

التمكين الإداري كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي

"دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة بنها بجمهورية مصر العربية"

دكتور/ محمد نصر محمد سعيد

مدرس بقسم إدارة الأعمال - بكلية التجارة - جامعة بنها

ملخص البحث:

ركز هذا البحث الميداني على التمكين الإداري كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة بنها بجمهورية مصر العربية. وتكمن مشكلة البحث في عدة تساؤلات تتعلق بتوسط التمكين الإداري بأبعاده الأربعة (التأثير، الجدارة، معنى العمل، وحرية الاختيار) العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين بجامعة بنها. كما استهدف البحث معرفة مدى إدراك العاملين بجامعة بنها للقيادة التحويلية. وتقوم الدراسة على ثلاث فروض رئيسة، والفرض الثالث يقوم على أربعة فروض فرعية، وتشير نتائج الدراسة واختبارات الفروض ونتائج التحليل الإحصائي التي تم تطبيقها على عينة مكونة من (٣٥١) مفردة من العاملين بجامعة بنها، إلى وجود اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥% بين آراء العاملين بجامعة بنها فيما يتعلق بمستوى إدراكهم للقيادة التحويلية. مما أثبت عدم صحة الفرض الأول. ووجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥% لإدراك العاملين في جامعة بنها للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لديهم. مما أثبت عدم صحة الفرض الثاني. كما توصلت النتائج إلى أن التمكين الإداري يتوسط كلياً بأبعاده الأربعة (التأثير، الجدارة، معنى العمل، وحرية الاختيار) العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين بجامعة بنها. مما أثبت صحة الفروض الفرعية الأربعة مما ترتب عليه إثبات صحة الفرض الثالث كلياً.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، القيادة التحويلية، الرضا الوظيفي.

**Managerial Empowerment As a Variable Mediator
in the Relationship Between Transformational
Leadership and Job Satisfaction**
"An Empirical Study on the workers at the Benha University
in gypt"

Abstract

This study is a field study, which focuses on Managerial Empowerment as a variable mediator between Transformational Leadership and Job satisfaction an Empirical Study on workers at the Benha University in Egypt. The problem centered in the search several questions relating to the mediation of the Managerial Empowerment of the four dimensions (the impact, Competence, Meaningfulness, and choice) the relationship between Transformational leadership and job satisfaction for workers at the Benha University.

This study is based on three hypotheses. the results of the statistical analysis showed that's the first hypothesis is proved nothing. This means no statistically significant differences in the abstract moral level of 5% between the views of workers at the Benha University regarding the level of awareness of the transformational leadership. And there are no significant effect statistically significant at the 5% significance level to recognize workers in Benha University of transformational leadership on job satisfaction to have. This means the second hypothesis is proved nothing. And there's The results also found that Managerial Empowerment mediates the four dimensions (the impact, Competence, Meaningfulness, and choice) the relationship between Transformational leadership and job satisfaction for workers at the University of Benha. This means the third hypothesis is proved. Finally, the study refers to some recommendations that will help in the development of the educational process and Development of university performance.

Keywords: Managerial Empowerment, Transformational Leadership, Job Satisfaction.

مقدمة

في عصر عولمة الأسواق وثورة الاتصالات من حيث السرعة، والحجم، والمنافسة الشديدة والمفاجئة في مجال الأعمال التجارية، فقد ساهمت جميعها إلى ضرورة زيادة المرونة وزيادة درجة الاستجابة والتكيف من جانب المديرين والعاملين والمنظمات، وهذا النمط هو ما يسمى بالقيادة التحويلية (TL) Transformational Leadership والتي تتميز بقدرتها على إحداث الفارق وتغيير الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف، حيث أن قادة التحول هم أولئك الذين يجلبون التغيير، والابتكار، وزيادة الأعمال، وخلق رؤى جديدة، تعزز الاستقلالية وتجعل المنظمات والأفراد يقبلون بالتغيير (Yukl,2002; McGregor,2004; Bushra,2011).

ومن منطلق أن العنصر البشري يعتبر من أقيم الموارد وأثمنها في أي منظمة، وفي ظل بيئة معقدة وسريعة التغير فقد أصبح هناك ضرورة لتسليط الضوء على التمكين الإداري (ME) Managerial Empowerment بما يعني ضرورة تركيز الاهتمام على تمكين العاملين بالجامعات، باعتبارها من العناصر المحورية والهامة في أي مجتمع من المجتمعات المتقدمة حضارياً، حيث تتبع فلسفة التمكين الإداري من الاعتقاد بأن مفهوم المنظمة أصبح أكثر من مجرد مجموعة من الأفراد مستعدون للقيام بمهمة معينة، بل هو مجتمع يسعى إلى مشاركة الفرص لإنشاء قيمة مضافة (Gobillot,2008; Forrester, 2000; Liden et al., 2000; Spreitzer, 1995).

وبالتالي فقد أصبح الرضا الوظيفي (JS) Job Satisfaction من العناصر ذات الأهمية النسبية بالنسبة للمنظمات المعاصرة، من أجل تعزيز قدرتها التنافسية. والرضا الوظيفي مرهوناً بمدى اهتمام القائد بمبادئ القيادة التحويلية، وقدرته على تمكين مرؤوسيه، واستغلال قدراتهم، ومراعاة مشاعرهم، والتأثير فيهم، حتى يصبح بمثابة قذوة لهم، مما يشجعهم على طرح رؤى وأفكار إبداعية (Brief & Nord,1990; Deci & Ryan,2000; Hackman & Oldham,1980; Herzberg, et al.,1959 ; Maslow,1954).

والشركات التي سيكون لديها قدرة أكبر على الإبداع والابتكار ستكون أكثر نجاحاً في الاستجابة للمتغيرات البيئية وتطوير القدرات الجديدة التي تسمح لها بتحقيق أعلى معدلات من الأداء (Moczydłowska & Kowalewski,2014).

أولاً: الإطار النظري للبحث:

في ضوء منهجية البحث وتحقيقاً لأهدافه سوف يستعرض الباحث خريطة تدفق الدراسة، والإطار النظري للدراسة، وسيتم تنظيم خطة البحث كما يظهر في خريطة التدفق التالية:

١/١ خريطة تدفق الدراسة:



شكل رقم (١)

خريطة تدفق الدراسة

٢/١ التمكين الإداري:

فيما يلي يستعرض الباحث تعريف التمكين الإداري، والفرق بين التمكين والتفويض، وأبعاد التمكين الإداري، وأهمية التمكين الإداري كما يلي:

١/٢/١ تعريف التمكين الإداري:

عرف (Shackletor, 1995) التمكين الإداري بأنه " فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات، وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا". عرفه (جاد الرب، ٢٠٠٩) بأنه أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة تجاه العاملين، والتي من شأنها منح المزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكلاً من العاملين والمنظمة.

ويعرف (مصطفى، ٢٠٠٥) التمكين الإداري بأنه نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، كما أنه دعم المرؤوسين بالسلطة ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار وفي التمكين يكون المرؤوس مسؤلاً عن جودة ما يقرره أو يؤديه.

كما عرفه (Lashely, 1999) من خلال عدة تقسيمات تم تصنيفها مثل: التمكين من خلال المشاركة في تحمل المسؤولية، والتمكين من خلال المساهمة في اتخاذ القرار، والتمكين من خلال الانتماء مع ما يتضمنه من انتماء لأهداف المؤسسة.

ويعرف (عبد الوهاب، ٢٠٠٠) التمكين الإداري على أنه منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في العمل. عرفه (الكيسي، ٢٠٠٥) بأنه الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم وتوسيع فرص المبادرة لاتخاذ قراراتهم، ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم.

وعرفه (ملحم، ٢٠٠٦) بأنه تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع.

وعرف (أفندي، ٢٠٠٣) التمكين الإداري بأنه استراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة. ويرى الباحث أنه يمكن تعريف التمكين الإداري بأنه "منهج ومدخل استراتيجي متكامل يمنح فيه الرؤساء المرؤوسين صلاحيات المشاركة، واتخاذ القرارات، وتشجيعهم على المبادرة في حل مشكلاتهم بطريقة مبدعة وفاعلة".

٢/٢/١ الفرق بين التمكين الإداري والتفويض:

يمكن توضيح الفرق بين التمكين الإداري والتفويض في الجدول الآتي:

جدول رقم (١)

الفرق بين التمكين الإداري والتفويض

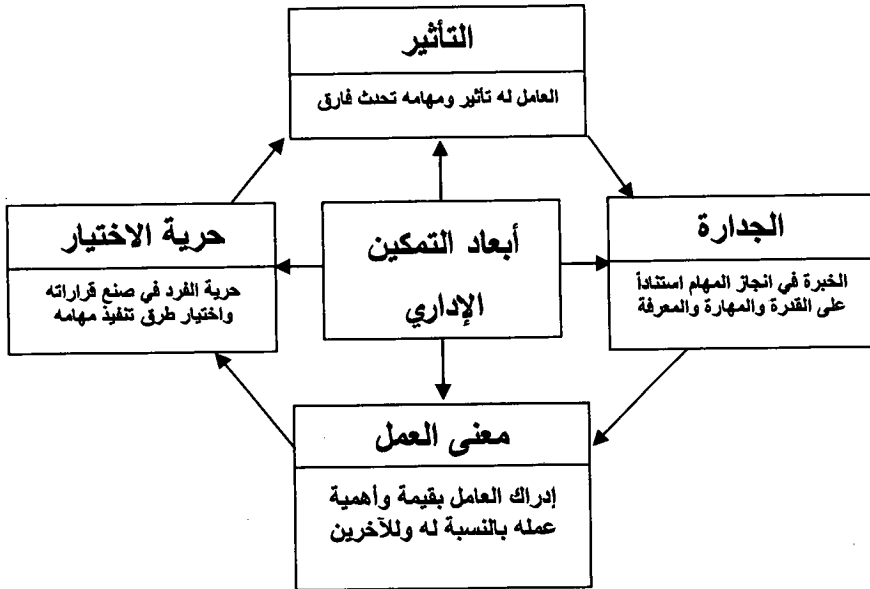
أساس المقارنة	التمكين الإداري	التفويض
الصلاحيات	إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقرر ويقرر.	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس.
السلطة	تتاح صلاحيات العاملين للمبادرة في نطاق أوسع ومتفق عليه.	تفوض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة.
المسؤولية	النجاح ينسب للموظف الممكن، وال فشل مسؤوليته.	تظل المسؤولية مسؤولية من فوض.
القيادة	تتاح للموظف قيادة ذاته.	في التفويض، يقاد الموظف.
المعلومات	المعلومات متاحة بين الرئيس والمرؤوس.	المعلومات تتاح على قدر التفويض.
المحاسبة على الأخطاء	إن أخطأ الفرد يُعرف السبب ويعالج.	إن أخطأ الفرد قد يُسحب التفويض.
الأمن	التمكين يمثل قناعة، وخياراً استراتيجياً مستمراً.	التفويض قد يكون مؤقتاً، وقد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمقه.

المصدر: (مصطفى، ٢٠٠٥، ص ١٣٠)، المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة.

٣/٢/١ أبعاد التمكين الإداري:

تمثل أبعاد التمكين الإداري في أربعة أبعاد وهي (Thomas and Velthouse,1990):

- ١- التأثير Impact : إدراك الفرد بأنه مشارك ومؤثر في القرارات التي يتم اتخاذها والأهداف والخطط والسياسات التي تضعها المنظمة وخاصة المتعلقة بمهامه وعمله.
- ٢- الجدارة Competence : يقصد بها خبرة الفرد في إنجاز مهامه استناداً على قدراته ومهاراته ومعرفته.
- ٣- معنى العمل Meaningfulness : وتعني إدراك الفرد بأهمية وقيمة عمله، أي أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين.
- ٤- حرية الاختيار Choice : يقصد به أن يشعر الفرد بأن له الحرية في صنع قراراته، والمبادرة في أفعاله واختيار طرق تنفيذ مهام عمله. ويمكن توضيح هذه الأبعاد في الشكل الآتي:



الشكل رقم (٢) أبعاد التمكين الإداري

Source: Thomas and Velthouse (1990). p.28:

٤/٢/١ أهمية التمكين الإداري:

- تتمثل أهمية التمكين الإداري في عدة نقاط يمكن ايجازها كما يلي:
- ١- ارتباط التمكين بالموارد البشري الذي يعتبر مورداً رئيساً وركيزة أساسية من ركائز المنظمة والذي يتطلب إعداده توافر المهارات والخبرات والمعرفة والتي يوفرها التمكين (الكيسي، ٢٠٠٥).
 - ٢- يساعد التمكين الإداري في تحقيق أهداف المنظمة وخاصة كلما كانت هناك مشاركة صادقة، وفاعلة للعاملين في وضع الأهداف، واتخاذ القرارات.
 - ٣- ارتباط التمكين بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وضرورة تدريب العاملين على استغلال مهاراتهم، ومعارفهم وخبراتهم، بما يمكنهم من تحسين أدائهم وفق هيكلية قائمة على التمكين الإداري الفاعل (أفندي، ٢٠٠٣).

٣/١ القيادة التحويلية:

فيما يلي يستعرض الباحث تعريف القيادة التحويلية، وأبعاد القيادة التحويلية كما يلي:

١/٣/١ تعريف القيادة التحويلية:

عرفها (Conger,1988) بأنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب، إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً، وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة.

وعرفها (Field,2002) على أنها إنجاز الهدف من خلال الإشراف والتوجيه، وتتمثل في ذلك الشخص القادر على تحقيق غايات مرغوبة من قبل معاونيه (عيسى، ٢٠٠٨).

كما عرفها (Roberts,1988) على أنها القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم وتسعى إلى إعادة هيكلية النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم.

وعرفها (Bass et al.,2003) على أنها القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين، وتنشيطها وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين وقبولهم لرؤية الجماعة

وأهدافها مع توسيع مدارك الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة (العامري، ٢٠٠٢).

وينظر (الهوري، ١٩٩٦) إلى القيادة التحويلية على أنها "مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي، والعمل على تنمية، وتطوير الجماعات والمنظمة ككل".

وعرفها (الغامدي، ٢٠٠١) بأنها القيادة التي يركز جوهرها على القدرة على مواعة الوسائل مع الغايات، وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة، وتطلعات أخلاقية ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة، والكامنة للمرؤوسين والعمل على اشباع تلك الحاجات، واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود.

ويرى الباحث أنه يمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها "قدرات ومحاولات صادقة وفاعلة يبذلها القائد الإداري تجاه مرؤوسيه، والمنظمة لتشجيعهم وتطويرهم ذاتياً وإبداعياً، لابتكار حلول وأفكار جديدة تسهم في تحسين أدائهم، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية".

٢/٣/١ أبعاد القيادة التحويلية:

فيما يلي استعراض لعناصر وأبعاد ومحددات القيادة التحويلية كما حددها (Bass, 1994) والذي يرى أن سلوكيات القيادة التحويلية تتضمن أربعة عناصر رئيسة وجوهرية والتي أطلق عليها (4 Is of Transformational Leadership) والتي يمكن توضيحها في النقاط التالية كما يلي : (Bass and Avolio, 1994):

١- التأثير الكاريزمي (Idealized Influence (II): قدرة القائد في أن يجعل نفسه نموذجاً مثالياً وقوة في إثارة حاجات الأفراد على حاجاته الفردية، والتضحية من أجل الآخرين، والتفاني والإخلاص في خدمة الأفراد، فيصبح محل تقدير واحترام من الآخرين، ويستفيد من هذا التأثير في تطوير رؤية جديدة تُعد نموذجاً للقيم والأخلاقيات. وأن يتفادى استخدام القوة والسلطة من أجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدمها لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورويتهم، ومع مرور الوقت يعمل التابعون على محاكاة هذا القائد، مما يجعل أهداف

التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقة ممكنة (Avolio, et al.,2004).

٢- التحفيز الملهم (Inspirational Motivation (IM): وهو قدرة القائد على إتاحة الفرصة للتابعين في المشاركة، وتحقيق الأهداف المشتركة ودراسة البدائل المختلفة، ويعمل القائد على تحفيز التابعين وإلهامهم، وإظهار الحماس لهم مما يدفعهم إلى زيادة الجهد المبذول.

٣- مراعاة مشاعر الأفراد (Individualized Consideration (IC): وفقاً لهذه الخاصية فإن القائد التحويلي ينظر إلى المرؤوسين كأشخاص كاملين، بدلاً من النظر إليهم كمرؤوسين أو عمال، ويجب أن يقوم القائد بدور المدرب، والناصح، والموجه، والصديق، والاهتمام باحتياجاتهم الشخصية وأن يكون مستمعاً جيداً لهم ويعطيهم الثقة والاطمئنان عند التعبير عن رأيهم، وكذلك يقوم القائد بتفويض المهام كوسيلة لتنمية قدرات التابعين.

