جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنميـــــة المستدامة

الأنماط القيادية وعلاقتها بتمكين المرأه العاملة إدارياً في جامعة القدس المفتوحة وجامعة بيت لحم: دراسة مقارنة

سهاد ربحي سعيد الحسيني

رسـالـة مـاجسـتير

القدس – فلسطين

1434هـ - 2013م

الأنماط القيادية وعلاقتها بتمكين المرأه العاملة إدارياً في جامعة القدس المفتوحة وجامعة بيت لحم: دراسة مقارنة

اعداد:
سهاد ربحي سعيد الحسيني

بكالوريوس جامعة القدس المفتوحه

المشرف: الدكتور مروان درويش

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة- مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية- معهد التنمية المستدامة- جامعة القدس

القدس – فلسطين

1434هـ - 2013م

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

الأنماط القيادية وعلاقتها بتمكين المرأه العاملة إدارياً في جامعة القدس المفتوحة وجامعة بيت لحم: دراسة مقارنة

إعداد: سهاد ربحي سعيد الحسيني
الرقم الجامعي: 21011932

المشرف: د. مروان درويش

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2013/6/22 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. مروان درويش التوقيع ....
2. ممتحنا داخليا: د. عبد الوهاب صباغ التوقيع ....
3. ممتحنا خارجيا: د. سهيل سلطان التوقيع ....

القدس - فلسطين

1434 هـ / 2013م

الإهداء:

إلى من أمرني ا   أن أخفض لهما جناح الذل من الرحمة لوالدي.........

إلى من هم سندي بحياتي أخوتي الأحباء ....

إلى رفيقات دربي أخواتي العزيزات................

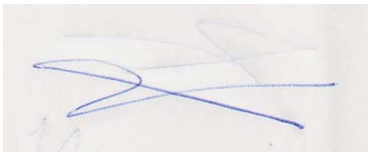
إلى كل من أضاء طريق العلم بشمعة................

سهاد ربحي سعيد الحسيني

إقرار:

أقر انا معدة الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لينيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ماتم الاشارة اليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة او معهد أخر.

سهاد ربحي سعيد حسيني

التوقيع : 

التاريخ: 2013/6/22

شكر وعرفان

الحمد والشكر أولاً وأخيراً.

وأتقدم بخالص شكري وإمتناني لكل من مد لي يد العون والمساعدة في إنجاز هذه الدراسة وأخص بالشكر:
جامعة القدس عامة ممثلة بإداراتها ودوائرها.

برنامج الدراسات العليا في التنمية الريفية المستدامة خاصة لما قدموه ويقدموه من مساعدة.

وأتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الإمتنان للدكتور مروان درويش، لمـا قدمـه لـي مـن توجيهـات وإرشادات علمية.

كما أتقدم بالشكر الى جامعتي القدس المفتوحة و بيت لحم ممثلة بإدارتيهما والعـاملات الإداريـات فيهما لما قدموه لي من مساعدة في جمع بيانات الدراسة.

وإلى كل الذين ساهمت أرائهم في إنجاز هذه الرسالة .

وإلى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس .

إلى كل زملائي وزميلاتي في الدراسة وفي العمل الذين كانوا دوما الى جانبي بالدعم والمساندة

سهاد ربحي سعيد الحسيني

تعريفات:

القيادة	:	علاقة بين قائد ومقودين، فالقائد هو الذي يصدر الاوامر والمقودين هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الاهـداف . (كنعان ، 1992)
القيادة الادارية	:	صلاحية الشخص المنتخب من قبل الجماعة او المعين من خارجهـا بمقتضى القوانين، لإتخاذ قرارات فعالة تستهدف تحقيق التوازن بـين المنظمة واشباع رغبات التابعين بقدرتـه علـى التـأثير والاقنـاع (الهواري،1997)
الانماط القيادية	:	أسـلوب القائـد وطريقتـه فـي عمليـة التـأثير علـى موظفيـه (العسيلي، 1999)
النمط الأوتوقراطي	:	ذلك النوع من المدير الذي يتخذ القرار بمفرده ثم يـأمر مرؤوسـيه التنفيذ دون مناقشة، ولضمان التنفيذ يلجأ المدير الى اسلوب التهديـد والتخويف (علاقي، 1998)
النمط الديمقراطي	:	ذلك النمط الذي يقوم على أساس الإحترام المتبادل بين القائد واتباعه، واعتبار كل افراد المجموعة ذوي اهمية بالغة في المؤسسة(اليـاس، 1984)
النمط الحر (التساهلي)	:	النمط القيادي الذي يقوم على أساس عدم التدخل في مجريات الأمور، ولا تلعب دورا يذكر في تسيير شؤون المجموعة أو تحديد اهدافـه(كنعان،1995)
التمكين	:	عملية اكتساب القوة اللازمة لإتخاذ القرارات والاسهام فـي وضـع الخطط خاصة تلك التي تخص وظيفـة الفـرد واسـتخدام الخبـرة الموجودة لدى الافراد لتحسين اداء المنظمة (افندي ،2003)
التمكين الإداري	:	اعطاء الأفراد العاملين المزيد من الحرية والإستقلالية والرقابة الذاتية على اعمالهم والمسؤولية عن اتخاذ القرارات. (mulins,2005)
تمكين المرأة	:	تلك العملية التي تصبح المرأه من خلالها واعية بالطريقة التي تؤثر من خلالها علامات القوه في حياتها فتكسب الثقة بالنفس والقدرة على التصدي لعدم المساواه بينها وبين الرجل (نعيمات،2012)
جامعة القدس	:	مؤسسة تعليمية تأسست على ارض فلسطين في بداية عـام 1991

المفتوحة		وتهدف الى تبني فلسفة التعليم المفتوح والتعلم عن بعد إلى إيصال العلم والمعرفة إلى شرائح المجتمع كافة. (دليل جامعة القدس المفتوحة 2012)

جامعة بيت لحم	:	مؤسسة تعليمية مختلطة معتمدة، يؤمها الطلبة على اختلاف دياناتهم، وهي واحة خصبة للمعرفة، تحافظ عليها، وتنشرها وتعمل على الاستفادة منها، ولجامعة بيت لحم وظائف أساسية ثلاث هي: التعليم والبحث والخدمة(موقع جامعة بيت لحم_2012)

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على "العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة ودرجة تمكين المرأه العاملة إدارياً من وجهة نظرها في جامعة القدس المفتوحة وجامعة بيت لحم"، والتعرف على أهم المقترحات والتوصيات لتعزيز درجة تمكين المرأه العاملة إدارياً.

أجريت هذه الدراسة خلال الفتره من بداية الفصل الصيفي من العام الجامعي2011-2012 وحتى نهاية الفصل الثاني من العام الجامعي 2012-2013، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي في إنجاز هذه الدراسة، ,وتم تصميم استبانة خاصة بالدراسة، حيث تكونت الإستبانه من جزئين: الأول بيانات ديمغرافية عامة عن المبحوثين ، والثاني يتكون من أربع محاور وهي: الانماط القياديـة السائده، ودرجة التمكين الإداري ، ومعيقات التمكين، بالإضافة الى سؤال مفتوح حول المقترحات اللازمة لتعزيز التمكين الإداري.

وقامت الباحثه بتوزيع الإستبانه على مجتمع الدراسة المكون من 310 عاملة ادارية في الجامعتين، استردت منها 216 استبانه مكتمله: منها(157) استبانه شكلت نسبة(69%) من العاملات في جامعة القدس المفتوحة، و(59) استبانه شكلت نسبة (72%) من العاملات في جامعة بيت لحم،

وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق جوهرية كبيره في المتوسطات الحسابيه في النمط الإداري المطبق في الجامعتين، حيث كان النمط القيادي الأكثر تطبيقاً في الجامعتين هو النمط الديمقراطي، ويليه النمط المتساهل، ومن ثم النمط الأوتوقراطي. فالمدراء في الجامعتين يهتموا بقيادة الجامعة على اسس ديمقراطية صحيحة مبنية على الاحترام المتبادل والمشاركه في تبادل الاراء حول العمل ، ومع ذلك دلت النتائج على وجود بعض الممارسات الاوتوقراطيـه، كإحتكار المدير سلطة اتخاذ القرار لنفسه.

كما بينت النتائج بعدم وجود فروق جوهريه على درجة التمكين الاداري السائد في الجامعتين حيث أن افراد الدراسة، موافقات بدرجة كبيره، وهذا يدل على مدى إدراك الجامعتين لأهميـة التمكين، وذلك من خلال الأساليب التي تتعبها الإدارة من أهمها: سياسة الباب المفتوح بالتعامل مع العاملات.، ومع ذلك درجة تفويض السلطه للعاملات قليله جداً .

