين قبل توفير احتياجاتهم الشخصية بنسبة متدنية مقارنة بسلوكيات "التأثير المثالي" الأخرى (٥٨.٥٨%).

توصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي النسبي لتوفر سلوكيات "الحفز الإلهامي" في الجامعات قيد الدراسة يساوي (٦٧.١٤%) حيث تسعى القيادات الإدارية لمواكبة التغيير ووضع الخطط الإستراتيجية اللازمة التي بدورها تمهد وتجعل النظرة للمستقبل تفاؤلية (٧٠.٠٤%). ويتضح من نتائج الدراسة أن القيادة الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعمل على حفز العاملين وتلهمهم وتستثيرهم فكريا (٦٤.٧٠%)، وتمتلك القدرة على تقديم النصح للعاملين وإقناعهم (٦٨.٠٩%) وثقت في قدراتهم على انجاز الأهداف المحددة (٦٩.١١%)، وتركز على انجاز

المهام بروح الفريق الواحد والعمل الجماعي (٦٦.٢٢%) وتمتلك القدرة على إيصال وتوضيح توقعات الإدارة من العاملين.

توصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي النسبي لسلوكيات "الحفز الفكري" في الجامعات قيد الدراسة يساوي (٦٤.٧٣%) حيث تبحث القيادة الإدارية عن أفكار جديدة لحل مشكلات العمل (٦٧.٧٤%) وتشجيع العاملين على التفكير بأسلوب إبداعي (٦٣.٧١%)، كما أنها تعمل على تحديد نقاط القوة والضعف وتولي لها أهمية (٦٥.٣٦%). كما بينت الدراسة أن القيادة الإدارية في الجامعات قيد الدراسة تعمل على تعزيز إدراك العاملين لفهم المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها (٦٣.٨١%)، كما أنها تعمل على تفويض العاملين بالقيام ببعض الأعمال غير الروتينية (٦٣.٠٢%).

توصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي النسبي لسلوكيات "الاعتبارات الفردية" في الجامعات قيد الدراسة يساوي (٦٣.٢٠%) حيث أن القيادات الإدارية في الجامعة تولي اهتمامها بكل المرؤوسين دون تحيز أو استثناء (٦٠.٢٥%)، تهتم بمشاعر العاملين من حيث التشجيع والتوجيه والنصح (٦٢.٧٠%)، القيادة تستمع إلى العاملين وتهتم باحتياجاتهم (٦١.٥٧%)، تتبنى إستراتيجية التقدير والتعزيز الإيجابي (٦٣.٠٣%)، تعتمد على الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين (٦١.٩٢%)، تسند الأعمال الصعبة للأفراد الذين يمتلكون القدرة على إنجازها (63.70%) وتعمل القيادة الإدارية على تدريب العاملين بشكل مستمر وتنمي قدراتهم وتكسيبهم مهارات جديدة (٦٨.٥٣%).

احتل بعد التأثير المثالي المرتبة الأولى من حيث توفر خصائصه بمتوسط حسابي قدره (٣.٣٨)، يليه بعد الحفز الإلهامي بمتوسط حسابي قدره (٣.٣٦)، يليه الحفز الفكري بمتوسط حسابي قدره (٣.٢٤)، وجاءت الاعتبارات الفردية بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.١٦).

بينت الدراسة أن معامل الارتباط بين جميع مجالات (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات قيد الدراسة يساوي ٠.٣٣٧، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ . أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات قيد الدراسة. إن السلوكيات التي تنتهجها القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات قيد الدراسة تزيد من مدركات العاملين للتمكين حيث أن ممارسة هذه القيادة لسلوكيات التأثير المثالي والمتعلقة بالارتقاء بحاجات العاملين وقدراتهم لتصل إلى المستوى المثالي من خلال نشر مجموعة من القيم الأخلاقية في العمل وارتباط العاملين بشخصية القائد الكاريزمي وسلوكياته 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. وأيضا 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.