٤- الاستشارة الفكرية (Intellectual Stimulation): قدرة القائد على تشجيع التابعين على إيجاد حلول والبحث عن حلول منطقية للمشكلات التي تواجههم، وتحفيز التابعين على المبادرة والابتكار والإبداع.

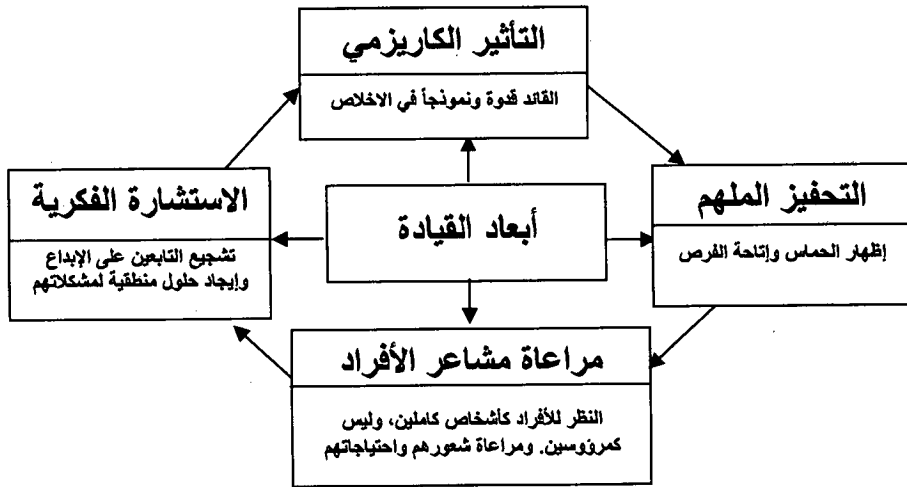
وقد أضاف كلاً من (Peter & Hill,1998) و(Lussier & Achua,2004)

مجموعة من الخصائص الملازمة للقيادة التحويلية يمكن توضيحها كالآتي:

١- أن يشعر القادة أنهم وكلاء تغيير ويتحملون على تحمل مستويات عالية من المخاطرة.

٢- أن يكون لدى الأفراد رؤية مستقبلية، ولديهم مستوى رفيع من الثقة بالنفس.

٣- أن يؤمن القائد التحويلي بقدرات مرؤوسيه ويتحلى بالقيم التي ترشد سلوك مرؤوسيه.



الشكل رقم (٣)

أبعاد القيادة التحويلية

Source: The four I's of transformational leadership (Avolio, Waldman, and Yammarino 1991). pp.9-16.

٤/١ الرضا الوظيفي:

فيما يلي يستعرض الباحث تعريف الرضا الوظيفي، ومحددات الرضا الوظيفي كما يلي:

١/٤/١ تعريف الرضا الوظيفي:

يرى (Sangmanee,2003) أن رضا العاملين عن عملهم يتوقف على المدى الذي يجد فيه العامل منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وسماته الشخصية، كما يتوقف على موقفه الفعلي وعلى طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتمشى مع نموه وخبرته.

وعرف (Locke,1969) الرضا الوظيفي بأنه حالة انفعالية ايجابية سارة تنتج عن تقييم للعمل أو خبرة العمل (Tekell,2008).

وينظر (بويدار، ٢٠٠٣) إلى الرضا الوظيفي بأنه "مدى الإشباع الذي يحققه العمل أو الوظيفة لحاجات الفرد المادية والمعنوية".

يشير (ماهر، ٢٠٠٢) إلى أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن اتجاه الفرد نحو عمله، فالشخص الذي يشعر بالرضا يحمل اتجاهات إيجابية نحو العمل، بينما الشخص غير الراضي عن عمله فإنه يحمل اتجاهات سلبية نحو العمل.

وعرفه (Thompson, 2008) بأنه حالة شعور (انفعالية) إيجابية تعكس مدى شغف الفرد واستجابته لعمله. وأضاف البعض "استجابة الفرد وإشباعه لحاجاته، وتحقيقه لأهدافه" (المعمري، ٢٠٠٧).

وعرف (Super, 1983) الرضا الوظيفي بأنه الدرجة التي تتسم بها تلبية احتياجات العمل والانتاج الذي يحققه العاملون.

وعرفه (الدليمي، ٢٠٠٩) بأنه مختلف النشاطات التي يزاولها الانسان بقصد الإنتاج وتساؤه على تحقيق أهدافه، من خلال الامكانيات المهنية والأهداف التي تتناسب مع قدراته.

كما عرفه (عبد الباقي، ٢٠٠١) بأنه درجة اشباع حاجات الفرد نتيجة العمل وتحقيق هذا الاشباع عادة عن طرق الأجر، وظروف العمل، وطبيعة الإشراف، وطبيعة العمل نفسه، والتقدير من قبل الآخرين.

ويرى الباحث أنه يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه "مدى قناعة الفرد وإدراكه بأن عمله يحقق له حاجاته، وطموحاته، وأهدافه المنشودة بما يساعده في تحقيق ذاته".

٢/٤/١ عناصر ومحددات الرضا الوظيفي:

يمكن توضيح عناصر ومحددات الرضا الوظيفي كالاتي (Kabir, 2011):

- ١- بيئة وظروف العمل Working Condition : القدرة على انتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة (السليم، ٢٠٠٢ ; الشمري، ٢٠٠٢).
- ٢- الترقية والأجور Pay and Promotion: هي قدرة الفرد على تغيير اتجاهاته، وأفكاره نحو مشكلة يعالجها بالنظر إليها من زوايا أخرى (الصيرفي، ٢٠٠٣).
- ٣- العدالة والإنصاف Fairness: عدم تكرار أفكار الآخرين واللجوء دائماً للأفكار والطول الجديدة والمتميزة، والسعي نحو التجديد والابتكار والتميز بالأفكار (الحقباني، ١٩٩٧).

- ٤- الاستقرار والأمن الوظيفي Job Security: المبادرة في تبني الأفكار الجديدة مع تقبل فكرة تحمل المخاطر التي قد تتجم نتيجة هذه المبادرة (الحري، ٢٠٠١).
- ٥- العلاقة مع زملاء العمل Relation with Co-workers: هي قدرة الشخص المبدع على رؤية واكتشاف المشكلات من حوله قبل الآخرين وتحتاج إلى حلول إبداعية (ججلان، ١٩٩٧).
- ٦- العلاقة مع الرؤساء Relation with Supervisor: القدرة على تبسيط وتنظيم الأفكار والتوصل إلى العناصر التي تتكون منها العناصر المركبة، أي الكفاءة في تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر (الحقباني، ١٩٩٧).

وقسم (Distafano, 2007) العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي إلى:

- ١- عوامل البيئة الداخلية للعمل (كالأجور، الاستقلالية، وظروف العمل).
 - ٢- عوامل شخصية فردية (كالجنس، الصحة، فترة الخدمة، المستوى الوظيفي).
- كما قسم (Argyle, 1972) محددات الرضا الوظيفي إلى (Ercikti, 2008):
- ١- عوامل داخلية (التنوع، الاستقلالية، واستخدام المهارات والقرارات).
 - ٢- عوامل أخرى (عدد ساعات العمل، العوامل التحفيزية كالراتب والوضع المهني، حجم الفريق أو المجموعة، وفرص الترقية والأمن الوظيفي).
 - ٣- مجموعة العمل (التوافق، وحجم المجموعة وفرص التفاعل).
 - ٤- الإشراف (المشاركة في اتخاذ القرارات).
 - ٥- المؤسسة (حجم وطبيعة المؤسسة، والمشاركة في الإدارة).
 - ٦- الفروق الفردية (كالجنس، العمر، الشخصية، والنكاه).

ثانياً: الدراسات السابقة:

في ضوء مراجعة الباحث للأدبيات الإدارية، والتي تبين منها قلة الدراسات السابقة التي تربط بين متغيرات الدراسة، فإنه يمكن عرض تلك الدراسات طبقاً لمتغيرات الدراسة، والتسلسل التاريخي لها، وبناءً على ذلك تم تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة محاور كالتالي:

١/٢ دراسات تتعلق بالعلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي:

١/١/٢ دراسة (Spreitzer,1995): هدفت الدراسة إلى إثبات وتطوير صحة قياس التمكين النفسي في بيئة العمل من خلال إيجاد مقياس متعدد الأبعاد لقياس التمكين النفسي في بيئة العمل، واختبرت عينتين منفصلتين لإثبات المصادقية والثبات للنموذج تكونت العينة الأولى من (٣٩٣) مدير. تم اختيارهم من أفضل (٥٠) شركة للمنظمات الصناعية، والعينة الثانية تكونت من (١٢٨) موظفاً. تم اختيارهم من شركة تأمين وتم إجراء البحث في جامعة كاليفورنيا. وتوصلت الدراسة إلى تكوين مقياس Spreitzer للتمكين والذي أثبتت فاعليته في قياس التمكين النفسي، وتوصلت الدراسة كذلك إلى أن بُعد المعنى هو أكثر الأبعاد التي تؤثر في الرضا الوظيفي للعاملين.

٢/١/٢ دراسة (سالي، ٢٠٠٢): هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم التمكين وأبعاده وخصائصه ونماجه، وبحث مدى توفر أبعاد التمكين الأربعة (الاختيار، المعنى، الفاعلية الذاتية، والتأثير) في شركات البترول وبحث تأثيرها على الرضا الوظيفي، وتأثير المتغيرات الديموغرافية في إدراك العاملين لأبعاد التمكين الأربعة. وتوصلت الدراسة إلى توافر أبعاد التمكين الأربعة لدى العاملين، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين والرضا الوظيفي، ويؤثر كلاً من بعدي الفاعلية الذاتية والمعنى في الرضا الوظيفي، بينما بعدي الاختيار والتأثير لا يؤثران معنوياً في الرضا الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق جوهرية بين إدراك العاملين لأبعاد التمكين باختلاف النوع حيث تبين أن الذكور أكثر إدراكاً لأبعاد التمكين من الإناث.

٣/١/٢ دراسة (Lambert,2004): هدفت الدراسة استكشاف درجة الرضا الوظيفي لدى أفراد الجيش البريطاني وإلى أي مدى تتأثر بالمساندة الاجتماعية وإستراتيجيات مواجهة الضغوط، وذلك على عينة عشوائية مكونة من (٢٠%) من أفراد الجيش. وتوصلت الدراسة إلى من يقبل حالته ويفكر في مشكلته بصورة إيجابية يظهر مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي، وتوصلت كذلك إلى أن الأفراد الذين لا يسعون لمواجهة ضغوطهم، وتفكيرهم يميل إلى السلبية

يكونون أقل تحسناً في الحالة النفسية، كما توصلت إلى وجود ارتباط بين المساندة الاجتماعية والحالة النفسية والرضا الوظيفي.

٤/١/٢ دراسة (Carless,2004): استهدفت الدراسة اختبار نموذج افترض أن التمكين يتوسط في العلاقة بين المناخ النفسي والرضا الوظيفي، وتكونت الدراسة من (١٧٤) موظف من موظفي خدمة العملاء (٥٩% إناث، ٤١% ذكور). وتوصلت الدراسة إلى أنه نجح نموذج التمكين الذي يتوسط في العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، وكان بُعدي المعنى والجدارة لهما التأثير الأكبر في أثار هذا التوسط في العلاقة، ثم تم تحليل واستكشاف الآثار النظرية والعملية لهذه النتائج.

٥/١/٢ دراسة (الطعاني والسويبي، ٢٠١٣): استهدفت الدراسة التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، وتكون مجتمع الدراسة من (٣٥٠) مديراً ومديرة من العاملين في مدارس محافظة الدمام. وتم تطوير أداة لقياس التمكين الإداري تكونت من (٣٠) فقرة، وتطوير أداة أخرى لقياس الرضا الوظيفي تكونت من (٣٠) فقرة أيضاً. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي (٠,٠٥) في مستوى التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي تعزي إلى متغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث في حين لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي (٠,٠٥) تعزي لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين درجة التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي.

٦/١/٢ دراسة (عطا، ٢٠٠٥): استهدفت الدراسة تحديد مفهوم تمكين العاملين لكلاً من المديرين والعاملين بالمنظمات المصرية في شركات القطاع العام والخاص، وقد تمت الدراسة على عينة من شركات القطاع العام والخاص بأسلوب المسح الميداني. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: كلما زادت درجة التمكين احتاج العاملون إلى درجة معقدة وكبيرة من المهارات والعكس أي كلما انخفضت درجة التمكين احتاج العاملون إلى درجة قليلة من المهارات المطلوبة، كما توصلت

الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات كلاً من المديرين والعاملين بشركات القطاعين مقارنةً بالتكرار المتوقع، ومن أهم تلك المعوقات: اللوائح وعنصر عدم توفر الكفاية للعاملين، وتوصلت الدراسة كذلك إلى أن التمكين يتم تدريجياً في المنظمات ويحتاج إلى وضع سياسات وهياكل واستراتيجيات تؤثر على السلوك الفردي مع التوقع بأن التغيير يصاحبه مقاومه للتغيير من العاملين.

٧/١/٢ دراسة (Huai et al.,2008): هدفت الدراسة إلى فهم العلاقة بين التمكين التنظيمي والرضا الوظيفي بين مساعدي التمريض في مرافق الرعاية طويلة الأجل في تايوان، وقد تمثلت عينة الدراسة في (١١٤) من مساعدي التمريض. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى معتدل من التمكين التنظيمي ووجود مستوى عالي من الرضا الوظيفي، كما توصلت إلى أن التمكين مرتبطاً بشكل كبير مع الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١) وكانت المتغيرات المتعلقة بالفرص والموارد والسلطة غير الرسمية لها التأثير الأكبر على الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١) مما يثبت ارتباط التمكين التنظيمي بشكل كبير مع الرضا الوظيفي بين مساعدي التمريض.

٨/١/٢ دراسة (Tziner et al.,2011): ركزت الدراسة على البحث عن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والرضا الوظيفي داخل مؤسستين هما محل الدراسة، باعتبار أن العدالة التنظيمية متغير وسيط بين المسؤولية الاجتماعية والرضا الوظيفي. وذلك في عينة شملت (١٥١) فرد من المؤسستين. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، ووجود علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية والرضا الوظيفي، باعتبار أن المتغير الوسيط هو العدالة التنظيمية. وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المؤسستين في متوسطات المسؤولية الاجتماعية.

٩/١/٢ دراسة (الكريديس، ٢٠١٤): استهدفت الدراسة التعرف على واقع التمكين لدى منسوبي القوة الخاصة لأمن الطرق بالرياض وقياس مستوى الرضا الوظيفي لديهم، ومعرفة مدى إسهام التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي، والوقوف على المعوقات التي تحد من ممارسة التمكين لدى منسوبي القوة الخاصة لأمن الطرق بالرياض.

وتوصلت الدراسة إلى أن عينة الدراسة وافقت بشدة على ممارسة أسلوب التمكين بالقوة الخاصة لأمن الطرق بالرياض وذلك من خلال الأبعاد العشرة للمقياس بمتوسط حسابي (٤,٣٢)، وكذلك وافقت عينة الدراسة بشدة على اسهام التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي (٤,٣٩)، ووافقت العينة بشدة على المعوقات التي تحد من إسهام التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي والتي حددتها الدراسة بمتوسط حسابي (٤,٨٧).

٢/١/١٠ دراسة (الشمري، ٢٠١٤): استهدفت الدراسة معرفة مستوى تمكين الضباط المهندسين العاملين في حرس الحدود، ومعرفة مستوى الرضا الوظيفي للضباط المهندسين العاملين في حرس الحدود، والتعرف على العلاقة بين مستوى تمكين الضباط المهندسين ومستوى الرضا الوظيفي عندهم. وقد توصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى تمكين الضباط المهندسين العاملين في حرس الحدود، وكذلك ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للضباط المهندسين العاملين في حرس الحدود من وجهة نظرهم، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية موجبة قوية ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥ فأقل بين مستوى تمكين الضباط المهندسين ومستوى الرضا الوظيفي.

٢/١/١١ دراسة (Giancarlo et al.,2014): استهدفت الدراسة تجميع وتحليل الدراسات التي بحثت في العلاقة بين تمكين الممرضة والرضا الوظيفي في بيئة عمل التمريض في المجال الصحي، حيث أن عدم الرضا الوظيفي في بيئة عمل التمريض هو السبب الرئيس لزيادة دوران العمل في مجال التمريض، وقد تم ربط الرضا الوظيفي مع مستوى عالي من التمكين في أغلب الدراسات التي تناولت المتغيرين. واستعرضت الدراسة (٥٩٦) مقالة مكتوبة باللغة الإنجليزية والتي بحثت العلاقة بين التمكين الهيكلي والتمكين النفسي والرضا الوظيفي، في حين أدرجت الدراسة اثني عشر مقالاً في التحليل النهائي للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين والرضا الوظيفي للممرضات، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تأثير التمكين الهيكلي والتمكين النفسي والرضا الوظيفي.