كما توصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية قوية بين النمط الديمقراطي ودرجة التمكين الإداري اي انه كلما اتجهت القيادة نحو النمط الديمقراطي كلما زاد اهتمامها بتمكين المرأه العامله إداريـاً وعلاقة سلبية بين النمط الأوتوقراطي ودرجة التمكين الإداري، اي أن كلما اتجهت الجامعـة نحـو النمط الأوتوقراطي، كلما بعدت عن عملية التمكين وعلاقة ايجابية دالـة إحصـائيا بـين الـنمط المتساهل ودرجة التمكين الإداري في الجامعتين،

وتبين من النتائج بوجود معيقات تحد من عملية التمكين الاداري في الجامعتين، من أكبرهـا قلـة وجود البرامج التدريبيه التي تسهم في تنمية قدرات المرأة .

كما بينت النتائج عدم وجود فروقات في إجابات المبحوثات للأنماط القياديـة وعلاقتهـا بـالتمكين الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمـي، مـدة العمل في الجامعة، الراتب الشهري، عدد الدورات) .

وبناء على نتائج الدراسة أوصت الباحثه بمجموعة من التوصيات أهمها:
ضرورة تبني النمط الديمقراطي بالكامل والإستفادة من الإيجابيات التي يحققها على نحو يعزز من مكانة المرأه العاملة، ويمكنها إدارياً. مع زيادة العمل على تعزيز ثقافة التمكين وذلك بزيادة صلاحياتها من خلال تفويض السلطات لها، إضافة الى قيام الجامعات بتنظيم برامج توعوية ودورات تدريبية تساعدهن في امتلاك المهارات وكيفية اتخاذ القرارات ، مع ضروة إعادة النظر بالحوافز المادية والمعنوية المقدمة لهن.

Leadership styles and their relationship to the empowerment of administrative women employee in The Quds Open University and the University of Bethlehem.

Student name: Suhad Al-husseini

Supervisor name:Dr. Marwan Darweesh

Abstract

This study aimed to identify the relationship between the prevailing leadership styles and the level of empowering of working women administratively, at Al-Quds Open university and University of Bethlehem. It also aimed to focus on the most important recommendations and suggestions which will promote empowering of women.

This study was conducted in the period between the beginning of the summer semester of the academic year 2011-2012,and the end of the second semester of the academic year 2012-2013.

The researcher used the descriptive approach in the completion of this study .designing a special questionnaire for this study was done.

The questionnaire consisted of two parts: the first part included general demographic data about the respondents .

The second part consists of four aspects: prevailing leadership styles, level of administrative empowerment, empowerment difficulties and finally a question about the suggestions needed to promote administrative empowerment.

The questionnaires were distributed on (310) administrative female workers at the universities. Only (216) completed questionnaires were returned ; (157) questionnaires which formed (69%) of workers at Al-Quds Open university, and (59) questionnaires which formed (72%) of workers at Bethlehem university.

The study results showed no statistically significant differences in the administrative style which is applied in the two universities. The most applied prevailing leadership style in the two universities was the democratic style, followed by the permissive style, and finally the autocratic style.

Managers at the two universities are interested to lead their universities on the basis of true democracy based on mutual respect. They depend on the participation of women administrators in their opinions about the work.

However, results indicated the presence of some autocratic practices where manager making the final decision by himself.

The results also showed no statistically significant differences in the level of administrative empowerment the two universities, all of the study members were satisfied with the administrative empowerment level .

The study also found a statistically significant positive relation between the Democratic style and level of administrative empowerment, and a statistically significant negative relation between the autocratic style and the administrative empowerment, and a statistically significant positive relation between the permissive style and the level of administrative empowerment in both universities.

Results show the existence of obstacles reduce the administrative empowerment process in the two universities. one of the largest obstacles to women's empowerment administrative: Was lack of presence of training programs.

The results also showed no differences in the respondents ‘answers about the prevailing styles and its relationship to administrative empowerment because of personal and functional variables (age, marital status, educational qualifications, monthly salary, period of work at the university , number of training courses).

Based on the results of this study, the researcher made the following recommendations:

The necessity to adopt the democratic style and to benefit from its advantages in a way that promotes the position of working women and empower them administratively, and that can be accomplished by increasing the powers of working women through the delegation of authority to them. In addition, universities must organize awareness programs and training courses to help them improve their skills and learn how to make decisions with the need to reconsider the material and moral incentives provided to them.

الفصل الأول

مقدمة واساسيات الدراسة

1.1 المقدمة

تُعتبر المرأه عنصراً أساسياً في حركة التنمية ، فدورها لا يقل عن دور الرجل بإعتبارهـا نصـف المجتمع، وبإعتبارها أيضاً موضوعاً للتغيير ومحدثاً له. فالمرأه أصبحت تواجه العديد من التحديات بسبب إزدياد فرص دخولها في ميادين العمل ، وحاجتها للتدريب والتأهيل، والذي بـدوره يتطلـب درجة عالية من القدرة على التفكير بطرق علمية ، ولم يقف الأمر عند هذا الحد، بل فرضت تلك التحديات ضرورة تمكين المرأة، ودعم مشاركتها الكاملة في جميع جوانب الحياة العملية.

ولعل أبرز تعريف لمفهوم التمكين ماجاء به مؤتمر المرأة في بكين العام 1985 ، ومؤتمر الأمـم المتحدة العالمي للسكان والتنمية بالقاهرة العام 1994، انه يعني "اسـتخدام القـوة الذاتيـة للقيـام بنشاطات مشتركة مع الآخرين لإحداث التغيير، علما أن هذا التمكين يشمل القـدرة علـى اتخـاذ القرارات واكتساب مهارات الوصول إلى الهدف" (سعداوي،2009).

ويعد التمكين من المواضيع المهمة التي تسعى اليها الإدارة الحديثة، وذلك من أجل رفـع كفـاءة العنصر البشري الذي يمثل محور رئيسي في نجاح المؤسسات، وحيث أن للقيـادة دور رئيسـي مرتبط بشكل مباشر بالتمكين، فأن فاعلية التمكين تعتمد على النمط القيادي المتبـع فـي تلـك المؤسسات.

فالقيادة تعد محوراً مهما في العملية الإدارية حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسـة متكاملة تعطي المؤسسة النجاح في كافة أعمالها، وتمثل عمليات ايحاء والهام وتؤثر بالأخرين مما يجعلهم يعملون بالتزام عال ومثابر لإنجاز المهام المطلوبه منهم وتأديتها.
وهناك ثلاث أنماط للقيادة شائعة الإستعمال في السلوك التنظيمي وهي الأسـلوب الأوتـوقراطي المستبد، والأسلوب الديموقراطي (المشارك)، والأسلوب الحر (المتساهل)، ففي حالـة القائـد الأوتوقراطي المستبد نجد ان سلطة إتخاذ القرار يحتفظ بهـا شخصـيا، أمـا القائـد المشـارك (الديمقراطي) نجده يوجه السلطه للعمال، تاركاً لهم حرية التصرف في صنع بعض القرارات، أمـا الإسلوب الثالث (الاسلوب الحر المتساهل)، فيتضمن عدم تدخل القائد حيث يفوض القائـد شـخص اخر لإتخاذ القرار (مجممي،2004).

وبنظرة سريعة إلى ماسبق نجد أن تمكين المرأه (ونُخص هنا المرأه العاملـة) يعنـي إعطاءهـا صلاحيات من الإدارة العليا ، وتشجيعها على المشاركة والمبادرة بإتخاذ قرارات مناسبة مثلها مثل الرجل. وهذا بدوره يؤدي إلى خلق الإبداع لدى المرأة ويمكنها من تحقيق ذاتها وتعزيز قـدراتها في المشاركة والاختيار ، ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة في البحث عن العلاقة بـين الأنمـاط القيادية السائدة في الجامعات و تمكين المرأه، وكذلك التحدث عن أهمية التمكين والنمط القيـادي المناسب الذي يخلق روح الإبداع لدى العاملين من الجنسين.

علماً بأنه سيتم تطبيق هذه الدراسة في جامعتين فلسطينيتين هما جامعة القدس المفتوحـة وجامعـة بيت لحم.

2.1 مبررات الدراسة

- بإعتبار الباحثة إحدى العاملات في الجامعات الفلسطينية فقد سعت إلى إجراء هـذه الدراسـة لتسليط الضوء على المرأه العاملة وأهمية تمكينها إرتباطـاً بالأنمـاط القياديـة السـائده فـي الجامعات.
- موضوع الدراسة يربط بين القيادة التي تعتبر سبب رئيسي في نجـاح أو فشـل المؤسسـات والتمكين الذي يمثل عنصراً أساسي في نجاح المؤسسات.
- مع ان العنصر البشري محوراً أساسياً في تطور المؤسسات بمختلف انواعها، إلا ان موضوع تمكين العاملين بشكل عام والمرأه بشكل خاص لم يحظى بإهتمـام كبيـر فـي المؤسسـات والجامعات الفلسطينية.