#### توصيات الدراسة

بناء على النتائج السابقة يوصي الباحثون بما يلي:

- إعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات وعدم الرجوع إلى الإدارة للحصول على موافقتها لحل مشاكل العمل.
- إعطاء العاملين المزيد من المرونة في أداء أعمالهم وتغيير طرق العمل وعدم تعريضهم للعقوبة في حال عدم إتباع الإجراءات بشكل دقيق.
- تعزيز مبدأ مشاركة العاملين في وضع خطط وأهداف الجامعات قيد الدراسة.
- منح العاملين في الجامعات قيد الدراسة مزيدا من السلطة لتصحيح أخطاء الآخرين.
- الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية وتوفيرها جنبا إلى جنب مع احتياجات القيادة الإدارية في الجامعات.
- العمل على تعزيز علاقة الثقة والصدق بين القيادات الإدارية والعاملين والذي سيؤدي إلى وجود الاحترام والتقدير بين القيادة الإدارية والعاملين في الجامعات قيد الدراسة.
- تشجيع العمل الجماعي بصورة اكبر لما في العمل الجماعي من فوائد عديدة في إثراء العاملين.
- زيادة العمل على استثارة العاملين وخلق مناخ تنافسي بينهم يحرك طاقاتهم الكامنة وينمي من قدراتهم.
- تعزيز آلية التواصل مع العاملين لتوضيح توقعات الإدارة من العاملين.
- تعزيز ثقافة تشجيع العاملين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة التي تعزز فهم العاملين لطبيعة المشاكل التي تواجههم وإيجاد الحلول المناسبة لها.
- زيادة الاهتمام بتحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين والتغلب على نقاط الضعف من خلال عقد دورات تدريبية وورش عمل وندوات لتعزيز سلوكيات الحفز الفكري لدى القيادة الإدارية في الجامعات.

- تعزيز عملية التفويض من خلال إعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات.
- زيادة الاهتمام بالاعتبارات الفردية للعاملين من خلال الاهتمام بمشاعرهم بتشجيعهم وتوجيههم وتقديم النصح لهم واعتمادها على الاتصال المفتوح معهم.
- إسناد الأعمال والمهام للأفراد القادرين على إنجازها ومراعاة الفروق الفردية بين العاملين عند إسناد المهام لهم.
- زيادة الاهتمام باحتياجات العاملين وتبني استراتيجيات التقدير والتعزيز الايجابي والذي سيؤدي إلى شعور العاملين بالفخر كونهم يعملون مع قيادة تحترمهم وتهتم بهم وبأمورهم، ويؤدي ذلك إلى الارتقاء بقدراتهم على أداء أنشطتهم مما يجعلهم يدركون التمكين بشكل مرتفع.
- التركيز على سلوكيات القيادة الإدارية التحويلية بجميع أبعادها والتي ستزيد من مدركات العاملين للتمكين.

#### مقترحات 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.
- دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وبعض الأساليب الإدارية الأخرى مثل الهندرة والإبداع.
- دراسة اثر القيادة التحويلية على أداء العاملين.

#### المراجع العربية والأجنبية

- أفندي، عطية (٢٠٠٣). تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة. مصر.
- البند، خوله (٢٠٠٣). "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.
- الجارودي، ماجدة (٢٠٠٧). "إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية برنامج تدريبي مقترح". رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. جامعة الملك سعود. السعودية.