٢/٢ دراسات تتعلق بالعلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي:

١/٢/٢ دراسة (المزروع، ١٩٩٩): استهدفت الدراسة تقصي العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين في كلاً من القطاع الحكومي والخاص، ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في كلاً من هذين القطاعين، وإجراء مقارنة بينهما لتحديد أوجه الشبه والاختلاف. وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين في القطاع الحكومي يمارسون النمط الأوتوقراطي أكثر من النمط الديمقراطي والحر، بينما في القطاع الخاص يمارس المديرين النمط الديمقراطي والحر بصورة أكبر من النمط الأوتوقراطي.

٢/١/٢ دراسة (Smucker and Whisenant, 2009): استهدفت الدراسة قياس أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي، وقد شملت عينة الدراسة (٣٩٢) مرشد من الأقسام الرياضية في المدارس الثانوية بولاية تكساس الأمريكية. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات العدالة التنظيمية وفق متغير الجنس، وعدم وجود رضا وظيفي لمتغيري الأجور ونظام الترقية، ووجود فروق دالة إحصائية بين الجنسين في متغير العدالة الشخصية وبلوغ معدل مقبول لمتوسط الرضا عن العمل ذاته والإشراف والعلاقة مع الزملاء لدى كلا الجنسين.

٣/٢/٢ دراسة (Kumar et al., 2009): استهدفت هذه الدراسة قياس العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وقد شملت الدراسة عينة مقدارها (١٢٨) عامل في قطاع الصحة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي، ووجود علاقة إيجابية بين العدالة التوزيعية والإجرائية والرضا الوظيفي.

٤/٢/٢ دراسة (راشد، ٢٠١٠): استهدفت الدراسة معرفة مدى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية والعسكرية وعلاقته بنمط السلوك الإداري السائد، بالتطبيق على عينة مكونة من (٥٢٤) ما بين معلمين وعسكريين بدمشق بسوريا. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للعسكريين وأنماط السلوك الإداري للقادة العسكريين، وكذلك هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للمعلمين وأنماط السلوك للمديرين بالمدارس.

٥/٢/٢ دراسة (ستراك، والشناق، ٢٠١٠): استهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين نمط القيادة المتبع في المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، وكان مجتمع الدراسة (١٥٠) معلم ومعلمة بالجامعة الأردنية بعمان، وطبقت الدراسة على عينة مقدارها (٤٥) معلم ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي كان مرتفعاً لدى المعلمين، وتوصلت أيضاً إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي (بُعد العمل) وبين الرضا الوظيفي (بُعد العلاقات الإنسانية).

٦/١/٢ دراسة (Rai,2013): تناولت هذه الدراسة بحث أثر أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والمعلوماتية، والشخصية) في بعض سلوكيات ومواقف الأفراد مثل الرضا والولاء والرغبة في ترك العمل، وذلك في عينة مقدارها (٥١١) فرد من المؤسسات الصحية في الولايات المتحدة الأمريكية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين العدالة التوزيعية والإجرائية والمعلوماتية وبين الرضا الوظيفي.

٧/٢/٢ دراسة (الدوسري، ٢٠١٣): استهدفت الدراسة معرفة علاقة أنماط القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي في الكلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين الذين بلغ عددهم (١٢٥) موظف وطبقت الدراسة على عينة مقدارها (١٠٩) موظف. وتوصلت الدراسة إلى أن النمط الأوتوقراطي هو النمط السائد ثم الديمقراطي ثم الحر، وتوصلت كذلك لوجود علاقة عكسية بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي الأوتوقراطي، ووجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط الديمقراطي والنمط القيادي الحر.

٨/٢/٢ دراسة (فاطمة، ٢٠١٣): استهدفت الدراسة معرفة مدى توافر النمط الديمقراطي لدى قائدات جامعة الأميرة نوره، ومعرفة مدى توفر النمط التحويلي ومستوى الرضا الوظيفي لديهم. وتوصلت الدراسة إلى توافر النمط الديمقراطي لدى قائدات جامعة الأميرة نوره بمتوسط (٣,٤٤)، وتبين توافر النمط التحويلي لديهم بمتوسط (٣,٦٥)، وكذلك وجود تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى الرضا الوظيفي بمتوسط (٢,٨٥)، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية

إيجابية دالة إحصائياً بين كلاً من نمطي القيادة الإدارية الديمقراطية والتحويلية ومستوى الرضا الوظيفي.

٩/٢/٢ دراسة (القرزلان، ٢٠١٤): هدفت الدراسة إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين بوكالة وزارة الداخلية، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالوزارة، والتعرف على العلاقة بين النمط القيادي للمديرين ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين، وطبقت الدراسة على عينة مقدارها (١١٣) موظف من الموظفين بوكالة وزارة الداخلية لشؤون المناطق بالرياض. وتوصلت الدراسة إلى توافر النمط القيادي الذي يهتم بالإدارة الجماعية حيث يمارسه الموظفون بالوكالة، كما يوجد تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى الرضا الوظيفي بمتوسط (٣,٥٣)، وكذلك توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والنمط القيادي الذي يهتم بالإدارة الجماعية وكانت العلاقة إيجابية طردية، أي كلما زاد الاهتمام بالإدارة الجماعية كفريق متكامل كلما زاد الرضا الوظيفي، وتوصلت الدراسة كذلك إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي بوكالة وزارة الداخلية لشؤون المناطق وبعض المتغيرات الوظيفية.

٣/٢ دراسات تتعلق بالعلاقة بين التمكين والأنماط القيادية:

١/٣/٢ دراسة (العتيبي، ٢٠٠٧): استهدفت الدراسة التعرف على النمط القيادي السائد في المؤسسات العامة ومعرفة مدى إدراك المديرين لمفهوم التمكين الإداري، بالإضافة إلى التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري من وجهة نظر القادة الإداريين، وبلغت عينة الدراسة (٤٩١) مدير. وتوصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي المشارك هو النمط القيادي السائد في المؤسسات العامة، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري، كما توجد علاقة عكسية بين النمط القيادي الموجه والتمكين الإداري في المؤسسات العامة، وتوجد علاقة طردية بين النمط القيادي المشارك والتمكين الإداري، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري تعزي لمتغيرات (الجنس، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي).

ومن خلال استعراض البحوث والدراسات السابقة يتضح الآتي:

- ١- هناك إحدى عشرة دراسة (Giancarlo et al.,2014; الكريديس،٢٠١٤; الشمري،٢٠١٤; الطعاني والسويبي،٢٠١٣; Huai Tziner et al.,2011; et al.,2008; عطا،٢٠٠٥; Lambert,2004; Carless,2004; سالي،٢٠٠٢; Spreitzer,1995) تناولت علاقة التمكين بالرضا الوظيفي. وهذا يعني اهتمام العديد من الباحثين بالتمكين والرضا الوظيفي بما يعكس مدى أهمية متغيرات الدراسة.
- ٢- هناك تسعة دراسات (Rai,2013; القران،٢٠١٤; الدوسري،٢٠١٣; فاطمة،٢٠١٣; راشد،٢٠١٠; ستراك والشناق،٢٠١٠; Kumar et al.,2009; Smucker and Whisenant,2005; المزروع،١٩٩٩) تناولت علاقة الأنماط القيادية والرضا الوظيفي. وهذا يعني اهتمام العديد من الباحثين بعلاقة الأنماط القيادية بالرضا الوظيفي ولم يتم التركيز على علاقة القيادة التحويلية بالرضا الوظيفي بما يعكس مدى أهمية اختيار الباحث للقيادة التحويلية كمتغير من متغيرات الدراسة.
- ٣- هناك فقط دراسة واحدة (العتيبي،٢٠٠٧) تناولت علاقة التمكين بالأنماط القيادية. مما يعكس قلة الدراسات التي تناولت التمكين والقيادة التحويلية بما يعكس أيضاً أهمية دراسة توسط التمكين الإداري للعلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي كمتغيرات للبحث .
- ٤- عدم وجود أي دراسة ربطت بين المتغيرات الثلاثة (التمكين الإداري، والقيادة التحويلية، والرضا الوظيفي) وذلك حتى وقت تاريخ إعداد هذا البحث.

ثالثاً: مشكلة البحث:

فيما يلي سوف يتم عرض مشكلة البحث، وذلك من خلال النقاط الآتية:

١/٣ خلفية المشكلة:

تشير العديد من الدراسات السابقة مدى أهمية التمكين الإداري ودوره الفاعل في تنمية وتطوير المورد البشري الذي يعتبر مورداً رئيساً وركيزة أساسية من ركائز المنظمة، والذي يتطلب إعداده توافر المهارات والخبرات والمعرفة والتي يوفرها التمكين (عاشور،

٢٠٠٤). كما يساعد التمكين الإداري في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال مشاركة العاملين الفاعلة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات. كما يرتبط التمكين الإداري بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما يتطلب ضرورة تدريب العاملين على استغلال مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم بما يمكنهم من تحسين أدائهم وفق هيكلية قائمة على التمكين الإداري الفاعل (أفندي، ٢٠٠٣). والتمكين الإداري يتطلب قائد يتميز بصفات وخصائص القيادة التحويلية التي تعزز فرص تطبيق التمكين الإداري، والرضا الوظيفي للعاملين مرهون بمدى القدرة على تمكينه، واقتناع القائد بضرورة وأهمية القيادة التحويلية، الأمر الذي بات مطلباً أساسياً للمنظمات المعاصرة وسمة من سمات أي منظمة تطمح في أن تصبح منظمة رائدة في مجالها مما يستدعي ضرورة وأهمية تبني فكرة ومدخل التمكين الإداري والقيادة التحويلية كمخيلين معاصرين وهامين في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين (Huai et al.,2008).

٢/٣ ظواهر المشكلة:

في ضوء الدراسة الاستطلاعية(*) التي قام بها الباحث وجد أن هناك العديد من الظواهر السلبية التي تؤكد على أن هناك مشكلة حقيقية وراء تلك الظواهر ومن أهم هذه الظواهر ما يلي:

- ١- انخفاض المؤشر العام للرضا الوظيفي للعاملين بجامعة بنها.
- ٢- القصور الواضح والالتباس في عدم الإلمام بالفرق بين التفويض والتمكين الإداري.
- ٣- هناك افتقار واضح في تفسير مفهوم القيادة بصفة عامة والقيادة التحويلية بصفة خاصة.

الأمر الذي يرى الباحث أنه أصبح من الضروري دراسة هذا القصور الواضح ومعرفة الأسباب الحقيقية وراء هذه الظواهر السلبية.

(*) الدراسة الاستطلاعية تمت من خلال:

- ١- مراجعة للأبيات التي تناولت التمكين الإداري، والقيادة التحويلية، والرضا الوظيفي.
- ٢- مقابلات شخصية للباحث مع بعض المسؤولين والعاملين بجامعة بنها.
- ٣- تصفح وبحث على شبكة الإنترنت فيما يتعلق بالتمكين الإداري والقيادة التحويلية والرضا الوظيفي.

٣/٣ تحديد المشكلة:

وفى ضوء ما سبق فإن مشكلة هذا البحث - في حدود علم الباحث - تكمن في وجود فجوة في الإنتاج الفكري في مجال الدراسات الإدارية التي تتعلق بدراسة العلاقة بين التمكين الإداري والقيادة التحويلية والرضا الوظيفي، خاصة في ظل المتغيرات الوسيطة، ومن ثم فإن هذه الدراسة تسعى للتعرف على واقع القيادة التحويلية والتمكين الإداري وعلاقتها بالرضا الوظيفي بجامعة بنها، وبحث العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، وكذلك تحليل هذه العلاقة في ظل التمكين الإداري باعتباره متغيراً وسيطاً (Mediator Variable) بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في جامعة بنها وذلك للمساهمة في تحسين مستوى أدائها من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- ١- ما هو مستوى إدراك العاملين بجامعة بنها للقيادة التحويلية؟ وهل توجد اختلافات بينهم في هذا الشأن؟
- ٢- هل يوجد تأثير معنوي لإدراك العاملين في جامعة بنها للقيادة التحويلية مما قد يؤثر على الرضا الوظيفي لديهم؟
- ٣- هل يتوسط التمكين الإداري بأبعاده الأربعة (التأثير، الجدارة، معنى العمل، وحرية الاختيار) العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين بجامعة بنها؟
- ٤- ما هو دور التمكين الإداري في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي؟

رابعاً: أهداف البحث:

في ضوء مشكلة البحث والدراسات السابقة فإن البحث يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتمثل في النقاط الآتية:

- ١- قياس مستوى إدراك العاملين بجامعة بنها للقيادة التحويلية.
- ٢- اختبار الأثر المباشر للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين بجامعة بنها.
- ٣- اختبار الدور الوسيط للتمكين الإداري في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين بجامعة بنها.

٤- تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات وآليات تطبيقها والتي تساعد على تمكين العاملين بجامعة بنها من منظور نمط القيادة التحويلية، الأمر الذي قد يسهم في زيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم، مما قد يساعد الإدارة الجامعية في تحسين أدائها.

خامساً: أهمية البحث:

تم إعداد هذا البحث انطلاقاً من الاهتمام بأهميته العلمية والعملية على النحو الآتي:

١/٥ الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية لهذا البحث في النقاط التالية:

- ١- تتبع أهمية البحث من أهمية المتغيرات الثلاث (التمكين الإداري، والقيادة التحويلية، والرضا الوظيفي) باعتبارهم أدوات معاصرة في الفكر الإداري، وارتباطهم بالعنصر البشري الذي يمثل جوهر أي منظمة معاصرة.
- ٢- الربط بين القيادة التحويلية، والتمكين الإداري، والرضا الوظيفي كمتغيرات هامة في الفكر الإداري الحديث، وسمة من سمات المنظمات المعاصرة.
- ٣- تظهر أهمية البحث في تحديد دور التمكين كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، حيث أكد العرض السابق للدراسات السابقة عدم وجود أي دراسة تناولت الثلاث متغيرات مجتمعة مما يزيد من الأهمية العلمية للبحث.
- ٤- يعتبر البحث محاولة جادة لتوفير إطار نظري عن التمكين الإداري، والقيادة التحويلية، والرضا الوظيفي.

٢/٥ الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية لهذا البحث في النقاط الآتية:

- ١- تتبع أهمية البحث العملية من أهمية الدراسة الميدانية ومجال التطبيق، حيث تمثل الجامعات مستقبل وحاضر المجتمعات المتطورة إدارياً.
- ٢- تأتي الأهمية العملية للبحث من أهمية تقديم حل لمشكلة انخفاض مؤشر الرضا الوظيفي، والذي يؤثر بدوره على العملية الإدارية، ويؤثر كذلك على مستوى تقديم الخدمات المقدمة من قبل العاملين بجامعة بنها.

٣- تتجلى أهمية البحث العملية في معرفة واقع إدراك العاملين بجامعة بنها للقيادة التحويلية.

٤- يعتبر البحث محاولة جادة قد تسهم في تطوير أداء جامعة بنها من خلال تمكين العاملين بها إدارياً، وإنشاء جيلاً من الكوادر الإدارية قادراً وراضياً وظيفياً، مما قد يسهم في زيادة درجة أدائهم الوظيفي، وزيادة الفاعلية التنظيمية بجامعة بنها.

سادساً: فروض البحث:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، وفي ضوء تحليل الدراسات السابقة وما اتضح من وجود ندرة في عدد الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرات الثلاث فإنه تم صياغة أغلب الفرضيات في الصورة الصفرية أو في صورة فرضيات العدم وبالتالي يمكن صياغة الفروض كالاتي:

الفرض الأول:

"لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥% بين آراء العاملين بجامعة بنها فيما يتعلق بمستوى إدراكهم للقيادة التحويلية".

الفرض الثاني:

"لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥% لإدراك العاملين في جامعة بنها للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لديهم".

الفرض الثالث:

"من المتوقع أن يتوسط التمكين الإداري بأبعاده الأربعة (التأثير، الجدارة، معنى العمل، وحرية الاختيار) العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين بجامعة بنها".

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول: يتوسط التأثير (كأحد أبعاد التمكين الإداري) العلاقة بين

القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين بجامعة بنها.