3.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الامور التالية

- الأهمية العلمية: هناك إهتمامات كبيرة بموضوع دراسة الأنماط القياديـة السـائدة فـي المؤسسات بشكل عام والجامعات بشكل خاص، وكذلك دراسة التمكين بشكل عام وتمكـين المرأه بشكل خاص ، ومن هنا تأتي اهمية هذه الدراسة في إنها تثري الموضـوعين مـن خلال محاولة ربطهما معاً بعلاقة يمكن من خلالها تحديد النمط القيادي الأنسب الذي يرفع من درجة تمكين المرأه، وخاصة أن هذا الموضوع حديث فـي فلسـطين والجامعـات الفلسطينية. وتعد هذه الدراسة من الدراسات القليله االتي تتطرق الى هذا الموضوع وكذلك توفر هذه الدراسة مصدرا للمعاومات ومادة نظرية عن الانماط القيادية وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى المرأة العاملة.
- الأهمية التطبيقية: لفت انتباه إدارة الجامعات الى موضوع المرأه وتمكينها، لما له من أثـر في رفع مستوى ادائها وإبداعها ورفع معنوياتها ورضـاها وإتاحـة الفرصـه لإسـتغلال إمكاناتها، وبالتالي بروز صف من القيادة النسائية المؤهلة.

4.1. مشكلة الدراسة

من المعروف أن تعدد الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات تؤثر بشكل كبير على العاملين فيهـا، ولأن الإدارة الحديثة إعتبرت أن العاملين هم عنصر نجاحها، فهي دائما تبحث عن آليات جديـده لتمكينهم، وبخاصة العنصر النسائي الذي يشكل جزء هام في تلك المؤسسات، سـعيا مـن الإدارة لرفع مستواها في ظل التطورات الكبيرة الحاصلة في مجتمعاتنا. ونظراً لزيادة المهام والمسؤوليات للمرأه بشكل عام وفي الجامعات بشكل خاص فقد اصبحت مواجهتها للتحديات بسبب تلـك المهـام والمسؤوليات ، أمراً ملحاً لكي تتمكن المرأه مواجهة تلك التحديات. ومن هنا تبرز مشكلة الدراسـة في تحديد علاقة الأنماط القيادية السائدة في الجامعات و درجة التمكين لدى المرأه العاملة فيهـا ، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: "ماالعلاقة بـين الأنمـاط القياديـة السائده بدرجة تمكين المرأه العاملة اداريأ من وجهة نظرها في جامعة القدس المفتوحة وجامعـة بيت لحم"

5.1 أهداف الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من أجل تحقيق هدف رئيسي وهو: "التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية السائده بدرجة تمكين المرأه العاملة إدارياً من وجهة نظرها في جامعة القدس المفتوحة وجامعة بيت لحم". وكما تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف الفرعية التالية:

- التعرف على الأنماط القيادية السائدة في الجامعتين
- التعرف على واقع تمكين المرأه العاملة في الجامعتين.
- التعرف على العلاقة بين الانماط القيادية السائدة بدرجة تمكين المرأه العاملة ادارياً في الجامعتين.
- التعرف على المعيقات التي تواجه المرأة العاملة وقد تحول دون تمكينها إدارياً في الجامعتين.
- التعرف على الحلول والمقترحات الممكنه والتي من شأنها تخطي المعيقات إن وجدت.
- التعرف على الفروق في الانماط القيادية المطبقة وفي درجة التمكين بين جامعة القدس المفتوحة وجامعة بيت لحم إن وجدت.
- التعرف على تأثير الأنماط القيادية مجتمعة، على درجة تمكين المرأه العامله إدارياً في الجامعتين
- التعرف على الفروق في إستجابات المبحوثين حول محاور الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

6.1 اسئلة الدراسة:

نتج عن المشكلة البحثية سؤال رئيسي وهو: "ماالعلاقة بين الأنماط القيادية السائده بدرجة تمكين المرأه العاملة ادارياً من وجهة نظرها في جامعتي القدس المفتوحة وجامعة بيت لحم". وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي الأنماط القيادية السائدة في الجامعتين؟
- ماهو واقع تمكين المرأة العاملة في الجامعتين؟
- مالعلاقة بين الانماط القيادية السائدة بدرجة تمكين المرأه العاملة ادارياً في الجامعتين؟
- ماهي أهم المعيقات التي تواجه المرأه العاملة وقد تحول دون تمكينها ادارياً في الجامعتين؟

- ماهي أهم الحلول والمقترحات الممكنه والتي من شأنها تخطي المعيقات ان وجدت؟
- هل هناك فروق جوهرية في الانماط القيادية المطبقة وفي درجة التمكين بين جامعة القدس المفتوحة وجامعة بيت لحم؟
- هل هناك أثر للأنماط القيادية مجتمعة على تمكين المرأه العاملة ادارياً في جامعة القدس المفتوحة وجامعة بيت لحم؟
- ماهي اهم الفروق في استجابات المبحوثين حول محاور الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

7.1 فرضيات الدراسة

سوف تستخدم الدراسة اسلوب الفرضية الصفرية والفرضية البديلة بحيث يكون اثبات خطأ الفرضية الصفرية هو اثبات للفرضية البديلة.

- الفرضية الاولى: لايوجد علاقة ذات دلالة احصائية عنـد مسـتوى الدلالـة الاحصـائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الأنماط القيادية السائده ودرجة تمكين المرأه العاملة اداريـاً مـن وجهـة نظرها في جامعة القدس المفتوحة وجامعة بيت لحم.
- الفرضية الثانية:لايوجد فروقات ذات دلالة احصائية عنـد مسـتوى الدلالـة الاحصـائية ($\alpha \leq 0.05$) في الأنماط القيادية السائده ودرجة تمكين المرأه العاملة اداريـاً مـن وجهـة نظرها بين جامعة القدس المفتوحة وجامعة بيت لحم
- الفرضية الثالثة: لايوجد تأثير ذو دلالة احصائية مستوى الدلالة الاحصائية($\alpha \leq 0.05$) للإنماط القيادية مجتمعة على تمكين المرأه العاملة ادارياً من وجهة نظرها في جامعة القدس المفتوحة وجامعة بيت لحم.
- الفرضية الرابعة : لايوجد فروق ذات دلالة احصائية عنـد مسـتوى الدلالـة الاحصـائية ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات المحبوثين بين الأنماط القيادية السائده ودرجة تمكين المرأه العاملة ادارياً المتبعة في الجامعتين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، الحالـه الاجتماعيـه، المؤهل العلمي، مدة العمل في الجامعة، الراتب الشهري، عدد الدورات).

وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية(α≤0.05) في اجابـات المحبوثين بين الانماط القيادية السائده ودرجة تمكين المرأه العاملـه اداريـاً المتبعـة فـي الجامعتين تعزى لمتغير العمر.
- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية(α≤0.05) في اجابـات المحبوثين بين الانماط القيادية السائده ودرجة تمكين المرأه العاملـه اداريـاً المتبعـة فـي الجامعتين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعيه.
- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية(α≤0.05) في اجابـات المحبوثين بين الانماط القيادية السائده ودرجة تمكين المرأه العاملـه اداريـاً المتبعـة فـي الجامعتين تعزى لمتغير المؤهل العلمي
- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية(α≤0.05) في اجابـات المحبوثين بين الانماط القيادية السائده ودرجة تمكين المرأه العاملـه اداريـاً المتبعـة فـي الجامعتين تعزى مدة العمل في الجامعة.
- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية(α≤0.05) في اجابـات المحبوثين بين الانماط القيادية السائده ودرجة تمكين المرأه العاملـه اداريـاً المتبعـة فـي الجامعتين تعزى لمتغير الراتب الشهري.
- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية(α≤0.05) في اجابـات المحبوثين بين الانماط القيادية السائده ودرجة تمكين المرأه العاملـه اداريـاً المتبعـة فـي الجامعتين تعزى لمتغير عدد الدورات.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة.

1.2 تمهيد

وصف الكثير من العلماء القيادة بأنها علم وفن، شأنها في ذلـك شـأن الإدارة، فوضـع الخطـط والأهداف والهيكلية الإدارية وصناعة القرارات لايمكن أن تنجح إلا بقيادات إدارية حكيمة ، فكمـا ذكر (حسن ،2004) أن القيادة الناجحة أساس ضروري لأي تنظيم إبتداء بالأسرة وإنتهاء بالدولة.

2.2 تعريف القيادة

تعددت تعريفات القيادة بحسب وجهات النظر لدى الباحثين، كنتيجة للتطورات التي طـرأت علـى مفهوم القيادة، وبالتمحص في تلك التعريفات يلاحظ وجود تشابه فيهـا، ومـن أبرزهـا تعريـف (زيارة،2000) الذي عرف القيادة على أنها "نظام من خلالة تتم عملية التأثير والتغيير في سـلوك الأخرين في منظمة الأعمال وفي موقف معين لتحقيق أهداف محددة". فهو ينظر بهذا التعريف إلى القيادة باعتبارها نظام يضم مجموعة من العناصر المترابطة والمتغيرات المتفاعلة باتجـاه أهـداف معينة.