- الجميلي، مطر. (٢٠٠٨). "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.
- السبيعي، عبيد. (٢٠٠٩). "الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير". رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.
- السيد، محمود. (٢٠٠٢). "تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. (٢). جامعة عين شمس.
- الشمري، محمد. (٢٠٠٦). "أثر تمكين العاملين على فاعلية اتخاذ القرار". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة. جامعة عين شمس. القاهرة. مصر.
- العازمي، محمد. (٢٠٠٦). "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية.
- العمري، مشهور. (٢٠٠٤). "العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر إدارة الجودة الشاملة". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك سعود. الرياض. السعودية.
- الفقي، شرين. (٢٠٠٥). "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. (٢٠٠٦). "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.
- المبويض، على. وعواد، عمرو. (٢٠٠٢). "محددات ونتائج تمكين العاملين بالوظائف الإدارية بمستشفيات جامعة عين شمس". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. جامعة عين شمس. القاهرة. مصر.
- النونو، نائلة. (٢٠٠٤). "سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. غزة.
- الهلالي، الهلالي. (٢٠٠١). "استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية". مجلة مستقبل التربية العربية (٢١). الناشر: المكتب الجامعي الحديث. إبريل ٢٠٠١.
- الهواري، سيد. (١٩٩٦). ملاحم مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية. مكتبة عين شمس. القاهرة. مصر.

- الهواري، سيد. (٢٠٠١). ملامح مدير المستقبل. مكتبة عين شمس. القاهرة. مصر.
- باعثمان، ريماء. (٢٠٠٨). "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. (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية. مكتبة لبنان. الطبعة الأولى. لبنان.
- بنات، ماهر. (٢٠٠٢). "الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية". رسالة ماجستير غير منشورة. الإدارة التربوية. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
- بني عيسى، احمد. (٢٠٠٥). "اثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن دراسة ميدانية". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية. الأردن.
- حسن، سارة. (٢٠٠٨). "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.
- رشيد، مازن. (٢٠٠٣). "الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية". مجلة البحوث التجارية، ٢٥ (١ و ٢). جامعة الزقازيق.
- زيد، عبوي. (٢٠٠٧). القيادة ودورها في العملية الإدارية. دار البداية موزعون وناشرون. عمان. الأردن.
- شهاب، زينب. (٢٠٠٤). "تأثير تمكين العاملين في ظل الانخفاض التنظيمي". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة. جامعة عين شمس. القاهرة. مصر.
- عباس، سهيلة. (٢٠٠٤). القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع المتميز. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- عبد الأمير، أثير. وعبد الرسول، حسين. (٢٠٠٨). "إستراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل: دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية". مجلة القادسية للعلوم الإدارية. ١٠ (٣).
- عبد الوهاب، علي. وآخرون. (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية. دار الحريري للطباعة. القاهرة. مصر.
- عبدالاله، سمير. (٢٠٠٦). "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. (٢٠٠٦). "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. (٢٠٠٨). واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. غزة.
- عياصرة، علي. والفاضل، محمد. (٢٠٠٦). الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان. الاردن.
- غنيم، جمال. (٢٠٠٥). "القيادة التحويلية: مفهوم جديد للقيادة". إدارة الأعمال. جمعية إدارة الأعمال العربية. (١٠٩).
- مدوخ، نصر الدين. (٢٠٠٨). "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها". رسالة ماجستير غير منشورة. الإدارة التربوية. الجامعة الإسلامية. غزة.
- مصطفى، أمل. (٢٠٠٦). "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. (٢٠٠٣). "أثر نمط القيادة على الأداء ورضاء العميل: دراسة مقارنة التطبيق على مركز التنمية المحلية بسقارة". مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين. جامعة القاهرة. مصر.
- Aldag, J. & Kunzuhara, W. (2003). Organizational Behavior and Management.
- Archbold, R. (2003). "The perception of leadership style: Effect on the work environment. Unpublished PhD. Dissertation". Nova Southeastern University.
- Arzu, I. & Lale, G. (2009). "Transformational leadership. Creativity. and organizational innovation". Journal of Business Research. 60. 461-473.
- Avolio, J. & Yammarino, J. (1999). "Leading in the 1990s: The Four l's of Transformational Leadership". Journal of European Industrial Training. 15(4). 15.