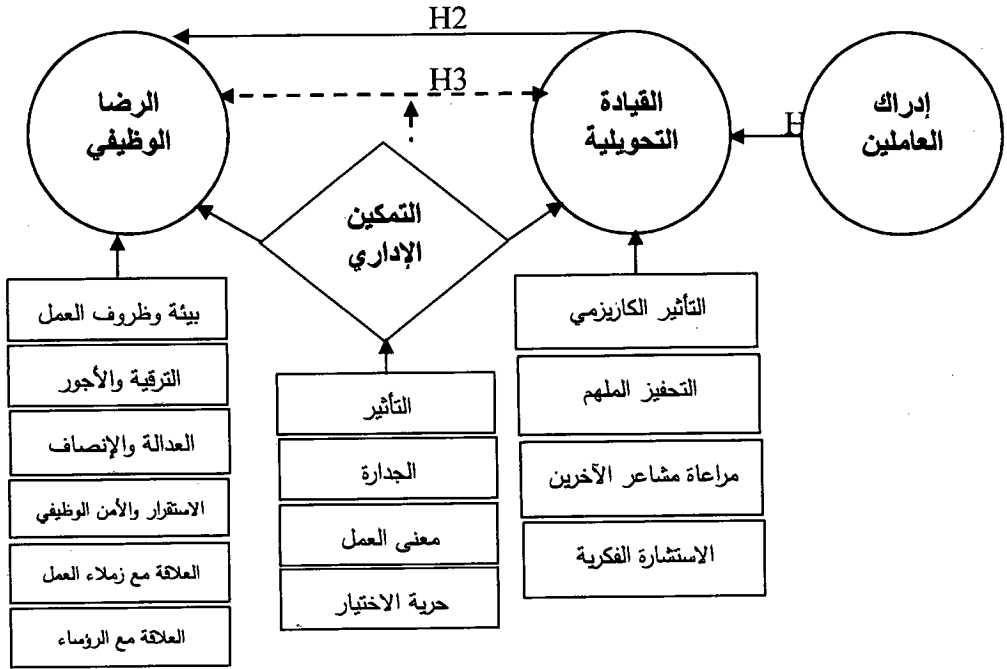
الفرض الفرعي الثاني: تتوسط الجدارة (كأحد أبعاد التمكين الإداري) العلاقة

بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين بجامعة بنها.

الفرض الفرعي الثالث: يتوسط معنى العمل (كأحد أبعاد التمكين الإداري)

العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين بجامعة بنها.

الفرض الفرعي الرابع: تتوسط حرية الاختيار (كأحد أبعاد التمكين الإداري) العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين بجامعة بنها. ويمكن توضيح فروض البحث من خلال النموذج الموضح في الشكل الآتي:



شكل رقم (٤)

نموذج فروض البحث والعلاقة بين متغيرات الدراسة

سابعاً: منهج البحث:

سعيًا نحو تحقيق أهداف البحث واختبار فروضه، اعتمد الباحث في إجراء هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي الكمي، والذي يقوم على وصف، وتحليل الظاهرة محل الدراسة، وهي علاقة القيادة التحويلية بالرضا الوظيفي للعاملين، في ظل تواجد التمكين الإداري كمتغير وسيط في العلاقة بينهما، وقد تم ذلك من خلال جمع البيانات المتعلقة بهذا الموضوع، وذلك بتصميم استمارة استقصاء واحدة تغطي الجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وإجراء الاختبارات

الإحصائية اللازمة للإجابة على فرضيات الدراسة، ومن ثم تحليل النتائج بما يخدم أهداف الدراسة، ويمكن توضيح منهج البحث في النقاط التالية كما يلي:

١/٧ متغيرات البحث وكيفية قياسها:

القيادة التحويلية (متغير مستقل) (Independent Variable):

اعتمد الباحث في قياس إدراك العاملين بجامعة بنها للقيادة التحويلية على المقياس الذي وضعه (Bass and Avolio,1994) والتي استخدمته دراسة كلاً من (Peter & Hill,1998) و (Luissier & Achua,2004) مع إضافة مجموعة من الخصائص الملازمة للقيادة التحويلية، وقام الباحث بالتعديل في العبارات بما يتفق مع طبيعة البحث، والوحدات المبحوثة، والمكون من (١٩) عبارة بقائمة الاستقصاء. واستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس مدى إدراك العاملين بجامعة بنها للقيادة التحويلية كما يلي:

موافق تماماً	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
٥	٤	٣	٢	١

هذا وقد اعتمد الباحث على تصنيف متوسطات آراء عينة الدراسة إلى ثلاث فئات حسب المدى كما يلي:

درجة الموافقة	مرتفعة	متوسطة	منخفضة
المتوسط	متوسط من ٤ : إلى ٥	متوسط من ٣ : إلى ٤	متوسط أقل من ٣

التمكين الإداري (كمتغير وسيط تداخلي) (Mediator Variable):

اعتمد الباحث في قياس عناصر التمكين الإداري على المقياس الذي وضعه (Thomas and Velthouse,1990) والتي استخدمته دراسة (Spreitzer,1995) مع التعديل في العبارات بما يتفق مع طبيعة البحث، والوحدات المبحوثة، والمكون من (١٧) عبارة بقائمة الاستقصاء لتشمل أبعاد التمكين الإداري الأربعة (التأثير، الجدارة، معنى العمل، وحرية الاختيار).

الرضا الوظيفي للعاملين (متغير تابع) (Dependent Variable):

اعتمد الباحث في قياس الرضا الوظيفي للعاملين بجامعة بنها على المقياس الذي وضعه (Spreitzer,1995) والذي استخدمته دراسة

(Kabir,2011) ودراسة (Smucker and Whisenant,2005) مع التعديل في العبارات بما يتفق مع طبيعة البحث، والوحدات المبحوثة، والمكون من (٢٨) عبارة لتقيس الرضا الوظيفي كما هو موضح بقائمة الاستقصاء.

ويوضح الجدول رقم (٢) العبارات التي تقيس كل من القيادة التحويلية والتمكين الإداري والرضا الوظيفي كما وردت بقائمة الاستقصاء كما يلي:

جدول رقم (٢)

متغيرات البحث وكيفية قياسها

المتغير	الخصائص التي تضمها كل مجموعة	عبارات قائمة الاستقصاء التي تقيس العنصر
١ - القيادة التحويلية (المتغير المستقل)	الكاريزما	العبارات من ١ إلى ٦
	التحفيز الملهم	العبارات من ٧ إلى ١٠
	مراعاة مشاعر الأفراد	العبارات من ١١ إلى ١٥
	الاستشارة الفكرية	العبارات من ١٦ إلى ١٩
٢ - التمكين الإداري (المتغير الوسيط)	التأثير	العبارات من ٢٠ إلى ٢٣
	الجدارة	العبارات من ٢٤ إلى ٢٨
	معنى العمل	العبارات من ٢٩ إلى ٣١
	حرية الاختيار	العبارات من ٣٢ إلى ٣٦
٣ - الرضا الوظيفي (المتغير التابع)	بيئة وظروف العمل	العبارات من ٣٧ إلى ٤١
	الترقية والأجور	العبارات من ٤٢ إلى ٤٩
	العدالة والإنصاف	العبارات من ٥٠ إلى ٥٣
	الأمن والاستقرار الوظيفي	العبارات من ٥٤ إلى ٥٦
	العلاقة مع الزملاء	العبارات من ٥٧ إلى ٦٠
	العلاقة مع الرؤساء	العبارات من ٦١ إلى ٦٤

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

٢/٧ مجتمع وعينة البحث:

يشمل مجتمع البحث العاملين في جامعة بنها والبالغ عددهم (٣٨٥٧) عامل مقسمة إلى طبقتين (العاملين بالوحدات الإدارية بالجامعة، العاملين بكليات الجامعة) طبقاً للدليل الإحصائي لجامعة بنها ٢٠١٢/١/١ م. وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية تم احتسابها بافتراض أن الظاهرة محل الدراسة تتحقق في المجتمع بنسبة ٥٠% وبالتطبيق في معادلة حجم العينة باستخدام معادلة كرجيس ومورجان (Krejcie & Morgan,1970) بمعامل ثقة ٩٥% (أي بخطأ ٠.٠٥) فإن حجم العينة:

$$s = X_2NP(1-P) \div d^2(N-1) + X_2P(1-P).$$

حيث:

S: حجم العينة المطلوب

X²: درجة الحرية وتساوي (٣.٨٤١) عند معامل ثقة ٩٥%

N: حجم المجتمع

P: نسبة تحقق الظاهرة في المجتمع ٠.٥٠

d: الخطأ المسموح به ويساوي ٠.٠٥

وعليه فإن حجم العينة باستخدام المعادلة السابقة عند حجم مجتمع مكون من (٣٥٠٠ إلى ٤٠٠٠) هو (٣٥١) مفردة، تم توزيعها عشوائياً على العاملين في جامعة بنها محل الدراسة، باستخدام أسلوب التوزيع المتناسب لحجم كل طبقة من طبقات الدراسة، ويوضح الجدول التالي حجم المجتمع، وحجم العينة، وعدد الاستثمارات الموزعة، والمستردة، وعدد الردود السليمة، ونسبة الاستجابة، وبلغت الاستثمارات الصحيحة (٢٩٧) استثماراً بنسبة استجابة ٨٤.٦% وذلك كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول رقم (٣)

مجتمع وعينة البحث ونسبة الاستجابة

م	مجتمع البحث	حجم المجتمع	حجم العينة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستردة	الاستمارات الصالحة	نسبة الاستجابة
١	أعداد العاملين بالوحدات الإدارية بالجامعة	١٧٣٦	١٦٤	١٦٤	١٥٢	١٤٥	%٨٨.٤
٢	أعداد العاملين بكليات الجامعة	٢١٢١	١٨٧	١٨٧	١٦٤	١٥٢	%٨١.٢
	الإجمالي	٣٨٥٧	٣٥١	٣٥١	٣١٦	٢٩٧	%٨٤.٦

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الدليل الإحصائي لجامعة بنها ٢٠١٢/١ و (Krejcie & Morgan,1970).

ويتضح من الجدول السابق أن الباحث قام باختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث اعتماداً على أسلوب التوزيع المتناسب، كما تم اختيار مفردات العينة من جامعة بنها موضع التطبيق بصورة عشوائية، وقد بلغت نسبة الردود السليمة حوالي (٨٤,٦%)
٣/٧ أنواع ومصادر البيانات:

١/٣/٧ البيانات الثانوية:

قام الباحث بدراسة مسحية مكثفة للأبحاث والدراسات السابقة، والمراجع العربية والأجنبية والدوريات العلمية، والندوات، والمؤتمرات المتعلقة بالتمكين الإداري، والقيادة التحويلية، والرضا الوظيفي، هذا بالإضافة إلى التقارير والبيانات المنشورة المتعلقة بموضوع البحث، وساهمت البيانات الثانوية في تكوين الإطار الفكري والفلسفي للبحث.

٢/٣/٧ البيانات الأولية:

هي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية المتعلقة بالتمكين الإداري، والقضايا المتعلقة بالقيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين بجامعة بنها، والتي تم توفيرها من خلال قائمة الاستقصاء الموضحة في ملحق البحث، والتي تم إعدادها وفقاً لما سبق إيضاحه، والتي تم توزيعها على عينة الدراسة، بمساعدة بعض المعيّدين

والمدربين المساعدين بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة بجامعة بنها بعد تدريبهم على كيفية توزيع استمارات الاستقصاء وأسلوب تعبئتها، وبعد ذلك تم جمعها من عينة الدراسة، ثم مراجعتها، وتحكيمها للتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستمارات الصحيحة (٢٩٧) استمارة ، كما هو موضح سابقاً، حيث تم إجراء اختبار المصدقية والاعتمادية Validity and Reliability Analysis لقائمة الاستقصاء من خلال قياس معامل الصدق الذاتي والثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) (أو ما يسمى بمعامل الاعتمادية)، وذلك بغرض التأكد من صلاحية المقياس وقدرته على قياس الظاهرة البحثية وذلك لتحديد مدى صحة المقاييس المستخدمة، وبحث مدى إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم ما يتم التوصل إليه في هذا الصدد، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٤)

قياس درجة الثبات والصدق لقائمة الاستقصاء

المحور	البيان	معامل الثبات (Alpha)	معامل الصدق
أولاً	القيادة التحويلية	٠.٨٨	٠.٩٤
-١	الكاريزما	٠.٧٥	٠.٨٧
-٢	التحفيز الملهم	٠.٨٣	٠.٩١
-٣	مراعاة مشاعر الآخرين	٠.٧٣	٠.٨٥
-٤	الاستشارة الفكرية	٠.٧٨	٠.٨٩
ثانياً	التمكين الإداري	٠.٨٢	٠.٩٠
-١	التأثير	٠.٨٧	٠.٩٣
-٢	الجدارة (الفاعلية الذاتية)	٠.٩١	٠.٩٥
-٣	معنى العمل	٠.٨٢	٠.٩٠
-٤	حرية الاختيار	٠.٨٣	٠.٩١
ثالثاً	الرضا الوظيفي	٠.٨٥	٠.٩٢
-١	بيئة وظروف العمل	٠.٧٧	٠.٨٨
-٢	الترقية والأجور	٠.٧٦	٠.٨٧
-٣	العدالة والإنصاف	٠.٧٨	٠.٨٨
-٤	الأمن والاستقرار الوظيفي	٠.٩٥	٠.٩٧
-٥	العلاقة مع الزملاء	٠.٧٤	٠.٨٦
-٦	العلاقة مع الرؤساء	٠.٧٨	٠.٨٨
	الثبات والصدق العام للاستقصاء	٠.٨١	٠.٩٠

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

وباستعراض الجدول رقم (٢) يتضح أن قيم معامل الثبات مقبولة لجميع الأسئلة، حيث تضمنت قائمة الاستقصاء ثلاث محاور رئيسية وكل محور يتكون من أكثر من عنصر تأخذ شكل ليكرت الخماسي، وتراوحت قيمة معامل الثبات بين (٠,٧٣) للبعد الثالث من أبعاد القيادة التحويلية "مراعاة مشاعر

الآخرين" وبين (٠,٩٥) للبعد الرابع من أبعاد الرضا الوظيفي "الأمن والاستقرار الوظيفي".

كما تراوحت قيمة معامل الصدق الذاتي بين (٠,٨٥) للبعد الثالث من أبعاد القيادة التحويلية "مراعاة مشاعر الآخرين" وبين (٠,٩٧) للبعد الرابع من أبعاد الرضا الوظيفي "الأمن والاستقرار الوظيفي"، حيث أن قيمة معامل الصدق الذاتي هي الجذر التربيعي لقيم معامل الثبات (السيد، ١٩٧٨)، وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لتحقيق أهداف البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم المخرجات على المجتمع ككل.

٣/٣/٧: أساليب تحليل البيانات:

بعد تفرغ بيانات الاستثمارات الصالحة للتحليل (استمارة الاستبيان) تم استخدام البرنامج الإحصائي Statistical Package for Social Science (SPSS) في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية حيث تم الاعتماد على الأساليب التالية لتحليل البيانات واختبار فروض البحث:

- ١- الإحصاء الوصفي (Descriptive statistics) حيث تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوضيح متوسط وتباين الآراء حول عناصر الاستقصاء.
- ٢- كروسكال ويلز كروسكال - واليز (Kruskal-Wallis) وتباين الآراء حول عناصر الاستقصاء.
- ٣- معامل الارتباط (Correlation Coefficient) لبيرون لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات الوسيطة والتابعة.
- ٤- الانحدار البسيط (Simple Regression) لقياس المتغيرات التابعة على المتغير الوسيط .
- ٥- الانحدار الخطي التدريجي الصاعد (Stepwise Regression) لقياس انحدار المتغيرات التابعة على المتغير المستقل.

ثامناً : حدود البحث:

١/٨ الحدود الموضوعية:

❖ يركز البحث بصفة أساسية على متغيرات ثلاثة وهي (التمكين الإداري، والقيادة التحويلية، والرضا الوظيفي).

❖ تتعدد أبعاد وعوامل التمكين الإداري، وقد اقتصر البحث على تناول أبعاد (التأثير، الجدارة، معنى العمل، وحرية الاختيار) وذلك لما خلصت إليه الدراسات السابقة باعتبارها أهم أبعاد التمكين الإداري.

٢/٨ الحدود المكانية:

طبقت هذه الدراسة على العاملين بجامعة بنها بمحافظة القليوبية بجمهورية مصر العربية.

٣/٨ الحدود الزمانية:

تم تجميع بيانات الدراسة في خلال الفترة من أغسطس ٢٠١٤ حتى يناير ٢٠١٥.