واعتبر (المحبوب،1996) القيادة بأنها "دور إجتماعي رئيسي يقوم به فرد إثناء تفاعله مع افـراد الجماعة". ومن يقوم بهذا الدور يكون له تأثير على الأخرين وله القدرة على توجيه سـلوكهم فـي

سبيل بلوغ أهداف الجماعة. ويرى (عباس، 2009)، بأن القيادة هي "سلوك من جانب فـرد هـو القائد الذي يؤثر على الأخرين بحيث يقبلون قيادته ويطيعون أوامره".

ويعرف (Munson،1921) كما ورد في (جاد الرب، 2005) القيادة بأنها "إيجاد(خلق) وتوجية القوة المعنوية"، فيما توصل (القحطاني، 2001) إلى تعريف للقيادة بأنها "قدرة القائد على إقنـاع الأخرين والتأثير عليهم". ويرجع (العسلي،1999) إلى القريوتي بقوله أن مفهوم القيادة هـو "قـدرة تأثير شخص ما على الأخرين حيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، ودونما إلـزام قـانوني وذلـك لمعرفتهم بقيمة القائد وقدرته على تحقيق أهدافهم وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم" .

وبالنظر إلى التعريفات السابقة نجد ان القيادة تعتمد على صفات يحملها القائد، مثل الخبرة في اقناع الأخرين ومدى قدرته على التأثير والتوجيه والإشراف الصحيح، ومدى استعداده لمساعدة مرؤوسيه في تنمية علاقاتهم مع الأخرين وتطوير أدائهم حتى يصلوا الى تحقيق أهداف المؤسسة.

3.2 القيادة الادارية

يعتبر مفهوم القيادة الإدارية جزء من المفهوم الأصلي للقيادة، حيث تركز على التفاعل بين القائـد والعملية الإدارية، فالقيادة الإدارية محورها النشاط الإداري الذي يتم فـي إطـار مـن التنظـيم الإداري، بينما نجد أن القيادة تركز على عملية التأثير في سـلوك الأخـرين، لتحقيـق الأهـداف المطلوبة (الشريف،2004).

ومن هذا المنطلق فالقيادة الإدارية كما عرفها (الدهمي، 2010)، هي "عملية تفاعـل بـين المـدير والمرؤوسين يكون المدير خلالها قادراً على التأثير الإيجابي في سلوكياتهم ومشاعرهم وتوجيههـا وجهة معينة يرغبها ويريدها". وتعرف القيادة الإدارية ايضا بأنها "عملية التأثير التـي يقـوم بهـا المدير في مرؤسية لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في إدارة النشـاط التعـاوني" (كنعان، 1995). ويرى هنت ولارسون (Larson& Hunt،1977)، كما ورد في (ابـو نـدى، 2007)، بأن القيادة الإدارية "وسيلة يتمكن بواسطتها المدير بث روح التآلف والتعاون المثمر بـين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة".

يتضح من التعريفات السابقه بأن هناك أربعة عناصر أساسية لابد من توافرها لوجود القيادة وهـي: (محمد، 1980).

- جماعة منظمة: أي عدد من الأفراد يعملون في تنظيم معين.
- القائد: ويكون ذو تأثير إيجابي على سلوك الأفراد (الجماعة المنظمة).
- وجود هدف مشترك تسعى الجماعة الى تحقيقه.
- الموقف القيادي: الذي يوجد القائد، ويمكنه من إحداث التفاعل بين هذه العوامـل جميعـاً لتحديد النتيجة النهائية للقيادة.

وبناء على ماسبق يمكن تعريف القيادة الإدارية في هذا البحث إجرائياً بأنها " قدرة القائد المكلـف من الجهات الرسمية على توجية ومتابعة مرؤوسيه بحيث يؤثر في سـلوكهم بطريقـة ايجابيـة وسلسة من اجل تحقيق اهداف العمل بجهودهم المشتركة".

4.2 أهمية القيادة

يعتمد نجاح المنظمات وإزدهارها على فاعلية القيادة، فالقيادة هي قمة التنظيم الإداري التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمات، ويمارسها بعض الأفراد الذين يتمتعون بصفات معينة تـؤهلهم لأن يكونوا قادة . وتكمن أهمية القيادة في أنها حلقة الوصل المتمثلة في القوة التـي تتـدفق لتوجيـة الطاقات بإسلوب متناسق يضمن عمل العاملين بين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية، فالقيـادة هي التي تسيطر على المشاكل التي تواجة العمـل، وترسـم الخطـط اللازمـة لحلهـا، وتضـع الإستراتيجيات الراشدة في عملية تحريك محفزة نحو الأهداف (السويدان ، باشراحيل، 2003).

وتكمن أهمية القيادة أيضاً في أنها تؤدي دوراً مهماً في حث العاملين بالمؤسسات على أداء عملهـم على أكمل وجه بما يكفل للعملية الإنتاجية بلوغ أهدافها، وهي ليست مقتصرة علـى القـادة بحكـم وظائفهم، بل أنها قد تظهر بين أفراد المجموعة تبعا لتغير المواقف والأدوار، وقد تنتقل القيادة مـن يد القائد الرسمي الى يد أتباعه في المجموعة عن طريق ما يقدمونه من إبداع وما يمارسونه مـن أدوراً فاعلة (قراقزة، 1987).

وأضاف (العساف، 1413)، أن القيادة مهمة لتنمية وتدريب ورعاية الأفراد بإعتبارهم أهم مورد للمؤسسة ، لأن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم، وهي تعمل على مواكبة المتغيـرات المحيطـة وتوظيفها لخدمة المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها المرسومة .

كما تبرز أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة، من خلال تكوين علاقات إنسانية قائمة علـى التفاهم المتبادل بين القائد الإداري وبين مرؤوسيه، وذلك بتفهم احتياجاتهم، ومناقشة مـا يمـس شؤونهم، وتقبل اقتراحاتهم القيمة، وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل (كنعان، 1995). ويـرى(علاقـي، 1998)، أن كـل العناصر الإنتاجية تصبح عديمة الفاعلية والتأثير بدون القيادة الإدارية، فالمنظمـة حسـب رأيـه، لاتستطيع أن تصور المستقبل والتخطيط لتقدمها وإزدهارها بدون القيادة الفاعلة.

وتبرز أهمية القيادة في الإسلام في تحقيق الخلافة في الارض من أجل الصلاح والإصلاح، ولذلك كان أمر ا واضح في قوله تعالى،(فلا وربك لا يؤمنون حتى يحكموك فيما شجر بيـنهم ثـم لا يجدوا في انفسهم حرجا مما قضيت ويسلموا تسليما) النساء الاية 65.

وبناء على ما سبق، نستنتج أن القيادة الإدارية تستمد أهميتها من قائدها، فكلما تمتع القائد بصفات إيجابية ومؤهلات علمية وشخصية قادرة على التأثير على الأخرين، وحثهم على التعاون والعمـل على تطوير أدائهم، والمساهمة في تحقيق التنمية الذاتية للعاملين، لضمان نجاح المنظمة وإزدهارها وتحقيق أهدافها.

5.2 نظريات القيادة

نظراً للأهمية التي حظي بها موضوع القيادة من قبل الباحثين، فقد تعددت دراساتهم بهذا المجـال ونتيجة لهذة الدراسات ظهرت وجهات نظر متعدده تبلورت في العديـد مـن النظريـات، والتـي تبلورت وفق ثلاثة مداخل رئيسية هي: مدخل السمات والمدخل السـلوكي والمـدخل المـوقفي (السبيعي، 1420). وفيما يلي عرض لهذه النظريات مرتبة وفقا لتسلسلها التاريخي:

1.5.2. مدخل السمات:

بدأت الدراسات الموضوعية في تحليل مدخل السمات بالتركيز على القائد مـن حيـث شخصـيته وسماته وخصائصه، وطبعاً تختلف المعايير في تحديد السمات القيادية من مجتمع لآخر، وتتوقـف السمات على طبيعة المواقف الإجتماعية المحيطة بالأفراد أو المنظمة وأهدافها، ومدى تغيرها عبر الزمن (العدلوني، 2000). ومن اشهر نظريات مدخل السمات مايلي:

1.1.5.2. نظرية الرجل العظيم:

تقوم هذه النظرية على الإعتقاد بأن القادة يولدون قادة وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص مايعينهم على هذا(العميان، 2005). ويرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبـرزون فـي المجتمع بسبب تمتعهم بقدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب وقدرات لا تتكرر في اناس كثيـرين على مر التاريخ (العجمي،2008). وقد واجهت هذه النظرية العديد من الإنتقادات من أهمهـا: أن هؤلاء القادة الأفذاذ الذين نجحوا في دفع جماعاتهم الى الأمام، عجزوا في بعض الظـروف عـن تحقيق اي تقدم مع نفس الجماعات، وفي بعض الحالات الأخرى عجز هؤلاء القـادة عـن قيـادة جماعات أخرى غير جماعاتهم الأصلية (العجمي، 2008).