- Barnett, R. & McCormick, J. (2003). "Vision relationships and teacher motivation: A case study". Journal of Educational Administration. 41(1). 84-92.
- Bass, M. & Steidlmeier, P. (1999). "Ethics. Character. and Authentic Transformational Leadership Behavior". Leadership Quarterly. 10 (2). 181-217.
- Bateman, S. & Snell, A. (2002). Management. Competing in the New Era. Mc Graw-Hill.
- Bowen, D. & Lawler, E. (1992). "The Empowerment of Service Workers: what. why. how. and when". sloan Management Review. 31-40.
- Burns, J. (1978). Leadership. New York. Happer & Row Publisher.
- Carless, S. (1998). "Assessing discriminate validity of transformational leadership behavior as measured by MQL". Journal of Occupational and Organizational Psychology. (74). 353-358.
- Carson, D. & Perrew, P. (1995). "Institutionalization of organizational ethics through transformational leadership". Journal of Business. 14. 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 strategics associated with transformational leadership at world-class". Management Communication Quarterly. 12(1). 30-41.
- Conger, A. & Kanungo, N. (1988). "The Empowerment Process: Integration Theory and Practice". Academy of Management Review. 13. 471-482.
- Daft, R. (1992). Organization Theory and Design. west publishingco. New York.

- Degroot, T. Kiker, S. & Cross, T. (2000). "A meta-analysis to related to charismatic leadership". Canadian Journal of Administrative Sciences. 17. 356.
- Emerson, A. (2008). "Why Employee Empowerment Should Be More than Just a Buzz Word at Your CU". Credit Union Journal. 12(11). 8.
- Farnz, C. (2004). "Cross-cultural study of employee empowerment and organizational. Unpublished PhD. Dissertation". Wayne State University.
- Ford, C. & Fottler, D. (1995). "Empowerment: A Matter of Degree". Academy of Management Executive. 9(3). 17-25.
- Jack, M. (2007). "Leadership in the apparel-manufacturing environment: An analysis is based on multifactor leadership questionnaire. Unpublished PhD. Dissertation". Caplla University.
- Janis, R. (2002). "An examination of Bass's (1985) Leadership theory in the project management environment. Unpublished PhD. Dissertation". Nova Southern University.
- John, D. (2008). "An analysis of the relationship between job satisfactions. leadership and intent to leave within an engineering consulting firm. Unpublished PhD. Dissertation" Capella university.
- Jung, I. & Chaw, C. & Anne, W. (2003). "The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings". The Leadership Quarterly. 14. 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". Emerald Journal. 88(2). 335.
- Moore, D. McCabe, G. Duckworth, W. & Sclove, S. (2003). The practice of Business Statistics.

- Ozaralli, O. (2003). "Effect of transformational leadership on empowerment and team effectiveness". Emerald journal 24(6). 335-344
- Rubel, C. (1995). "Empower your Employees so you Can Satisfy Customers". Marketing News. 29(7). 14-17.
- Schutz, W. (1994). The Human Element: Productivity. Self-esteem. and the Bottom Line. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shackletorl, V. (1995). Business Leadership. London. Routledgs.
- Shandrina, G. (2007). "The satisfaction and dissatisfaction of African in American woman administrators using transformational leadership practices. Unpublished PhD. Dissertation". Fielding Graduate University.
- Spreitzer, G. (1995) "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions. Measurement and Validation". Academy of Management Journal. 38(5). 1442-1465.
- Tejada, M. Scandura, T. & Pillia, R. (2001) "The QLM revisited psychometric properties and recommendation". Leadership Quarterly. 31-52.
- Thomas, W. & Velthouse, A. (1990) "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation". Academy of Management Review. 15(4). 666-681.
- Twigg, N. (2003) "Transformational Leadership perceived union's support and union citizenship behaviors. Unpublished. PhD Dissertation". Louisiana Tech University.
- Yuki, G. (1998). Leadership in Organizations. Prentice-Hall. Upper Saddle River. 325.