تاسعاً: اختبارات الفروض وتحليل نتائج البحث:

١/٩ اختبار الفرض الأول: الاختلافات المعنوية بين آراء العاملين:

في هذا الجزء سوف يتم اختبار الفرض الأول الذي ينص على: "لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥% بين آراء العاملين بجامعة بنها فيما يتعلق بمستوى إدراكهم للقيادة التحويلية". وكان ملخص نتائج التحليل الإحصائي للفرض الأول كالآتي:

١/١/٩ الإحصاء الوصفي لمستوى إدراك العاملين:

يعرض جدول رقم (٥) الإحصاء الوصفي وتحليل كروسكال واليز لمستوى إدراك العاملين بجامعة بنها، ويتضح من الجدول ارتفاع متوسط إدراك القيادة التحويلية بين العاملين بجامعة بنها وكان أكثر العناصر إدراكاً هو (يعطيني وقتاً كافياً للتعبير عن رأيي) بمتوسط (٤,٢٣)، وبانحراف معياري (٠,٨٠٤)، في حين بلغ متوسط إدراك القيادة التحويلية أقل درجاته بالنسبة للعاملين بجامعة بنها في عنصر (يهتم بمكافأة من أنجز عمله وأجاد فيه) حيث بلغت قيمة المتوسط (٢,٣٨)، وبانحراف معياري (٠,٦٣٢).

جدول رقم (٥)

الإحصاء الوصفي وتحليل كروسكال واليز لمستوى إدراك العاملين للقيادة التحويلية

المعزوية	مستوى المعزوية	قيمة ك ^٢	انحراف معياري	وسط حسابي	المتغيرات المستقلة	أبعاد القيادة التحويلية
مضوي	٠.٠٠	٤٩.٥٤	٠.٧٢١	٢.٩٧	يحترم الجميع ويحترم عمله.	الكاريزما
مضوي	٠.٠٠	٤٨.٢٥	٠.٧٢٧	٢.٩٠	ينصح ويشاور في العمل.	
مضوي	٠.٠٠	٤٩.٣٠	٠.٦٦٤	٢.٩١	لديه شخصية قوية ومؤثره فيمن حوله.	
مضوي	٠.٠٠	٧٤.٥١	٠.٧١٥	٣.٠٤	يهتم بالمبادئ والقيم والمعتقدات.	
مضوي	٠.٠٠	٩١.٢٠	٠.٦٧٥	٣.٠١	يعطي الآخرون احساساً بالقوة والثقة في العمل.	
مضوي	٠.٠٠	٦٨.٠١	٠.٦٧٤	٣.٨٩	يواجه ويتحمل المسؤولية دائماً.	
مضوي	٠.٠٠	٥٩.٨٨	٠.٦٩٧	٢.٧٧	يحل بحماس دائم ونشاط مستمر.	التحفيز الملهم
مضوي	٠.٠٠	٤٠.٤٠	٠.٦٣٢	٢.٣٨	يهتم بمكافأة من أنجز عمله وأجاد فيه.	
مضوي	٠.٠٠	٣٧.٠٢	٠.٩٥٧	٤.١٩	ينظر للأمور بنظرة ايجابية ومتفائلة.	
مضوي	٠.٠٠	٩٩.٨٦	٠.٦٩٢	٣.٠٢	يتحدث بحماس عن الأمور التي يجب إنجازها.	
مضوي	٠.٠٠	٤٣.٤٧	٠.٨٠٤	٤.٢٣	يعطيني وكماً تحافياً للتصبير عن رأيي.	مراعاة مشاعر الآخرين
مضوي	٠.٠٠	٦٤.٤١	٠.٨٤٠	٣.٩٨	يعرف ويقدر احتياجاتي وطموحاتي.	
مضوي	٠.٠٠	٩٥.٤٣	٠.٦٨٥	٣.٠١	يشعرتني بأني فرداً هاماً وعضواً فاعلاً في فريق العمل.	
مضوي	٠.٠٠	٧٨.٢٩	٠.٧٦١	٣.٩١	يساعدني على تحقيق أهدافي وتطوير ذاتي.	
مضوي	٠.٠٠	٦٠.٣٦	٠.٧٠٦	٢.٧٥	حريص على تطيبي وتدريبى.	
مضوي	٠.٠٠	٥٩.٦٥	٠.٦٨٠	٣.٩٣	يبحث دائماً عن الحلول الإبداعية.	الاستثمار الفكرية
مضوي	٠.٠٠	٦٥.٦٩	٠.٤٣٠	٤.١١	يهتم بالتطوير والابتكار والإبداع.	
مضوي	٠.٠٠	٦٨.٣١	٠.٥٦٠	٣.٩٧	يبتعد عن الحلول التقليدية عند حل المشكلات.	
مضوي	٠.٠٠	٦٦.٦٢	٠.٤٧١	٤.٠٨	يشجئني على روح التجديد في إنجاز المهام.	
مضوي	٠.٠٠	٦٤.٢٢	٠.٦٨٩	٣.٤٢	إدراك القيادة التحويلية ككل	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

٢/١/٩ اختبار كروسكال واليز لقياس إدراك العاملين للقيادة التحويلية:

لاختبار معنوية الفرق بين آراء العاملين بجامعة بنها فقد تم استخدام اختبار كروسكال واليز (أحد الاختبارات اللامعلمية التي تستخدم لاختبار وقياس مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء مجموعات العينة)، وذلك لاختبار عدم وجود فروق معنوية بين آراء فئات الدراسة حول مدى إدراكهم للقيادة التحويلية. وكما يتضح من الجدول رقم (٥) السابق معنوية معظم العناصر عند مستوى معنوية ٥%، حيث أن قيم P- Value أقل من مستوى المعنوية ٥%، مما يدل على وجود اختلاف معنوي بين متوسط آراء فئات الدراسة حول تلك العناصر. مما سبق ومن خلال ملخص نتائج التحليل الإحصائي يمكن رفض الفرض الأول والذي ينص على: "لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥% بين آراء العاملين بجامعة بنها فيما يتعلق بمستوى إدراكهم للقيادة التحويلية".

٢/٩ اختبار الفرض الثاني: إدراك العاملين في جامعة بنها للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لديهم:

في هذا الجزء سوف يتم اختبار الفرض الثاني والذي ينص على: "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥% لإدراك العاملين في جامعة بنها للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لديهم". وكان ملخص نتائج التحليل الإحصائي للفرض الثاني كالآتي:

١/٢/٩ الإحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي:

يعرض جدول رقم (٦) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعاملات الارتباط بين القيادة التحويلية (كمتغير مستقل)، وعناصر الرضا الوظيفي (كمتغير تابع) كما يلي:

جدول رقم (٦)

الاحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي

٨	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
١	القيادة التحويلية	٣.٤٢	٠.٦٨٩	١						
٢	بيئة وظروف العمل	٣.٨٢	٠.٨٤٣	**٠.٤٠٩	١					
٣	الترقية والأجور	٣.٥٦	٠.٧٧٣	**٠.٤٤٨	**٠.٨٩٥	١				
٤	العدالة والإنصاف	٣.٦٧	٠.٦٥١	**٠.٣٦٦	**٠.٩١٨	**٠.٨٢٨	١			
٥	الأمن والاستقرار	٣.٨٤	٠.٦٧٠	**٠.٣٦٣	**٠.٩٣٨	**٠.٨٥١	**٠.٩١٠	١		
٦	العلاقة مع الزملاء	٣.٤٢	٠.٨٣٠	**٠.٤٢٧	**٠.٩٤٩	**٠.٨٦٣	**٠.٩٢٧	**٠.٩٤٥	١	
٧	العلاقة مع الرؤساء	٣.٨٧	٠.٧٤٤	**٠.٤٣٩	**٠.٩٣٧	**٠.٨٥٨	**٠.٩٢٩	**٠.٩٢٨	**٠.٩٦٦	١

**معاملات مغنوية عند مستوى مغنوية أقل من ١%.

❖ ويتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة لديهم مستوى إدراك عال نسبياً لبعض المتغيرات المدروسة والتي تتمثل في (العلاقة مع الرؤساء) حيث بلغت قيمة المتوسط أكبر من (٣,٨٧)، بينما تبين أنه يوجد لديهم إدراك متوسط لبعض المتغيرات وهي (القيادة التحويلية، وبيئة وظروف العمل، والترقية والأجور، والعدالة والإنصاف، والأمن والاستقرار، والعلاقة مع الزملاء) حيث بلغت قيمة المتوسط (من ٣,٤٢ إلى ٣,٨٤) من قبل العاملين بجامعة بنها.

❖ كما يتضح أيضاً وجود ارتباط إيجابي بين القيادة التحويلية وبيئة ظروف العمل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٤٠٩) بدرجة ثقة (٩٥%)، وكذلك بين القيادة التحويلية والترقية والأجور، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٤٤٨) بدرجة ثقة (٩٥%) وكذلك بين القيادة التحويلية والعدالة والإنصاف، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٣٦٦) بدرجة ثقة (٩٥%)، كما يوجد علاقة بين القيادة التحويلية والأمن والاستقرار، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٣٦٣) بدرجة ثقة (٩٥%) وكذلك بين القيادة التحويلية والعلاقة مع الزملاء، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٤٢٧) بدرجة ثقة (٩٥%) ويوجد كذلك علاقة بين القيادة التحويلية والعلاقة مع الرؤساء، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٤٣٩) بدرجة ثقة (٩٥%).

٢/٢/٩ الانحدار التدريجي للعلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي (Stepwise Regression):

ولمعرفة درجة تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي ككل للعاملين بجامعة بنها، فقد تم استخدام نموذج الانحدار التدريجي، حيث يعرض جدول رقم (٧) تقديرات نموذج الانحدار التدريجي لانحدار المتغيرات المستقلة (الكاريزما، التحفيز الملهم، مراعاة مشاعر الآخرين، والاستشارة الفكرية) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

جدول رقم (٧)

تقديرات نماذج الانحدار التدريجي للعلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين

Sig.	F	معامل التحديد R ²	التقديرات				نماذج الإحذار التدريجي
			Sig.	T	β	المتغيرات المستقلة	
.000	٧١٥.٧٥٣	.٨٨٠	.000	٣٧.٦٣١	٣٥.٨٧	Constant	النموذج الأول
			.000	١٠.٦٢٧	٢.٤٨	X13	
			.000	١٢.٤٤٣	٣.٩٢	X17	
			.000	٩.٦٤٠	٢.٠١	X7	
.000	٦٠٧.١٧٤	.٨٩٣	.000	٤٠.٠٣٨	٣٦.٢٣	Constant	النموذج الثاني
			.000	٩.١٤٠	٢.١٠	X13	
			.000	١٢.٢٦٣	٣.٦٩	X17	
			.000	٧.٠٤٢	١.٥١	X7	
			.000	٥.٨٨٨	١.٣٠	X8	
.000	٥١٠.٧٩٩	.٨٩٨	.000	٤٠.٨٧٥	٣٦.٩١	Constant	النموذج الثالث
			.000	٩.٨٩٧	٢.٢٦	X13	
			.000	١٢.٥٧٩	٣.٧٠	X17	
			.000	٧.٤٨٧	١.٥٨	X7	
			.000	٦.٥٧٤	١.٤٤	X8	
.000	٤٤٥.١٠٤	.٩٠٢	.000	٤٢.٨٥٦	٣٧.٢١	Constant	النموذج الرابع
			.000	٥.٠٨٣	١.٦٩	X13	
			.000	١٠.٨٢٤	٣.٢٢	X17	
			.000	٧.٨٥٨	١.٨٠٥	X7	
			.000	٥.٦٧١	١.٢١	X8	
			.000	٤.٣٢١	٩٥٧.	X16	
			.000	٤.١٠١	١.١٩	X2	

ويتضح من الجدول أن هناك أربعة نماذج يمكن أن يكون لها تأثيراً تدريجياً على المتغير التابع، تبدأ بالأكثر ارتباطاً به ثم تتدرج إلى الأقل ارتباطاً به، كما يتضح أن معنوية نماذج الانحدار المقدر من خلال قيم (F) المحسوبة و (Sig (P- value)، أقل من مستوى المعنوية ٥%، كما يوضح الجدول معنوية معاملات الانحدار، والحد الثابت من خلال قيم (T) و (Sig (P- value)، وكانت أهم عناصر القيادة التحويلية التي تؤثر في الرضا الوظيفي للعاملين ككل حسب ترتيب دخولها في النموذج هي (مراعاة مشاعر الآخرين، الاستشارة الفكرية، التحفيز الملهم، والكاريزما)، ويوضح الجدول كذلك نسبة التفسير الإضافية التي يفسرها كل متغير مستقل إضافي في المتغير التابع، حيث أن المتغيرات المستقلة تفسر ٨٩% من التغيرات التي يمكن أن تحدث في المتغير التابع (الرضا الوظيفي للعاملين). الأمر الذي يعني ارتفاع درجة تأثير وأهمية هذه العناصر مما يعني ضرورة حرص القادة في الإدارة الجامعية على الاهتمام بمراعاة مشاعر الآخرين، واستشاراتهم فكرياً، وتحفيزهم تحفيزاً ملهماً، وهذا الأمر مرهون بضرورة توافر كاريزما لدى القائد الإداري مما يسهم في زيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

وبناءً على ما سبق من خلال ملخص نتائج التحليل الإحصائي يتضح عدم صحة الفرض الثاني الذي ينص على: "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥% لإدراك العاملين في جامعة بنها للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لديهم".

٣/٩: الدور الوسيط للتمكين الإداري في العلاقة بين القيادة

التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين:

لمعرفة الدور الوسيط للتمكين الإداري في العلاقة بين القيادة التحويلية (كمتغير مستقل) والرضا الوظيفي للعاملين (كمتغير تابع) فقد تم اختبار الفرض الثالث الذي ينص على:

"من المتوقع أن يتوسط التمكين الإداري بأبعاده الأربعة (التأثير، الجدارة، معنى العمل، وحرية الاختيار) العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين بجامعة بنها".

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول: "يتوسط التأثير (كأحد أبعاد التمكين الإداري) العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين بجامعة بنها".
الفرض الفرعي الثاني: تتوسط الجدارة (كأحد أبعاد التمكين الإداري) العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين بجامعة بنها.
الفرض الفرعي الثالث: يتوسط معنى العمل (كأحد أبعاد التمكين الإداري) العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين بجامعة بنها.
الفرض الفرعي الرابع: تتوسط حرية الاختيار (كأحد أبعاد التمكين الإداري) العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين بجامعة بنها.

وقد اعتمد الباحث لاختبار الفروض الفرعية السابقة على المدخل الذي اقترحته دراسة (Baron, & Kenny, 1986) لبيان دور الوسيط واستخدمته عديد من الدراسات منها دراسة (Moon, & Lee, 2014) والذي يقوم على تتبع قيمة كلاً من معامل التحديد (R^2)، ومعامل الانحدار (B) من خلال ثلاث مراحل على النحو التالي:

- (أ) تحليل الانحدار البسيط بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط .
- (ب) تحليل الانحدار البسيط بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- (ج) تحليل الانحدار المتعدد بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط والمتغير التابع

١/٣/٩ الدور الوسيط للتأثير (كأحد أبعاد التمكين الإداري) في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين:

تم في هذه الجزئية اختبار الفرض الفرعي الأول من الفرض الثالث الذي ينص على:

"يتوسط التأثير (كأحد أبعاد التمكين الإداري) العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين بجامعة بنها". وكان ملخص نتائج اختبار هذا الفرض كالتالي:
جدول (٨)

الدور الوسيط للتأثير (كأحد أبعاد التمكين الإداري) في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين

الخطوة	تحليل الانحدار	R ²	B1	B2	B3	B4
١	تحليل انحدار القيادة التحويلية على التأثير (كأحد أبعاد التمكين الإداري)	٠.٥٧٢	٠.٩١٥			
٢	تحليل انحدار القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين	٠.٧٩٨		٠.٨٧٠		
٣	تحليل انحدار القيادة التحويلية + التأثير (كأحد أبعاد التمكين الإداري) على الرضا الوظيفي للعاملين	٠.٨١٧			٠.٧١٤	٠.١٧٠

* معاملات معنوية عند مستوى معنوية ٥%

ويتضح من الجدول السابق أنه باستخدام تحليل الانحدار والذي تم استخدامه على ثلاث خطوات لاختبار الدور الوسيط للتأثير (كأحد أبعاد التمكين الإداري) في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين كما يلي:

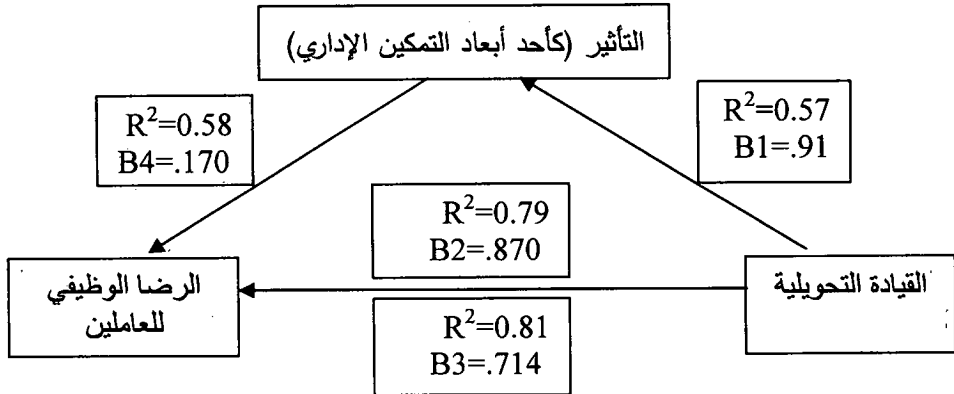
١- في الخطوة الأولى تم استخدام تحليل الانحدار بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير الوسيط (التأثير كأحد أبعاد التمكين الإداري) حيث بلغت قيمة معامل التحديد R² (٠,٥٧) والتي تعني أن القيادة التحويلية تفسر ٥٧% من التغيرات في عنصر التأثير (كأحد أبعاد التمكين الإداري)، كما أن قيمة معامل الانحدار B1 (٠,٩١٥) والتي تعني أن تغير المتغير المستقل (القيادة التحويلية) بوحدة واحدة سيؤدي إلى تغير المتغير الوسيط (التأثير كأحد أبعاد التمكين الإداري) بما قيمته (٠,٩١٥).