2.1.5.2. نظرية السمات:

تعد هذه النظرية إمتداداً وشكلاً من أشكال تطور نظرية الرجل العظيم، حيث ظهرت هذه النظرية نتيجة الجدل الذي دار حول نظرية الرجل العظيم، التي أنطلقت من حقيقة وراثيـة السـمات، وأن القادة يولدون ولايصنعون (السبيعي، 2009). ويؤكد (الكلابي،2001)، مستنداً الى bass على أن الفرد يملك مجموعة من الصفات الفطرية والمكتسبة أيضاً مثل الذكاء والدهاء والأنجاز مثل التقييم والمعرف ، والمسؤولية مثل الاعتماد على النفس، والمشاركة مثل النشاط. وحسن العلاقات،ومركز اجتماعي، مثل الحالة الاجتماعية والإقتصادية

2.5.2 . المدخل السلوكي

بسبب الإنتقادات التي وجهت لنظرية السمات، وزيادة الإهتمام بالعلاقات الإنسانية أدى ذلك الـى البحث في سلوكيات معينة تمارس من قبل بعض القادة، وفيما إذا كانت هناك سـلوكيات متميـزة للقادة، ولذا بدأت دراسات جديدة خلال الستينات في القرن العشرين إلى دراسة مدى تأثير سـلوك القائد على إنتاجية العاملين، الأمر الذي دفع الكثير من علماء النفس السلوكيين للاهتمـام بالجانـب السلوكي (ابو ندى، 2007).

وتفترض هذه النظرية أن العامل المحدد لفاعلية القيادة هو سلوك القائد الذي يتكون مـن محصـلة تفاعل جملة الأنشطة والتصرفات التي يبديها في العمل، والتي تشكل أسلوباً أو نمطاً عاما لقيادتـه. (الحناوي،1989)، وأضاف (زيارة، 2000)، أن هذا المدخل يركز علـى جـانبين مهمـين فـي

موضوع القيادة هما: وظائف القيادة وأنماط القيادة. ومن اشهر النظريـات التـي تمثـل المـدخل السلوكي في دراسة القيادة مايلي:

1.2.5.2 نظرية الأنماط القيادية:

تلك النظرية عبارة عن دراسات أجراها lippit&white وتوصلت الدراسة أن هناك ثلاثة أنمـاط للقيادة وسنتحدث عنها لاحقا وهي: (السبيعي، 2009)

- النمط الاوتوقراطي التسلطي الديكتاتوري
- والنمط الديمقراطي المشارك
- النمط الترسلي الفوضوي المتساهل

2.2.5.2 نظرية الخط المستمر في القيادة:

قام كل من تانينبوم وشميدت عام 1985 بتحديد العلاقة بين القائد ومرؤوسية على أسـاس خـط متواصل تمثل نهاية الطرف الأيسر لهذا الخط سلوك القائد الأوتوقراطي، وتمثل نهايـة الطـرف الايمن سلوك القائد الديمقراطي، وبين هاتين النهايتين تقع بقية انماط السلوك القيادي وهي موقـف وسط بينهما, وأضاف (الهواري،1986)، أن الباحثان بنوا فرضيتهم على أساس أن القائد يواجـه صعوبات عديدة في تحديد الأسلوب المناسب، لإتخاذ القرارات من حيث المشـاركة بـين القائـد والمرؤوسين في المشكلات التي تواجهه.

.3.2.5.2 نظرية البعدين:

توصل مجموعة من الباحثين في جامعة ولاية أوهايو الأمريكية، أنه يمكن تحديد بعـدين لسـلوك القيادة هما: هيكلة المهام وهو عبارة عن تحديد الأدوار بين القائد والمرؤوسين، والاهتمام بمشـاعر الاخرين أي أن يأخذ القائد بعين الاعتبار احاسيس التابعين ويحترم افكارهم (العميان، 2005).

4.2.5.2 نظرية الشبكة الإدارية:

لقد طور هذه الشبكة كل من BLAKE&MOUTON في ضوء دراسات جامعة اوهـايو حيـث إستطاعوا تحديد أربعة أساليب قيادية في إطار بعدي السلوك القيادي القـائم بالإهتمـام وبالإنتـاج والإهتمام بالأفراد وتلك الأساليب مايلي: (هلال،2005).

- اسلوب القيادة السلبية المتساهلة: إهتمام القائد ضعيف بالإنتاج والأفراد.
- اسلوب القيادة المتوازنه: إهتمام معتدل بالافراد والانتاج.
- اسلوب القيادة الاجتماعية: إهتمام عالي بالافراد واهتمام ضعيف بالانتاج.
- اسلوب قيادة الفريق إهتمام عالي بكل من الافراد والانتاج.

5.2.5.2. نظرية ليكرت، Rensis likert Model 1961:

توصل ليكرت 1996 الى أربعة أنماط أساسية للقيادة وهي: (مصطفى،2005)

- النمط التسلطي الإستغلالي: يركز به القائد على الإنجاز ولا يشارك التابعين.
- النمط التسلطي النفعي: يسمح القائد ببعض المشاركة ولكن تبقى الثقة ضعيفة.
- النمط الإستشاري: يثق القائد بمرؤوسيهم ويحرصون على إستشارتهم قبل اتخاذ القرار.
- النمط المشارك: يعطي القائد ثقة عالية لمرؤوسية في إتخاذ القرارات على نطاق واسع.

وتلخصت الإنتقادات التي تم توجيهها للنظريات السلوكيه في أنها أهملـت المتغيـرات الأخـرى الخاصة بالموقف وغيره، واعتبرت أن فاعلية القيادة تحددها المتغيرات الخاصة بسلوك القائد فقط، وتم اغفال الوضع المعقد لعملية القيادة وذلك بتسيط العلاقة بين سلوك القائد وفاعلية هذا السلوك في تحقيق الانتاج ورضى المرؤوسين. (عاشور،1990).

3.5.2. المدخل الموقفي:

نظراً للثغرات الموجودة في النظريات السلوكية، عمل الباحثون على تطوير النظريات لتأخـذ فـي الإعتبار المتغيرات الموقفية إفتراضاً منهم بأن فاعلية القيادة هي نتاج تفاعل متغيرات من أهمهـا:

نمط القيادة، وشخصية القائد، والمرؤوسين، والمتغيرات الموقفية، والبيئية، وهكذا ظهرت النظريات الموقفية (حريم،1997)

ويرى أصحاب هذه النظرية أن القيادة الفاعلة تعتمد على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكة وعوامل الموقف القيادية نفسها، أي إنها تركز على فكرة الإرتباط بين القيادة والموقف، وأن طبيعة المواقف والظروف هي التي تحدد نوعية القائد،(كنعان، 1995)، وتؤكد النظرية علـى أن القائـد الذي يصلح لقيادة مرحلة ماحسب ظرف ما قد لا يصلح لظرف ومرحلة أخرى. وتركـز النظريـة الموقفية على أن نجاح أنماط القيادة الإدارية يرتبط بمدى ملائمتها للموقف، أي إنه كلما كان الخط القيادي الذي يتبعه القائد الإداري متلائماً مع متطلبات الموقف الذي يواجهه، كلما إزدادت فـرص نجاحه في القيادة والعكس بالعكس. ومن أشهر النظريات الموقفية مايلي:

1.3.5.2. نظرية فيدلر:

قام فيدلر بتصميم نموذج يستخد كوسيلة لزيادة فاعلية القائد في الظروف المختلفة (حريم،1997)، ويرى صاحب هذه النظرية أن على القائد أن يعمل على تغيير الموقف ليتناسب مع نمطه، ويرى أيضاً أن موائمة الموقف للنمط تتوقف على ثلاثة عوامل وهي: (السبيعي، 2009). علاقة القائد بالموظفين، ومدى وضوح تحديد مهام الموظفين، ودرجة قوة المنصب أي السلطة الرسمية التي يكتسبها القائد، ويرى فيدلر أنه متى توافرت هذه العوامل فان المواقف تكون ملائمة للقائد.

2.3.5.2 نظرية المسار بالهدف:

طور روبرت هوس هذه النظرية حيث حاول من خلالها الربط بين السلوك القيادي ودافعية ومشاعر المرؤوسين ، فالفكره الرئيسية لهذه النظرية، تتمثل في أن فعالية القيادة تتحدد بدرجة تأثير القائد على أتباعه وحفزهم ورفع قدرتهم على آداء العمل وتنمية شعورهم بالرضا والإكتفاء الداخلي عن العمل (قنديل، 2010).