٢- في الخطوة الثانية تم استخدام تحليل الانحدار بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي للعاملين)، حيث ظهر بلغت قيمة معامل التحديد R² (٠,٧٩) والتي تعني أن القيادة التحويلية تفسر ٧٩% من التغيرات في الرضا الوظيفي، كما بلغت قيمة معامل

الانحدار B2 (٠,٨٧٠) والتي تعني أن تغير المتغير المستقل (القيادة التحويلية) بوحدة واحدة سيؤدي إلى تغير المتغير التابع (الرضا الوظيفي) بما قيمته (٠,٨٧٠).

٣- وفي الخطوة الثالثة فقد تم إدخال المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع قيمة معامل التحديد بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين إلى (٠,٨١)، وهذا يعني أن المتغيرين معاً المستقل والوسيط يفسران (٨١%) من التغيرات في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، كما أكدت قيمة B3 ، B4 وجود وساطة جزئية للمتغير الوسيط (التأثير كأحد أبعاد التمكين الإداري) في العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي) للعاملين) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥% ، حيث أن الوساطة الكاملة لا بد أن تكون قيمة B3 = صفر

وبناءً على ما سبق فإنه يمكن قبول الفرض الفرعي الأول من الفرض الثالث الذي ينص على:
يتوسط التأثير (كأحد أبعاد التمكين الإداري) العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين بجامعة بنها". ويمكن توضيح النتائج السابقة في الشكل التالي:



شكل رقم (٥)

الدور الوسيط للتأثير (كأحد أبعاد التمكين الإداري) في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين

٢/٣/٩ الدور الوسيط للجدارة (كأحد أبعاد التمكين الإداري) في العلاقة

بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين:

تم في هذه الجزئية اختبار الفرض الفرعي الثاني من الفرض الثالث الذي ينص على:

"توسط الجدارة (كأحد أبعاد التمكين الإداري) العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين بجامعة بنها". وكان ملخص نتائج اختبار هذا الفرض

كالتالي:

جدول (٨)

الدور الوسيط للجدارة (كأحد أبعاد التمكين الإداري) في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين

الخطوة	تحليل الانحدار	R ²	B1	B2	B3	B4
١	تحليل انحدار القيادة التحويلية على الجدارة (كأحد أبعاد التمكين الإداري)	٠.٠٥٨٢	٠.٠٩٣٣			
٢	تحليل انحدار القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين	٠.٠٧٩٨		٠.٠٨٧٠		
٣	تحليل انحدار القيادة التحويلية + الجدارة (كأحد أبعاد التمكين الإداري) على الرضا الوظيفي للعاملين	٠.٠٨٢٠			٠.٠٦٩٩	٠.٠١٨٣

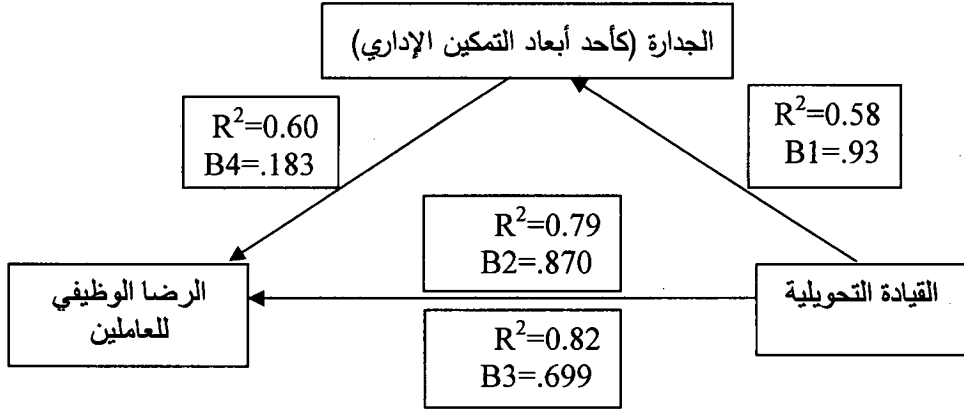
* معاملات معنوية عند مستوى معنوية ٥%

ويتضح من الجدول السابق أنه باستخدام تحليل الانحدار والذي تم استخدامه على ثلاث خطوات لاختبار الدور الوسيط للجدارة (كأحد أبعاد التمكين الإداري) في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين كما يلي:

١- في الخطوة الأولى تم استخدام تحليل الانحدار بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير الوسيط (الجدارة كأحد أبعاد التمكين الإداري) حيث بلغت قيمة معامل التحديد R² (٠,٥٨) والتي تعني أن القيادة

- التحويلية تفسر ٥٨% من التغيرات في عنصر الجدارة (كأحد أبعاد التمكين الإداري)، كما أن قيمة معامل الانحدار B1 (٠,٩٣٣) والتي تعني أن تغير المتغير المستقل (القيادة التحويلية) بوحدة واحدة سيؤدي إلى تغير المتغير الوسيط (الجدارة كأحد أبعاد التمكين الإداري) بما قيمته (٠,٩٣٣).
- ٢- في الخطوة الثانية تم استخدام تحليل الانحدار بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي للعاملين)، حيث ظهر بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (٠,٧٩) والتي تعني أن القيادة التحويلية تفسر ٧٩% من التغيرات في الرضا الوظيفي، كما بلغت قيمة معامل الانحدار B2 (٠,٨٧٠) والتي تعني أن تغير المتغير المستقل (القيادة التحويلية) بوحدة واحدة سيؤدي إلى تغير المتغير التابع (الرضا الوظيفي) بما قيمته (٠,٨٧٠).
- ٣- وفي الخطوة الثالثة فقد تم إدخال المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع قيمة معامل التحديد بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين إلى (٠,٨٢)، وهذا يعني أن المتغيرين معاً المستقل والوسيط يفسران (٨٢%) من التغيرات في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، كما أكدت قيمة B3 ، B4 وجود وساطة جزئية للمتغير الوسيط (الجدارة كأحد أبعاد التمكين الإداري) في العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي للعاملين) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥% ، حيث أن الوساطة الكاملة لا بد أن تكون قيمة B3 = صفر

وبناءً على ما سبق فإنه يمكن قبول الفرض الفرعي الثاني من الفرض الثالث الذي ينص على:
"تتوسط الجدارة (كأحد أبعاد التمكين الإداري) العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين بجامعة بنها". ويمكن توضيح النتائج السابقة في الشكل التالي:



شكل رقم (٦)

الدور الوسيط للجدارة (كأحد أبعاد التمكين الإداري) في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين

٣/٣/٩ الدور الوسيط لمعنى العمل (كأحد أبعاد التمكين الإداري) في العلاقة بين

القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين:

تم في هذه الجزئية اختبار الفرض الفرعي الثالث من الفرض الثالث الذي ينص على:

"يتوسط معنى العمل (كأحد أبعاد التمكين الإداري) العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين بجامعة بنها". وكان ملخص نتائج اختبار هذا الفرض كالتالي:

جدول (٨)

الدور الوسيط لمعنى العمل (كأحد أبعاد التمكين الإداري) في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين

الخطوة	تحليل الانحدار	R ²	B1	B2	B3	B4
١	تحليل انحدار القيادة التحويلية على معنى العمل (كأحد أبعاد التمكين الإداري)	٠.٤٧٣	*٠.٨٢٤			
٢	تحليل انحدار القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين	٠.٧٩٨		*٠.٨٧٠		
٣	تحليل انحدار القيادة التحويلية + معنى العمل (كأحد أبعاد التمكين الإداري) على الرضا الوظيفي للعاملين	٠.٨٣٣			*٠.٦٩٩	*٠.٢٠٨

* معاملات معنوية عند مستوى معنوية ٥%

ويتضح من الجدول السابق أنه باستخدام تحليل الانحدار والذي تم استخدامه على ثلاث خطوات لاختبار الدور الوسيط لمعنى العمل (كأحد أبعاد التمكين الإداري) في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين كما يلي:

١- في الخطوة الأولى تم استخدام تحليل الانحدار بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير الوسيط (معنى العمل كأحد أبعاد التمكين الإداري) حيث بلغت قيمة معامل التحديد R² (٠,٤٧) والتي تعني أن القيادة التحويلية تفسر ٤٧% من التغيرات في عنصر معنى العمل (كأحد أبعاد التمكين الإداري)، كما أن قيمة معامل الانحدار B1 (٠,٨٢٤) والتي تعني أن تغير المتغير المستقل (القيادة التحويلية) بوحدة واحدة سيؤدي إلى تغير المتغير الوسيط (معنى العمل كأحد أبعاد التمكين الإداري) بما قيمته (٠,٨٢٤).

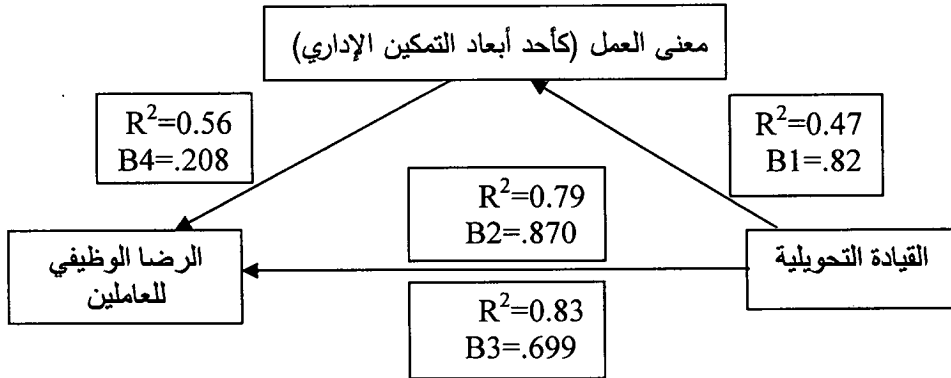
٢- في الخطوة الثانية تم استخدام تحليل الانحدار بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي للعاملين)، حيث ظهر

بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0,79) والتي تعني أن القيادة التحويلية تفسر 79% من التغيرات في الرضا الوظيفي، كما بلغت قيمة معامل الانحدار B2 (0,870) والتي تعني أن تغير المتغير المستقل (القيادة التحويلية) بوحدة واحدة سيؤدي إلى تغير المتغير التابع (الرضا الوظيفي) بما قيمته (0,870).

3- وفي الخطوة الثالثة فقد تم إدخال المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع قيمة معامل التحديد بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين إلى (0,83)، وهذا يعني أن المتغيرين معاً المستقل والوسيط يفسران (83%) من التغيرات في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، كما أكدت قيمة B3 ، B4 وجود وساطة جزئية للمتغير الوسيط (معنى العمل كأحد أبعاد التمكين الإداري) في العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي للعاملين) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% ، حيث أن الوساطة الكاملة لا بد أن تكون قيمة B3 = صفر وبناءً على ما سبق فإنه يمكن قبول الفرض الفرعي الثالث من الفرض

الثالث الذي ينص على:

"يتوسط معنى العمل (كأحد أبعاد التمكين الإداري) العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين بجامعة بنها". ويمكن توضيح النتائج السابقة في الشكل التالي:



شكل رقم (٧)

الدور الوسيط لمعنى العمل (كأحد أبعاد التمكين الإداري) في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين

٤/٣/٩ الدور الوسيط لحرية الاختيار (كأحد أبعاد التمكين الإداري) في العلاقة

بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين:

تم في هذه الجزئية اختبار الفرض الفرعي الرابع من الفرض الثالث الذي ينص على:

"تتوسط حرية الاختيار (كأحد أبعاد التمكين الإداري) العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين بجامعة بنها". وكان ملخص نتائج اختبار هذا الفرض كالتالي:

جدول (٨)

الدور الوسيط لحرية الاختيار (كأحد أبعاد التمكين الإداري) في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين

الخطوة	تحليل الانحدار	R ²	B1	B2	B3	B4
١	تحليل انحدار القيادة التحويلية على حرية الاختيار (كأحد أبعاد التمكين الإداري)	٠.٥٧٦	*٠.٩١٤			
٢	تحليل انحدار القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين	٠.٧٩٨		*٠.٨٧٠		
٣	تحليل انحدار القيادة التحويلية + حرية الاختيار (كأحد أبعاد التمكين الإداري) على الرضا الوظيفي للعاملين	٠.٨١٨			*٠.٧٠٩	*٠.١٧٦

* معاملات معنوية عند مستوى معنوية ٥%

ويتضح من الجدول السابق أنه باستخدام تحليل الانحدار والذي تم استخدامه على ثلاث خطوات لاختبار الدور الوسيط لحرية الاختيار (كأحد أبعاد التمكين الإداري) في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين كما يلي:

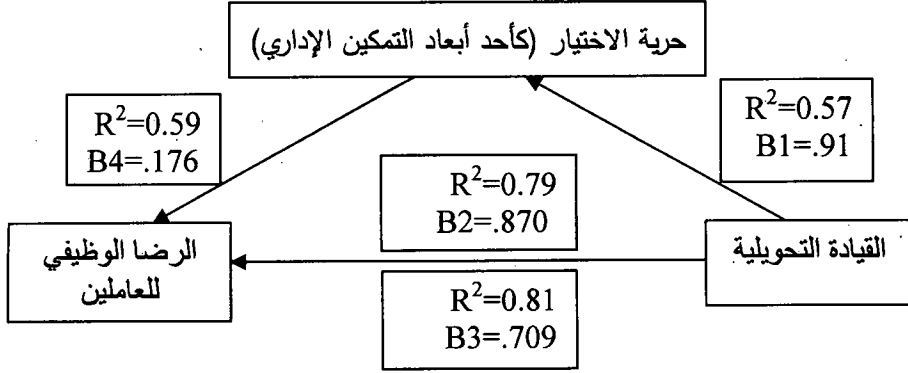
١- في الخطوة الأولى تم استخدام تحليل الانحدار بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير الوسيط (حرية الاختيار كأحد أبعاد التمكين الإداري) حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (٠,٥٧) والتي تعني أن القيادة التحويلية تفسر ٥٧% من التغيرات في عنصر حرية الاختيار (كأحد أبعاد التمكين الإداري)، كما أن قيمة معامل الانحدار B1 (٠,٩١٤) والتي تعني أن تغير المتغير المستقل (القيادة التحويلية) بوحدة واحدة سيؤدي إلى تغير المتغير الوسيط (حرية الاختيار كأحد أبعاد التمكين الإداري) بما قيمته (٠,٩١٤).

٢- في الخطوة الثانية تم استخدام تحليل الانحدار بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي للعاملين)، حيث ظهر بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (٠,٧٩) والتي تعني أن القيادة التحويلية تفسر ٧٩% من التغيرات في الرضا الوظيفي، كما بلغت قيمة معامل الانحدار B2 (٠,٨٧٠) والتي تعني أن تغير المتغير المستقل (القيادة التحويلية) بوحدة واحدة سيؤدي إلى تغير المتغير التابع (الرضا الوظيفي) بما قيمته (٠,٨٧٠).