3.3.5.2. نظرية هيرسي وبلانشارد (نظرية دور الحياة):

تعتقد هذه النظرية ان إتباع سلوك قيادي مناسب يعتمد على مدى النضج الوظيفي للمرؤوسين، وبناء على ذلك فإن فاعلية القيادة تتوقف على قدرت القائد على تحديد مستوى نضج المرؤوسين(السبيعي،

2009)، رغم ماتميز به المدخل الموقفي، بأنه قدم مفهوم ديناميكيا للقيادة فهو لم يربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط، وإنما ربطها أيضاً بالموقف الإداري، إلا أن هناك بعض المآخذ على هذه النظرية، ومن أهمها: عدم إتفاق الكتاب والباحثين حول عناصر الموقف الذي يمكن في ضوئه تحديد ما إذا كان الموقف ملائماً أو غير ملائم، وكذلك عدم وجود إتفاق حول أنماط السلوك القيادي (هاشم، 2010). وبمراجعة الأدب النظري لنظريات القيادة لاحظت بأن بعض الباحثين أضافوا للمداخل الرئيسية الثلاثه التي ذكرت سابقاً، نظريات اخرى تفسر القيادة الإدارية، ومن أهم هذه النظريات:

4.5.2 نظرية القيادة الوظيفية:

يرى أصحاب هذه النظرية أنه يجب دراسة المهام والوظائف، التي تقوم بها القيادة، فهي تعتمد على المعايير التي تتصل بالمهام الوظيفية التي يقوم بها القائد، أي إن أصحاب هذه النظريه يهتمون بكيفية توزيع المسؤوليات والمهام القيادية، وتشمل الوظائف القيادية التوجيه والتخطيط والتنسيق وإتخاذ القرارات ويكون القائد حسب هذه النظرية القدوة والنموذج (العداوني،2000).

5.5.2. نظرية القيادة التفاعلية التكاملية:

ظهرت هذه النظرية نتيجة الإنتقادات التي تعرضت لها النظريات السابقة، فهي تجمع بين نظرية السمات والنظرية الموقفية، فهذه النظرية لاتعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين، ولكن تعتمد على قدرة القائد التفاعل مع الافراد في العمل، وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة. (افندي، 2005).

6.5.2 نظرية القيادة الإلهامية:

يؤكد أصحاب هذه النظرية على أن هناك رجالاً عظماء بسبب ما يتصفون به من قدرات ومواهب غير عادية، فهذه القيادة الإلهامية هي التي تحقق التغييرات في الحياة الجماعية والإجتماعية . وتتحرك القيادة الإلهامية من خلال معايير وشروط مادية ومعنوية (العجمي،2008).

7.5.2 نظرية مركزية المبادئ:

اهم مايميز هذة النظرية هو أن القائد المبدئي يعمل لتحقيق العدالة والرفق، والكفاءة والفاعلية و يتعامل مع مرووسية بالعدل والمساواة .فالقائد يعتقد بوجود طاقات كامنة إبداعية في الأفراد و يجمع بين
تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد (العدلوني،2000).

8.5.2 نظرية القيادة التبادلية:

ظهرت هذه النظرية في بداية السبعينات من القرن العشرين وركزت على عملية التبادل التي يقوم من خلالها القائد بتقديم حوافز محدده لمرؤوسيه في مقابل الحصول على مستوى معين من الاداء، ويرى أصحاب هذه النظرية أن نجاح القيادة يعتمد على ضرورة وجود معايير وأسس محدده لهذا التبادل(الرقب، 2010).

9.5.2 نظرية القيادة التحويلية:

تعد نظرية القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديده، واحتلت مكانة مهمة في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، حيث ركزت هذه النظرية على تطوير المرؤوسين وتحسين ادائهم، فوظيفة القائد التحويلي أن يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين، بحيث يزيد من قدرتهم على أداء التزاماتهم الحالية والمستقبلية(Avolio & Bass ،2002)، كما ورد في (ابو النور،2012).

وذكر (العساف،1413هـ) أن القائد التحويلي يعتبر صاحب رؤية ورسالة، حيث يعمل على نقل الناس من حوله نقلة حضارية، فأهدافه عالية ومعاييره مرتفعة، ويتمتع باحترام الآخرين ويحبون تقليده، كما أنه ذو شخصية جذابة.

6.1 الأنماط القيادية:

يتشكل النمط القيادي من مجموعة السمات والصفات والخصائص المتحده ببعض والمحدده لطريقة عمل القائد، وتعامله مع مرؤوسيه، فالنمط القيادي يمثل مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى

القائد في تأثيره على الأخرين بإتجاه أهداف المنظمة (زيارة،2000). وللأهمية التي حظي بها موضوع الأنماط القيادية اجريت العديد من الدراسات لتصنيف تلك الأنماط القيادية ، وتوصل معظم الباحثون الى ثلاثة أنماط رئيسية طبقا لنتائج الدراسات التي أجراها كل من White& Libbit من جامعة ايوا الامريكية وهي: (العجمي، 2008).

- القيادة الأوتوقراطية: حيث يركز القائد جميع السلطات في يده.
- القيادة الديمقراطية: حيث يلجأ القائد الى تفويض بعض سلطاته الى مرؤوسيه.
- القيادة الترسلية:(المتساهلة) حيث لايميل القائد الى الإحتفاظ بالسلطة بيده، ولايحب ان يصدر قراراً مستقلاً بنفسه.

وفيما يلي عرض لهذه الأنماط القيادية الثلاثة بشكل أكثر تفصيلاً:

1.6.2. نمط القيادة الأوتوقراطية:

ويطلق عليها أيضا القيادة التسلطية أو الإستبدادية، ويدور هذا النمط من القيادة حول محور واحد هو حصر السلطة بيد القائد فقط الذي يقود المنظمة. ويقوم لوحده بتحديد المشكلات ويحتكر سلطة اتخاذ القرار لنفسه، ويضع الحلول بمفرده، ويبلغ المرؤوسين بأوامره، وعليهم السمع والطاعة دون إتاحة أي فرصة للنقاش (القحطاني، 2001).

وأضاف (العجمي،2008)، أن معظم الدراسات التي أجريت في مجال الإدارة أثبتت أن القائد الاوتوقراطي يشغل نفسه بكل صغيرة وكبيرة في المنظمة وكثيرا ما يضيع وقته في ذلك، مما يتسبب في تعطيل العمل، وإذا حدث وأضطر الى التغيب عن العمل تدهور الإنتاج وتعطلت عجلته، مما يسبب ذلك بعد فتره من الزمن إلى جمود المرؤوسين بسبب إتكالهم التام عليه في كل شيء، وأضاف أيضا أن القائد الأوتوقراطي عادة يلجأ الى الحوافز السلبية، والى إتخاذ وسائل الردع والإرهاب فيؤدي الى تولد الكراهية بين المرؤوسين.

فيما يرى (هاشم،2010)، أن القائد الأوتوقراطي يعتمد على إيجاد الدافع الى العمل لدى مرؤوسيه عن طريق مايسمى بسلطة الجزاء، فيستخدم اسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد والعقاب، وفرض السلطة من خلال توجيهاته على مرؤوسيه، وأضاف أن القائد الأوتوقراطي يتمتع بالحرية التامة في رسم السياسات، وصنع القرارات، وتغيير كل صغيرة وكبيرة بمفرده،

وحسب رغباتة، ويتم تحقيق ذلك عن طريق إصدار أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل وإصراره على تنفيذ مرؤوسيه لتلك الأوامر.

وتقوم نظرية (x) لمكريجور المتعلقه بالقائد الأوتوقراطي، على عدم وجود رضا حقيقي في المؤسسة اتجاه العمل، فالعامل يميل الى الهرب من العمل، لذلك يفرض القائد الأوتوقراطي سيطرته عن طريق إصدار أوامر صارمة لإجباره على العمل، فالعامل تحت هذه القيادة يكون مجرد تابع وليس عضواً في مؤسسته، فيتحدد دوره كأنه ترس في الة لا يتمتع بطموح ولارغبة في الابداع، حيث تنحصر مهمته في أداء دوره من أجل الكسب المادي فقط (عقيلي، 1997). وهذه النظرية تؤمن بأنه لاوجود لصراع بين القائد وأتباعه لأن التابع عليه الطاعة وهو مجبر على ذلك (كلالده، 1997).

واشار (هاشم،2010) الى ان للقيادة الأوتوقراطية ثلاثة انواع هي:

- الأوتوقراطي المتسلط او المتحكم: الذي يعمل على تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه القيام بكل صغيرة وكبيره بمفرده وهو من يصدر الأوامر، ويتخذ القرارات، وعلى المرؤوسين فقط التنفيذ.
- الأوتوقراطي الخير: والذي يحاول إستخدام الكثير من الأساليب المرتبطه بالقيادة الإيجابية ويستخدم الإطراء، والثناء، وقليلاً من العقاب حتى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قرراته وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم (ياغي، 1996).
- الأوتوقراطي اللبق: يعتبر القائد الأوتوقراطي اللبق من اقل درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفاً واستبداداً، ووفق(كنعان،1995)، يعطي هذا النوع من القادة بعض الحرية لمرؤوسيهم في المشاركة في صنع القرار، ويميلون الى التخفيض من حدة تحكمهم في مرؤوسيهم بإسلوب لبق، ويعملون على اقناعهم وتوليد الإحساس لديهم بالمشاركة، ولكن يبقى القائد منفرداً في اتخاذ القرار فيعطي لنفسه الحرية بأخذ إقتراحات مرؤوسيه أو عدم الأخذ بها.