٣- وفي الخطوة الثالثة فقد تم إدخال المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع قيمة معامل التحديد بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين إلى (٠,٨١)، وهذا يعني أن المتغيرين معاً المستقل والوسيط يفسران (٨١%) من التغيرات في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، كما أكدت قيمة B3 ، B4 وجود وساطة جزئية للمتغير الوسيط (حرية الاختيار كأحد أبعاد التمكين الإداري) في العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي للعاملين) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥% ، حيث أن الوساطة الكاملة لا بد أن تكون قيمة B3 = صفر

وبناءً على ما سبق فإنه يمكن قبول الفرض الفرعي الرابع من الفرض الثالث الذي ينص على:

"تتوسط حرية الاختيار (كأحد أبعاد التمكين الإداري) العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين بجامعة بنها". ويمكن توضيح النتائج السابقة في الشكل التالي:



شكل رقم (٨)

الدور الوسيط حرية الاختيار (كأحد أبعاد التمكين الإداري) في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين

وبناءً على ما سبق من ملخص نتائج التحليل الإحصائي للفرض الفرعي الأول والثاني والثالث والرابع فإنه يمكن قبول الفرض الثالث كلياً والذي ينص على: "من المتوقع أن يتوسط التمكين الإداري بأبعاده الأربعة (التأثير، الجدارة، معنى العمل، وحرية الاختيار) العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين بجامعة بنها".

عاشراً : مناقشة النتائج والتوصيات:

١/١٠ مناقشة نتائج الدراسة:

استهدفت الدراسة بحث العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في ظل توسط التمكين الإداري للعاملين بجامعة بنها، فإنه يمكن عرض أهم نتائج الدراسة كالتالي:

١/١/١٠ النتائج المتعلقة بالقيادة التحويلية والرضا الوظيفي:

- ❖ أظهرت النتائج أن العاملين بجامعة بنها لديهم مستوى إدراك عال نسبياً لبعض المتغيرات المدروسة كالرضا الوظيفي والتي تتمثل في (العلاقة مع الرؤساء) حيث بلغت قيمة المتوسط أكبر من (٣,٨٧)، بينما تبين أنه يوجد لديهم إدراك متوسط لبعض المتغيرات وهي (القيادة التحويلية، وبيئة وظروف العمل، والترقية والأجور، والعدالة والإنصاف، والأمن والاستقرار، والعلاقة مع الزملاء)

حيث بلغت قيمة المتوسط (من ٣,٤٢ إلى ٣,٨٤) من قبل العاملين بجامعة بنها.

❖ بينت النتائج وجود ارتباط إيجابي وتأثير معنوي قوي بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٨٧٠) ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما زاد اتجاه القائد نحو القيادة التحويلية كلما زادت درجة الرضا الوظيفي، كما تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات (القرلان، ٢٠١٤؛ الدوسري، ٢٠١٣؛ فاطمة، ٢٠١٠؛ ستراك، والشناق، ٢٠١٠) إلى وجود تأثير للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين.

❖ توصلت النتائج إلى أن أهم عناصر القيادة التحويلية التي تؤثر في الرضا الوظيفي للعاملين ككل حسب ترتيب دخولها في نموذج الانحدار التدريجي هي (مراعاة مشاعر الآخرين، الاستشارة الفكرية، التحفيز الملهم، والكاريزما)، ويمكن تفسير ذلك بأن العاملين يشعرون بالرضا الوظيفي كلما أهتم رئيسهم بمراعاة مشاعرهم، وركز كذلك على استشاراتهم فكراً، ويشعرون كذلك بالرضا الوظيفي كلما حرص رئيسهم على تحفيزهم بطريقة ملهمه، على أن يكون ذلك مصحوباً بكاريزما لدى القائد تكون مؤثرة في سلوكيات مرؤوسيه، مما يترتب عليه الرضا الوظيفي للعاملين بجامعة بنها.

٢/١/١٠ النتائج المتعلقة بالتمكين الإداري والرضا الوظيفي:

❖ دلت النتائج على وجود ارتباط إيجابي وتأثير معنوي قوي بين التمكين الإداري بأبعاده الأربعة (التأثير، الجدارة، معنى العمل، وحرية الاختيار) وبين الرضا الوظيفي، وهو ما يتفق مع العديد من الدراسات منها (الطعاني والسويدي، ٢٠١٣)، ودراسة (Carless, 2004; Huai et al., 2008).

٣/١/١٠ النتائج المتعلقة بالتمكين الإداري والقيادة التحويلية:

❖ دلت النتائج على وجود ارتباط إيجابي قوي ومعنوي عند مستوى معنوية ٥% بين القيادة التحويلية وجميع عناصر التمكين الإداري (التأثير، الجدارة، معنى العمل، وحرية الاختيار)، ومعامل تحديد من (٠,٤٧) إلى (٠,٥٨) وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (العنيمي، ٢٠٠٧) بوجود ارتباط قوي بين القيادة التحويلية وأبعاد التمكين الإداري الأربعة.

٤/١/١٠ النتائج المتعلقة بالعلاقة بين متغيرات الدراسة:

❖ أوضحت النتائج أن التمكين الإداري بأبعاده الأربعة (التأثير، الجدارة، معنى العمل، وحرية الاختيار) يتوسط كلياً العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين بجامعة بنها، وكانت أكثر الأبعاد تأثيراً هو معنى العمل بمعامل تحديد (٨٣%)، ثم يليه بعد الجدارة بمعامل تحديد (٨٢%)، ثم بعد حرية الاختيار بمعامل تحديد (٨١,٨%)، وأقل الأبعاد تأثيراً هو بعد التأثير بمعامل تحديد (٨١,٧%)، وهو ما يتفق مع دراسة (Carless,2004) من حيث أن التمكين يتوسط العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي وكانت أبعاد (معنى العمل، والجدارة) لها التأثير الأكبر في هذا المتوسط، وهو ما يتفق مع دراسة (Spreitzer,1995) من حيث أن بعد معنى العمل هو أكثر أبعاد التمكين الإداري تأثيراً في الرضا الوظيفي، وهو ما يتفق جزئياً مع دراسة (سالي،٢٠٠٠) في أن كلاً من بعدي الفاعلية الذاتية والمعنى يؤثران في الرضا الوظيفي، بينما لا يتفق معها في أن بعدي الاختيار والتأثير لا يؤثران معنوياً في الرضا الوظيفي. الأمر الذي أدى إلى زيادة قوة هذه العلاقة في حالة توسط التمكين الإداري بينهما، خاصة بعد معنى العمل الذي أدى إلى زيادة القوة التفسيرية للقيادة التحويلية في الرضا الوظيفي للعاملين وفقاً لمعامل التحديد الذي ارتفع من (٠,٧٩) إلى (٠,٨٣)، ويمكن تفسير ذلك بأن إدراك العاملين للقيادة التحويلية يتولد عنه المزيد من التمكين الإداري من قبل قادتهم من خلال اتباع القادة منهج التمكين الإداري من خلال مراعاة مشاعر العاملين ومعاملتهم باعتبارهم أعضاء فاعلين في فريق العمل، وتحفيزهم بطريقة ملهمه من خلال الاستماع لأرائهم، فضلاً عن مناقشتهم للقضايا المتعلقة بالإبداع والتطوير، كل ذلك من شأنه أن يعزز قدرة العاملين على التمكين الإداري مما يزيد من درجة الرضا الوظيفي لديهم، وعليه يمكن القول بأن العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي ستكون أفضل عندما يتوسط التمكين الإداري هذه العلاقة.

٥/١/١٠ توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات:

❖ لقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات لزيادة دور القيادة التحويلية، وزيادة الاهتمام بالتمكين الإداري، مما يزيد من مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة بنها محل البحث.

٢/١٠ التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يتقدم الباحث بمجموعة من المقترحات والتوصيات وآليات تحقيقها والتي تهدف إلى تطوير أداء الإدارة الجامعية والتي يمكن عرضها كالآتي:

- ١- السعي نحو زيادة إدراك العاملين بجامعة بنها بأهمية دورهم الوظيفي، وأهمية الدور الذي تلعبه الإدارة الجامعية في جودة العملية التعليمية وخدمة المجتمع. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تثقيف العاملين بأهمية هذا الدور من خلال عقد الندوات والمؤتمرات، ومن خلال توعية المديرين لهم بأهمية دورهم في النهوض بالعملية التعليمية، وأنهم حلقة وصل هامة وفاعلة في منظومة العملية التعليمية.
- ٢- ضرورة زيادة إدراك المديرين لدور وأهمية القيادة التحويلية، والتمكين الإداري. ويمكن زيادة هذا الإدراك من خلال عقد الندوات والمؤتمرات العلمية التي تبرز دور وأهمية التمكين الإداري في إثراء القيادة التحويلية والعملية التعليمية.
- ٣- أهمية غرز ثقافة العمل الجماعي لدى العاملين. وآلية تطبيق ذلك من خلال زيادة توجيهات مديري الإدارات بضرورة وأهمية العمل الجماعي والتدريبات الجماعية، الأمر الذي يربط بين العاملين وينمي روح فرق العمل بينهم.
- ٤- حرص الإدارة الجامعية على توفير كوادر إدارية مميزة، ومدربة، ومهيأة، ومؤهلة للتمكين الإداري والقيادة التحويلية. ويمكن أن يتم ذلك من خلال استقطاب واختيار وتعيين عناصر متميزة وذات خبرة في مجال العمل الإداري الأمر الذي يساعد في تطوير المهارات والقدرات للعاملين.

- ٥- لا بد أن يشعر العاملون بأن لهم الحرية في صنع قراراتهم، والمبادرة في أفعالهم واختيار طرق تنفيذ مهام عملهم. وهذا الأمر مرهون بمدى قناعة المدير بأهمية القيادة التحويلية والتمكين الإداري.
- ٦- سعي القائد في أن يجعل نفسه نموذجاً مثالياً وقدوة في إثارة حاجات الأفراد على حاجاته الفردية، والتضحية من أجلهم، والتفاني والإخلاص في خدمتهم، فيصبح محل تقدير واحترام منهم، ويستفيد من هذا التأثير في تطوير رؤى جديدة تُعد نموذج للقيم والأخلاقيات. وآلية تحقيق ذلك في أن يتقاضي القائد استخدام القوة والسلطة من أجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدمها لتحريك الأفراد، والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم، ومع مرور الوقت يصبح هذا القائد نموذج للمحاكاة.
- ٧- حرص القائد على إتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة وتحقيق الأهداف المشتركة ودراسة البدائل المختلفة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال حرص القائد على تحفيز التابعين وإلهامهم وإظهار الحماس لهم مما يدفعهم إلى زيادة الجهد المبذول.
- ٨- أهمية مراعاة مشاعر العاملين، فالقائد التحويلي يجب أن ينظر للمرؤوسين كأشخاص كاملين بدلاً من النظر إليهم كمرؤوسين أو عمال. وآلية تحقيق ذلك في أن يقوم القائد بدور المدرب، والناصح، والموجه، والصادق، والاهتمام باحتياجاتهم الشخصية وأن يكون مستمعاً جيداً لهم ويعطيهم الثقة والاطمئنان عند التعبير عن رأيهم، وكذلك يقوم القائد بتفويض المهام كوسيلة لتنمية قدراتهم.
- ٩- ضرورة أن يقوم القائد بتشجيع العاملين على إيجاد حلول والبحث عن حلول منطقية للمشكلات التي تواجههم. ويمكن الوصول لذلك من خلال تحفيز التابعين على المشاركة وإبداء الرأي، والمساهمة في حل المشكلات، والمبادرة الفاعلة في المشاركة في وضع الأهداف والخطط والتطوير، والحرص على الابتكار والإبداع.
- ١٠- أن يكون لدى العاملين رؤية مستقبلية وأن يكونوا وكلاء تغيير، ولديهم مستوى رفيع من الثقة بالنفس. والقدرة على تحمل مستويات عالية من المخاطرة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال حرص القادة على التوجه نحو القيادة التحويلية والتمكين الإداري.

١١- ضرورة إدراك العاملين بأنهم مشاركون ومؤثرون في القرارات التي يتم اتخاذها والأهداف والخطط والسياسات التي تضعها المنظمة، وخاصة المتعلقة بمهامهم وعملهم. ويمكن تحقيق ذلك من خلال القادة ومديري الإدارات بأن يجعلوا العاملين يشاركون في وضع الخطط والأهداف وأن يكون لهم دور مؤثر في وضع السياسات والأهداف المتعلقة بالجامعة.

١٢- الابتعاد عن القيام بالأعمال بالطريقة التقليدية الروتينية، والمحاولات المستمرة في إيجاد حلول إبداعية. ويمكن الوصول لذلك من خلال أن تقوم الإدارة بمكافأة وتحفيز العاملين المتميزين والمبدعين الذين يسعون نحو أداء مهامهم من منطلق مهاراتهم وخبراتهم من منظور التطوير والتحسين المستمر وقدراتهم على ابتكار واستحداث أساليب مبتكرة.

٣/١٠ مقترحات لدراسات مستقبلية:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج وتوصيات الدراسة يرى الباحث امكانية استكمال البحث في بعض الموضوعات التي يمكن بحثها ودراستها في المستقبل كالاتي:

- ١- أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي بالتطبيق على الوحدات المحلية.
- ٢- دراسة متطلبات تطبيق القيادة التحويلية وعلاقته بالأداء التنظيمي في بعض الأجهزة الحكومية.
- ٣- علاقة التمكين الإداري بالولاء التنظيمي وعلاقتها بالتطوير المؤسسي دراسة تطبيقية بالبنوك التجارية المصرية .
- ٤- قياس العلاقة بين الضغوط والاحتراق الوظيفي وعلاقة ذلك بتحقيق الذات والرضا الوظيفي بالتطبيق على بعض المستشفيات الحكومية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- (١) أفندي، عطية حسن (٢٠٠٣)، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص ٢٥.
- (٢) أفوليو ، بروس (٢٠٠٣)، تنمية القيادة : بناء القوي الحيوية، (ترجمة: عبد الحكيم الخزامي)، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- (٣) الحربي، شجاع بن متعب (٢٠٠١)، علاقة الولاء التنظيمي بالنمط القيادي- دراسة تطبيقية على موظفي الجمارك في المنافذ الجمركية الجوية والبحرية والبرية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- (٤) الحقباني، تركي عبد الرحمن سعد (١٩٩٧)، أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- (٥) الدليمي، أحمد وكريم، ناصر (٢٠٠٩)، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، الطبعة الأولى، عمان: دار الأوانل للنشر.
- (٦) الدوسري، حسين مرضي (٢٠١٣)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص ١-١٣٤.
- (٧) السليم، عبد الله الزامل (٢٠٠٢)، أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- (٨) السيد، البهي فؤاد (١٩٧٨)، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، القاهرة: دار الفكر العربي.
- (٩) السلمي، علي (٢٠٠١)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- (١٠) الشمري، فهد عايض (٢٠٠٢)، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، الرياض.
- (١١) الشمري، ناصر بن طعمه (٢٠١٤)، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للضباط المهندسين العاملين في حرس الحدود، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، ص ١-١٥٠.
- (١٢) الصيرفي، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٣)، الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن، ص ٧٢-٣٥.
- (١٣) الطعاني، حسن أحمد والسويدي، عمر سلطان (٢٠١٣)، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الكرك، جامعة مؤتة، عمان.
- (١٤) العامري، أحمد بن سالم (٢٠٠٢)، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ٩، العدد ١، ص ١٩.

- (١٥) العتيبي، محمد زويد (٢٠٠٧)، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، ط١، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- (١٦) العمري، عبد الله مهدي (٢٠٠٨)، تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، القاهرة.
- (١٧) العمري، علي بن عايض (٢٠٠٩)، مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية بشركتي سابك والاتصالات السعودية-دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال الرياض.
- (١٨) الغامدي، سعيد (٢٠٠١)، القيادة التحويلية في الجامعات السعودية- مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى.
- (١٩) القزلان، منى بنت محمد (٢٠١٤)، أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على الموظفين بوكالة وزارة الداخلية لشؤون المناطق بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص١-١٣٢.
- (٢٠) الكبيسي، عامر خضير (٢٠٠٥)، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص١٣٨.
- (٢١) الكريديس، خالد بن عبد الله (٢٠١٤)، دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى منسوبي القوة الخاصة لأمن الطرق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص١-١٦٨.
- (٢٢) المزروع، بدر سليمان (١٩٩٩)، الأنماط القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين: رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- (٢٣) المعمري، عبد الملك أحمد (٢٠٠٧)، درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة بجامعة تعز، مجلة الباحث الجامعي، عدد يوليو- ديسمبر، ص٦٠-٦٢.
- (٢٤) الهواري، سيد (١٩٩٦)، ملامح مدير المستقبل: من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- (٢٥) بازرعة، محمود صادق (١٩٨٩)، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة الخامسة.
- (٢٦) جاد الرب، سيد محمد (٢٠٠٩)، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة.
- (٢٧) جحلان، نور سالم (١٩٩٧)، "أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين، دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية في جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، ص٦٦.
- (٢٨) حسن، سالي علي (٢٠٠٢)، العلاقة بين تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بقطاع البترول، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- (٢٩) دويدار، عبد الفتاح محمد (٢٠٠٣)، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.