وأما أهم الاثار السلبية لنمط القيادة الأوتوقراطية فهي: كانت البدايات التاريخية للنمط الأوتوقراطي في مجتمعات العصور القديمة، من خلال إجبار الرجل القوي للرجل الضعيف بخدمته، لذلك يتضح أن هذا النمط لا يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة، فالآثار السلبية التي يتركها على المدى الطويل تفوق النتائج المرجوه. (النمرواخرون،1997)، وأضاف (العميان، 2005)، بأنه ووفقاً لهذا

النمط يلجأ العاملون إلى الإعتماد الدائم على القائد، وهذا يؤدي الى قتل الروح المعنوية، والابداع والابتكار، لدى المرؤوسين، فإصدار الأوامر بشكل مفصل والمطالبة بتنفيذها لايتيح للمرؤوسين فرصة ممارسة مهاراتهم في الإبداع والإبتكار، وإظهار المواهب مما يولد حالة من القلق والإضطراب النفسي وبالتالي يؤثر سلبياً على ادائهم.

ويرى (النمر واخرون،1997)، أن استخدام هذا الاسلوب يفقد سبل التفاهم بين القائد ومرؤوسيه ويعمل حالة من التوتر والإضطراب النفسي لديهم بسبب خوفهم من العقاب، كما أن عدم إقتناع المرووسين وتقبلهم للنمط المستخدم، يؤدي الى فقدان التعاون مع القائد لعدم مراعاته لمشاعرهم وعواطفهم، مما يخلق حالة من الإحباط والنفور لدى العاملين و يعيق عملية تقدم المؤسسة.

وبالرغم من العيوب الكبيرة لهذا النمط، الإ أن بعض الباحثين إتفقوا على إستخدامه في بعض الحالات الطارئة التي تواجه التنظيم والتي تتطلب نوعاً من الحزم والشدة في التصدي لها، خاصةً عندما يواجه القائد نوعاً من المرؤوسين الذين يخشون تحمل المسؤولية فيضطر الى إستخدام هذا النوع من القيادة (النمر وأخرون،1997).

2.6.2 نمط القيادة الديمقراطي:

إنطلق هذا النمط بعد فشل النمط الأوتوقراطي وذلك في الفتره 1938- 1950 حيث أصبحت القيادة الأوتوقراطية غير ملائمة بسبب اتساع المؤسسات، وتعقدها واصبح العاملون بها من ذو الكفاءات التي لا يستهان بها(كنعان،1995). ويقوم النمط الديمقراطي على ثلاث ركائز أساسية هي: العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة، وتعتمد تلك القيادة أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه والتي تقوم على إشباع حاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم، وحل مشكلاتهم، وتنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع، والأخذ بالإعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكرامتهم (حسن، 2004). ويؤكد (ياغي، 1996)، أن القيادة الديموقراطية تقوم على الثقة بالمرؤوسين والإستفادة من ارائهم وأفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المنظمة، وإتاحة الفرصة لمبادرتهم في تخطيط أعمالهم وتوفير جو من الإنفتاح والتجاوب الحر مع العاملين.

وأضاف (كنعان، 1995)، أن القيادة الديموقراطية تؤدي الى رفع الروح المعنوية للعاملين ومضاعفة الطاقة الإنتاجية، وتشجيع روح المبادرة والابداع والابتكار، وتحقيق التألف والاندماج بين العاملين، كما أن القائد الديمقراطي لا يتسلط في عمله، وانما يتفاعل مع العاملين من خلال عقد

اللقاءات وإجراء الحوار والمناقشات، كما ويسمح القائد الديمقراطي لمرؤوسيه بالإطلاع على المشاكل التي تواجه المؤسسة، وتبادل الأفكار والإقتراحات لحل تلك المشكلات، ويشرك مرؤوسيه في إتخاذ القرارات. وأشار (هلال،2005)، أن القائد الديمقراطي يحظى برضا العاملين عن قيادته في سعيه الى إستمالتهم الية لمشاركته المسؤولية في إتخاذ القرارات بوصفه أحد أفراد الجماعة التي يقودها .

ويرى (هاشم،2010)، أن السياسات في القيادة الديمقراطية تتحدد من خلال الإتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء التنظيم، وتلعب القيادة دورها في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار الى قرارات وسياسات، فالقرار في النهاية يأتي من تفكير ومبادرة الجماعة.

وكان لبعض علماء الإدارة مثل مايو وماسلو وماكريجور بعض التبريرات التي أدت إلى ظهور هذا النمط في القيادة ومن أهمها ماورد في (القحطاني،2001)، أن الحاجات الانسانية هي التي تحفز الأفراد الى العمل وليس اسلوب الشدة، وان إستجابة العامل لقيادته تكون بالقدر الذي يشبع حاجاته الإجتماعية خاصة الحاجة الى الإنتماء، كما أن الحافز السلبي لا يدفع العامل الى الاداء المرضي، بينما الحافز الإيجابي له نتائج إيجابية واضحة في اداء العمل، ويؤكد (القحطاني،2001)، أن الفرد قادر على تحمل المسؤولية في العمل وهو يسعى لذلك وأن لدى الإنسان نزوعاً طبيعيا نحو النجاح والإنتاج، لذلك لابد إعطائه نوعاً من المرونه والاستقلال. وأما عن أشكال القيادة الديمقراطية فقد تمكن علماء الإدارة الى الوصول الى خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي وهي: (كنعان، 1995)

- القائد الذي يشارك مرؤوسيه في عملية صنع القرار، ولكن هو من يتخذ القرار النهائي.
- القائد الذي يفوض لمرؤوسيه سلطة اتخاذ القرار ضمن حدود هو يرسمها لهم.
- القائد الذي يتخذ القرار بنفسه، ولكن يناقشة مع مرؤوسية وقابل للتعديل.
- القائد الذي يتيح فرصة اكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وفي طرق تنفيذه
- القائد الذي يترك لمرؤوسيه امر اتخاذ القرار،وهو بدوره يوافق على قرارهم

واما أهم مزايا وعيوب النمط الديموقراطي، فيتضح مما سبق أن إستخدام هذا النمط له العديد من المزايا، حيث أشار(النمر وآخرون،1997) الى أن استخدام هذا النوع من الأنماط يحقق مزيد من التفاهم والإنسجام بين القائد والمرؤوسين، ويعمل على إيجاد نوع من الأمن والإستقرار في نفوس المرؤوسين ويدفعهم الى زيادة إنتاجيتهم، كما يتيح للمرؤوسين النمو والتقدم وذلك عن طريق زرع

الثقة في نفوسهم، و زيادة الإحساس بالإنتماء، كما ويخلق جو من التآلف والإنسجام بين المرؤوسين والقائد.

ويرى (السبيعي،2009)، أن للقائد الديمقراطي مميزات من أهمها أنه قادرعلى إحداث التغيير في المنظمات وإدارتها بنجاح، لأنهم يقدرون إحتياجات العاملين ويحفزونهم للحصول على أفضل ما لديهم، مما ينعكس على زيادة إنتاجيتهم.

بالرغم من المميزات العديده للنمط الديموقراطي إلا أنه لايخلو من بعض الإنتقادات ،حيث قد يفسح هذا النمط المجال للمرؤوسين بتجاوز صلاحيات القائد ومسؤولياته نتيجة مغالاة الأخير في إستخدام هذا النمط ، كما أنه من الممكن الإضرار بمصالح التنظيم نتيجة مغالاة القائد في تغليب مصلحة العاملين واهدافهم على أهداف التنظيم وهو أمر متعارض مع ماينادي به الفكر الإداري الحديث بضرورة التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين(النمر1997 واخرون).

وعلى الرغم من هذه الإنتقادات إلا أن العديد من الباحثين إعتبرها إنتقادات مبالغ فيها، حيث يرى(likert,1981) ، أن لهذا النوع من القيادة مزايا تفوق مايترتب عليه من آثار سلبية، ومع ذلك فإن الأخذ بهذا الأسلوب لا ينبغي أن يصل إلى الحد الذي فيه يترك القائد مرؤوسيه يتصرفون بحرية كاملة دون أن يؤثرعليهم بطريقة مباشرة أوغير مباشرة حتى لا يتحول هذا الأسلوب الى اسلوب القيادة الحرة (هاشم،2010).