- (٣٠) راشد، محمد يوسف (٢٠١٠)، أنماط السلوك الإداري لدى القادة والمديرين وعلاقته بالرضا الوظيفي لمؤسسيهم، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق.
- (٣١) زايد، عادل محمد (١٩٩٩)، تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين: دراسة ميدانية، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، المجلد (٦)، العدد (٢)، ص ١٩٣-٢١١.
- (٣٢) سترك، رياض والشناق، معن (٢٠١٠)، الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظرهم وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، عمان.
- (٣٣) سيكران، أوما (٢٠٠٥)، طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، ط٤، تعريب اسماعيل علي بسيوني، الرياض: دار المريخ للنشر.
- (٣٤) طعمه، أمل أحمد (٢٠٠٦)، اتخاذ القرار والسلوك القيادي، عمان، الأردن: ديوتو للطباعة والنشر والتوزيع.
- (٣٥) عاشور، أحمد صقر (٢٠٠٤)، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- (٣٦) عبد الوهاب، سمير (٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر.
- (٣٧) عبد الباقي، صلاح الدين (٢٠٠١)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مطبعة الدار الجامعية.
- (٣٨) عبد الوهاب، علي محمد (١٩٩٩)، أثر العولمة على الموارد البشرية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، تونس، ص ١٣.
- (٣٩) عطا، ألفت جاد الرب (٢٠٠٥)، مفهوم التمكين للعاملين ومدى ملائمته للتطبيق في المنظمات المصرية، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، العدد (٢)، جامعة عين شمس، القاهرة.
- (٤٠) عيسى، سناء محمد (٢٠٠٨)، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، ص ٢٤.
- (٤١) ماهر، أحمد (٢٠٠٢)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة الثامنة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- (٤٢) محمد، فاطمة ناصر (٢٠١٣)، الأنماط القيادية النسوية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لموظفات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن للبنات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص ١١٣-١.
- (٤٣) مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٥)، المدير ومهاراته السلوكية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة.
- (٤٤) ملح، يحيى سليم (٢٠٠٦)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- (1) Argly, M. (1972). **The Social Psychology of Work**, London, Allen Lane.
- (2) Avolio, B. J. & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. **Academy of Management Journal**, August, pp.735-744.
- (3) Avolio, et al., (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of structural distance. **Journal of Organizational Behavior**, December, pp.951-968.
- (4) Avolio, J. & Yammarino, J. (1991). Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership, **Journal of European Industrial Training**, Vol.15, No.4, P.15.
- (5) Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.51, No.6, pp.1173–1182.
- (6) Bass, B. M. (1985). **Leadership and Performance beyond Expectations**, Free Press, New York, NY.
- (7) Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: learning to share the vision. **organizational Dynamics** , Vol.18, No.3, pp.19-31.
- (8) Bass, B. M. (2007). Executive and strategic leadership. **International Journal of Business**, Vol.12, No.1, pp.33-52.
- (9) Bass, Bernard & Avolio, B.J. (1994). Improving Organizational Effectiveness Through Transformational leadership. **London SAGE publication, Inc.**
- (10) Bass, et al., (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**, Vol.88, No.2, pp.207-218.
- (11) Bass, M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. **Leadership Quarterly**, Vol.10, No.2, PP.181-217.
- (12) Brief, A.P. & Nord, W.R. (1990). **Meaning of Occupational Work**. **Lexington, MA: Lexington Books.**
- (13) Bushra, F., (2011). **Transformational Leadership and Employees' Behavior**, LAP Lambert Acad. Publications.
- (14) Conger, J.A., Kangungo, R.N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, **Academy of management Review**, Vol.13, No3.
- (15) Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. **Journal of Personality and social Psychology** , Vol.53, No.6, pp.1024-1037.

- (16) Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-determination of Behavior, **Psychological Inquiry**, Vol.11, No.4, pp.227-268.
- (17) Distafano, T. (2007). An Investigation of the Factors Influencing job Satisfaction-Dissatisfaction of physical Education Athletic personal in selected small liberal Arts colleges, **Dissertation Abstracts International** No.46.
- (18) Ercikti, S., (2008). Major Determinants of Job Satisfaction among Mid-level Police Managers. **Unpublished PhD thesis**, University of Louisville, USA, pp: 15-18.
- (19) Field , R, (2002). Leadership defined: web Images Reveal the Differences between leadership and Management, A paper Submitted to the **Administrative Sciences Association of Canada**, annual meeting in Winnipeg, Manitoba, January 9.
- (20) Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a potent idea. **Academy of Management Executive**, Vol.14, No.3, pp.67-80.
- (21) Giancarlo, et al., (2014). Workplace Empowerment and Nurses' Job Satisfaction: A systemic Literature Review. **Journal of Nursing Management**, Vol.22, No.7, pp.855-871.
- (22) Gobillot, E. (2008). Leadership by integration: building efficient organization for men, achieving efficiency and profit. **Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer business**, Introducing Management Standards (1992). London: The Management Charter Initiative.
- (23) Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980) **Work Redesign**. Reading. MA: Addison-Wesley.
- (24) Herzberg, F., et al., (1959). **The motivation to work** 2nd ed. New York: John Wiley & Sons.
- (25) Hoppock, R., (1935). **Organizational Behavior**. New York: Harper & Row.
- (26) Huai, et al., (2008). Relationship between Organizational Empowerment and Job Satisfaction Perceived by Nursing Assistants at Long-Term Care Facilities, **Journal of Clinical Nursing**, Vol.17, No.22, pp.3059-3066.
- (27) Kabir,M.M., (2011). Factors Affecting Employee Job Satisfaction of Pharmaceutical Sector. **Australian Journal of Business and Management Research**. Vol.1 No.9, pp.113-123.
- (28) Krejcie, R.V., & Morgan, D.W., (1970). Determining Sample Size for Research Activities. **Educational and Psychological Measurement**. Vol.30, No.3, pp.607-610.
- (29) Kumar,K., Bakhshi, A. and Rani, E. (2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment. The IUP. **Journal of Management Research**. Vol.26, No.10, p.27.

- (30) Lambert, E. G. (2004). The Impact of Job Characteristics on Correctional Staff Members. **The Prison Journal**, Vol.84, No.2, pp.208–227.
- (31) Lashley, C. (1999). Employee Empowerment In Services :A framework for Analysis, **Personnel Review**, Vol.28, No.3, pp.169-192.
- (32) Liden, R.C., et al., (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships and work outcomes. **Journal of Applied Psychology**, Vol.85, No.3, pp.407-416.
- (33) Locke, E. A. (1969). What Is Job Satisfaction?. **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol.4, No.1, pp.309-336.
- (34) Lussier, R. & Achua, C. (2004), **Leadership Theory: Application and Skill Development**, Eagan, MN: Thompson-West, PP.338-372.
- (35) M. Jae Moon, Gongrok Kim, and M. Jin Lee. (2014). Korean Public Administration Research 1999-2009 Research Themes, Methodologies, and Scholarship. **The American Review of Public Administration**, Vol.44, No.2, pp.151-167.
- (36) Maslow, A.H. (1954). **Motivation and Personality**, New York, Harper & Row.
- (37) Mayo, E. (1945). **The Social Problems of an Industrial Civilization**, New Hampshire: Ayer.
- (38) McGregor Burns, J. (2004). **Transforming Leadership. A New Pursuit of Happiness**, New York :Grove Press.
- (39) Moczyłowska, J. M. (2013). Empowerment of the community. **Economics and Organization of Enterprises**, No.11.
- (40) Moczyłowska, J. M. Kowalewski, K. (2014). **New concepts of managing people**, Warsaw: DIFIN.
- (41) Peter, L. & Hill, R. (1998). Transformational leadership principles. **Journal of Management**, P.47.
- (42) Rai, G.S. 2013. Impact of organizational justice on satisfaction, commitment and turnover intention: Can fair treatment by organizations make a difference in their workers' attitudes and behaviors, **International Journal of Human Sciences**, Vol.10, No.2, p.261.
- (43) Roberts, N. (1988). Transforming Leadership: A process of collective Action. **Human Relations**, Vol.38, No.11, pp.1023-1046.
- (44) Sally A. Carless, (2004). Does psychological Empowerment Media The Relationship between psychological Climate and Job Satisfaction?. **Journal of business and psychological**, Vol.18, No.4, pp.405-425.
- (45) Sangmanee , W ,(2003). Job Satisfaction of Education Institutions in Bangkok and Suburban Area in Thailand. **Dissertation Abstracts International**, Vol.54, No.10.

- (46) Shckletor, V. (1995). **Business Leadership**, London: Rutledge.
- (47) Smucker, Whisenant, (2009), Organizational Justice and Job Satisfaction in Coaching, **Public Organization Review**, Vol.9, No.2, pp.157-167.
- (48) Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. **Academy of Management Journal**, Vol.38, No.5, pp.1442-1465.
- (49) Super, D. (1983). Assessment in career guidance: Toward truly developmental counseling, **Personnel and Guidance Journal**, Vol.61, pp.555-556.
- (50) Tekell, J.K. (2008). Affective and Cognitive Components of Job Satisfaction: Scale Development and initial validation, **unpublished master thesis**, University of north Texas, USA, p.2.
- (51) Thomas, K.W. & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: an "interpretive" model of intrinsic task motivation. **Academy of Management Review** , Vol.15, No.4, pp. 666-681.
- (52) Thompson, T.L. (2008). The Relationship between Job Satisfaction and Project Success: A quantitative study of project managers in Houston, Texas, **Unpublished PhD thesis**, Capella University, USA, p.21.
- (53) Tziner, A. and Oren, L.(2011). Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Job Satisfaction: How do They Interrelate, If at All?. **Journal of industrial and organizational psychology**, Vol.27, No.1, pp.67-72.
- (54) Yukl, G. A., (2002). **Leadership in organizations**. 5th ed.. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

ملاحق البحث
قائمة الاستقصاء

أخي الفاضل /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإعداد دراسة ميدانية حول التمكين الإداري كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي "دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة بنها" وتهدف الاستبانة إلى معرفة اتجاهاتكم نحو بعض الجوانب المتعلقة بجامعتكم الموقرة بغرض تحديد مستوى القيادة التحويلية، والتمكين الإداري، والرضا الوظيفي، وذلك من أجل تقديم ما يمكن أن يساعد في تعزيز دور الإدارة الجامعية ويساعد في تحسين الخدمات المقدمة من الجامعة. لذا ببالغ الاحترام نرجوا تكرمكم مشكورين بقراءة فقرات الاستبانة بعناية وبقوة ووضع الإجابة التي تمثل وجهة نظركم، ونؤكد لكم أن البيانات والآراء سرية للغاية ولن تستخدم إلا في مجال وأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير

والاحترام ،،،

د.

محمد نصر محمد سعيد

مدرس بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة بنها

الجزء الأول: يرجى تحديد مدى موافقتكم على العبارات التالية بوضع إشارة (√) أمام الخيار الذي ترونه مناسباً لرأيكم في القضايا والموضوعات الآتية:

م	العبارات	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق إطلاقاً
1	يحترم الجميع ويحترم عمله.					
2	ينصح ويشاور في العمل.					
3	لديه شخصية قوية ومؤثره فيمن حوله.					
4	يهتم بالمبادئ والقيم والمعتقدات.					
5	يعطي الآخرين احساساً بالقوة والثقة في العمل.					
6	يواجه المسؤولية دائماً.					
7	يحمل بحماس دائم ونشاط مستمر.					
8	يهتم بمكافأة من أنجز عمله واجاد فيه.					
9	ينظر للأمور بنظرة ايجابية ومتفائلة.					
10	يتحدث بحماس عن الأمور التي يجب انجازها.					
11	يعطيني وقتاً كافياً للتعبير عن رأيي.					
12	يعرف ويقدّر احتياجاتي وطموحاتي.					
13	يشعري بانني فرداً هاماً وعضواً فاعلاً في فريق العمل.					
14	يساعدني على تحقيق أهدافي وتطوير ذاتي.					
15	حريص على تطبيمي وتدريبني.					
16	يبحث دائماً عن الحلول الإبداعية.					
17	يهتم بالتنوير					

التمكين الإداري كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية / د/ محمد نصر محمد سعيد

م	العبارات	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا إطلاقاً
	والابتكار والإبداع.					
18	يبتعد عن الحلول التقليدية عند حل المشكلات.					
19	يشجني على روح التجديد في إنجاز المهام.					
20	تؤثر وظيفتي في وظائف الآخرين بالمنظمة.					
21	أشارك في وضع الأهداف والخطط وحل مشكلات المنظمة.					
22	أمتلك صلاحيات وقدر كبير من السلطة في عملي.					
23	لدي سلطة كافية لإمكانية تصحيح الأخطاء قبل وقوعها.					
24	أشعر بأن وظيفتي تحقق لي أهدافي وتحقق لي ذاتي.					
25	أشعر بالتحديد والاحترام في عملي.					
26	تتيح لي وظيفتي قدر أكبر من الصلاحيات.					
27	لدي العديد من المهام والمسؤوليات في وظيفتي.					
28	يشجني رئيسي على التعامل مع المشكلات التي تواجهني.					
29	يعتبر عملي هام و ذو قيمة بالنسبة للمنظمة.					
30	إن عملي يعتبر هام جداً بالنسبة لي.					
31	تشعرني إدارة المنظمة بأهميتي كعنصر عامل في المنظمة.					
32	يسمح لي رئيسي بتغيير طرق أدائي لعملتي حسب					

التمكين الإداري كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية /د/ محمد نصر محمد سعيد

م	العبارات	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق إطلاقاً	لا
	رغبتي.					
33	لدي صلاحية التعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي.					
34	هناك مرونة كافية في طرق إنجاز عملي.					
35	يسمح لي باتخاذ الإجراءات المطلوبة لضمان جودة العمل.					
36	لدي الحرية التامة في إيجاد حلول مبتكرة وإبداعية لمشكلات عملي.					
37	أشعر بأن بيئة العمل مهية ومناسبة لعملي.					
38	ساعات العمل ومواعيد العمل مناسبة لي.					
39	تتوافر إمكانيات وتسهيلات تساعد على تقديم أداء متميز.					
40	أشعر بنظافة مكان العمل.					
41	تتوافر تهوية ومرافق صحية مناسبة في مكان العمل.					
42	أشعر بأن راتبي يكفيني.					
43	الأجر الذي أحصل عليه يتناسب مع العمل الذي أقوم به.					
44	يوجد في عملي حوافز متنوعة ومناسبة.					
45	أشعر بأن راتبي جيد مقارنة مع رواتب زملائي خارج العمل.					
46	يتناسب راتبي مع درجتي العلمية.					
47	يتناسب راتبي مع ارتفاع معدلات المعيشة.					

التمكين الإداري كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية /د/ محمد نصر محمد سعيد

م	العبارات	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا إطلاقاً
48	أحصل على ترقية في الوقت المناسب.					
49	هناك فرص للترقية في عملي متوفرة ومتاحة.					
50	طرق تقييم الأداء تتم بصورة عادلة وواضحة.					
51	أشعر بعدالة في تقسيم العمل والترقيات بيني وبين زملائي.					
52	بمصنفي رؤسائي عندما أكون محققاً.					
53	أشعر بعدالة فيما أحصل عليه من مكافآت وحوافز.					
54	أشعر باستقرار وظيفي في عملي.					
55	تتوافر خدمات صحية وعلاجية وتأمين صحي للعاملين.					
56	تتوافر درجة الأمان الوظيفي في حالة حدوث مرض أو عجز صحي.					
57	علاقتي مع زملائي في العمل علاقة طيبة.					
58	أحرص على تبادل المعارف والخبرات مع زملائي.					
59	أشارك زملائي في إنجاز المهام الموكلة إليهم.					
60	هناك علاقة احترام متبادل بيني وبين زملائي في العمل.					
61	علاقتي برؤسائي تتسم بالثقة والاحترام المتبادل.					
62	علاقتي مع رؤسائي علاقة جيدة.					
63	هناك تبادل للمعلومات بيني					

الجزء الثاني: يرجى الإجابة على الأسئلة التالية بوضع إشارة (√) أمام الخيار المناسب لك.

س١: النوع : ذكر أنثى

س٢: العمر: أقل من ٣٠ سنة من ٣٠ سنة- إلى أقل من ٤٠ سنة

٤٠ سنة فأكثر

س٣: عدد سنوات الخبرة : أقل من ٣ سنوات من ٣ سنوات - إلى أقل من ٥ سنوات

٥ سنوات فأكثر

الجزء الثالث: في رأيكم، ما هي أهم مقترحات تطوير أداء الإدارة الجامعية ؟

.....

.....

.....

مع خالص الشكر والتقدير لتعاونكم ،،،

الباحث ،،،

م	البيانات	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق إطلاقاً
	وبين رؤسائي.					
64	يقدر رؤسائي ما أقوم به من عمل.					