3.6.2 . نمط القيادة المتساهلة:

يطلق عليها أيضاُ القيادة الحره وغير الموجه، أو القيادة المنطلقة، أو القيادة الفوضوية، وقد أخذت هذه التسمية بسبب الصلاحيات الكاملة التي تمنح للعاملين من قبل القائد ليفعلوا مايشاءوا، وفيها يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة إتخاد القرار، ويصبح في حكم المستشار، ولا يمارس أية سلطة على مرؤوسيه ولا يؤثر فيهم (ياغي، 1996).

وأضاف (هاشم، 2010)، إلى أن القيادة المتساهلة تكون بصورة تبدو وكأنها غير موجودة لتتولى توجيه المرؤوسين أو الإشتراك معهم في جميع الحلول والقرارات، وبالتالي يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة إتخاذ القرارات، فهولايسيطرعلى مرووٴسيه بطريقة مباشرة، ولايحاول أن يؤثر عليهم بطريقة غيرمباشرة، كما أن القائد في هذا النموذج القيادي يفوض سلطة إتخاد القرار إلى المجموعة التي لها حرية كبيرة في التصرف .

وحول اشكال القيادة المتساهلة، فقد تمكن علماء الإدارة الى الوصول لأربع أشكال للقيادة المتساهلة وهي: (كنعان،1995).

- يعطي القائد حرية كبيرة لمرؤوسية في إتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة بالعمل
- يعمل القائد على تفويض السلطة لمرووسيه، ووضع حلول للمشكلات التي تواجههم.
- يعتقد القائد أن عدم توجية المرووسين يتيح لهم فرصة تحمل المسؤولية بإتخاذ قرارات صائبة.
- اتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الإتصالات، حتى يسهل للعاملين سبل الاتصال به .

وقد ثار الكثير من الجدل حول جدوى التطبيق العملي لهذا النموذج، حيث يرى بعض الباحثين أنه غير مجد لكونه يقوم أساساً على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، فبنظرهم أن القائد الذي يلقي بجميع المهام والمسؤوليات على المرؤوسين دون ضبط سلوكهم او توجيه جهودهم، يعد قائداً سلبياً (ابوندى،2007).

بينما يرى آخرون أن هذا النمط من الممكن أن يكون مجدياً في ظروف معينة إستثنائية، فالإنتقادات التي وجهت اليه تتركز في معظمها حول الآثار السلبية التي يؤدي اليها هذا النمط على التنظيم والمرؤوسين، ومنها تفكك مجموعة العمل، وفقدان التعاون وغيرها من الآثار السلبية، وليس بسبب النموذج القيادي نفسه(كنعان، 1995).

7.2 التمكين الإداري:

1.7.2 المقدمة:

بدأ الإهتمام في موضوع التمكين خلال التسعينات من القرن العشرين، لما لهذا الموضوع من اهمية في تطوير المورد البشري الذي يعد أثمن ماتملكه المنظمه. ولكي تصل المنظمات الى مرحلة التمكين، تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقاً لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية. (كردي، 2010).

وأظهرت الأدبيات أمثلة مختلفة ساعدت الباحثين في تحليل وفهم مفهوم التمكين، وتركز الباحثه في هذا الجزء من الدراسة على التمكين الإداري فقط كجزء من التمكين، حيث تتناول مفهومه، واهميته وابعاده، ومستوياته، والنظريات الإدارية التي ساهمت في تعزيزه .

2.7.2 مفهوم التمكين الإداري:

جاء مفهوم التمكين الإداري نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث خصوصا في مجال التحول من المنظمة التي تعتمد على التحكم والسيطرة الى المنظمة التي تعتمد على التمكين، وما يترتب على ذلك من تغيرات في بيئة المنظمة(كساسبة وأخرون،2009)، وقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التمكين الإداري وذلك لتباين وجهات نظر الكتاب والباحثين في النظر الى عملية التمكين كفلسفة إدارية حديثة نسبياً،

واشار (Gibson et al 2003)، الى أن "التمكين الإداري يمثل عملية إعطاء الأفراد العاملين الإذن لإتخاذ القرارات الخاصة بإنجاز الاعمال المناطه بهم في الوقت المحدد"، فيما يرى (Krajewski,2007) ، أنه "مدخلاً للعمل الفرقي ينقل المسؤولية عن القرارات الى المستويات الدنيا بالذات التي تكون على اتصال مباشر بالعمل " .

ويرى (اللوزي،2008)، بأن "التمكين هو البيئة التي يتوفر فيها للعاملين القدرة على تحمل المسؤولية
في تطوير وتحسين الفعاليات الأساسية لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين من خلال علاقات ونتائج واضحة المعالم لغرض تحقيق منفعة وأهداف المنظمة". فيما يرى(جوده، 2006) أن "التمكين هو رفع قدرة الموظف عى إتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الادارة".
وعبر (mulins,2005)، عن التمكين بأنه "اعطاء الأفراد العاملين المزيد من الحرية والإستقلالية والرقابة الذاتية على اعمالهم والمسؤولية عن اتخاذ القرارات". واشار (Noe,et,al,2008) للتمكين على إنه اعطاء الأفراد العاملين المسؤوليات والصلاحيات لاتخاذ القرارات المتعلقة بجميع وظائف. ويرى (مصطفى،2005)، ان التمكين "هو نقل المسؤولية والسلطة، ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة القرار، وأضاف أن في التمكين يكون المرؤوس الممكن مسؤولا عن جودة مايقرره أو يؤديه".

ويشير(Evans,2008) الى التمكين بأنه "منح الفرد القوة والسلطة لفعل كل ما هو ضروري لإرضاء الزبائن، ومنحة الثقة لإختيار الخيار الصحيح دون انتظار الحصول على الموافقة من الادارة"، وأتفق معه (2009,Quick and nelson)، عندما اعتبروا التمكين "عملية مشاركة في القوة داخل المنظمة". وأضاف (Kreitner,2007)، التمكين هو مشاركة درجات القوة مع المستويات الدنيا. ونظر(Mcshare & Glinow ,2007) الى التمكين من وجهة نظر فسيولوجيه حيث جسدوا ذلك في اربعة أبعاد هي:

- تقدير الذات: حيث يشعر الفرد امتلاكه الحرية والإستقلال وحرية التصرف ازاء النشاطات التي يتضمنها العمل الذي يقوم به.
- المعنى: حيث يهتم الفرد الممكن بعمله ويؤمن بأن مايقوم به مهما.
- المقدرة: حيث يثق الأفراد الممكنين بقدرتهم على انجاز العمل بأحسن وجه ويستطيعون مواجهة التحديات .
- الأثر: حيث يرى الأفراد انفسهم ممكنين وانهم مشاركين فاعلين في المنظمة وان قراراتهم لها تأثير في نجاحها.

وبناء على ماسبق توصلت الباحثه الى التعريف الإجرائي للتمكين الإداري بأنه " قوه يمتلكها الفرد من خلال الصلاحيات التي تمنح له من الإدارة العليا لثقتهم به، والتي تؤهله الى إتخاذ قرارات بما يخص عمله في الوقت المناسب بمهارة عالية ومسؤولية كاملة بما يعود بمنفعة كبيره على المنظمة ويحقق أهدافها"

3.7.2 أهمية التمكين الإداري:

تنبع أهمية التمكين من أهمية التطورات التي حصلت في مجال الإدارة، والتي إرتبطت بالعولمة وثورة
المعلومات والإتصالات، وغيرها من التطورات المتسارعة التي تطلبت تطوير الأساليب الأدارية المتبعة في المنظمات للتماشى معها. ويبن (ملحم،2006) أن للتمكين أهمية خاصة لإرتباطه بمجموعة قضايا مهمة على رأسها اللامركزية الإدارية، والجودة الشاملة، وإعادة الهندسة، وإعادة الهيكلة، وعمل الفريق، وغيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح المؤسسة وتفوقها وقدرتها التنافسية.

واضاف (antonis et.al. 2007)، أن هناك أهمية وضرورة ملحه تدفع المنظمات الى الإسراع في تبني عملية التمكين لأن إستخدام اسلوب التمكين يعتبر وسيلة هامة لزيادة رضا العاملين عن العمل، وبالتالي تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة، حيث يرى أيضاً أن التمكين مهم لحاجة المنظمات للإستجابه لمتطلبات السوق والعملاء. كما أن أهمية التمكين تبرز في افساح المجال أمام الإدارة العليا للتركيز على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل وعدم إنشغالها بالأمور اليومية، وذلك بإعطاء الأفراد صلاحية في إتخاذ القرارات الصحيحة(الرقب، 2010). ويرى (الجميلي،2008)، أن أهمية التمكين لاتقتصر على نجاح المنظمه،وتحقيق أهدافها، بل تكمن في إطلاق الطاقات لدى الأفراد، وتهيئة البيئة المناسبة للعمل والتعامل مع المتغيرات المختلفة.

فيما يرى (الكبيسي،2004)، أهمية التمكين في أنه يقلص من السلبيات التي تعاني منها المنظمات والأجهزة الإدارية كالمركزية الشديده، وهرمية المستويات، وطول خطوط الإتصال الرسمية، وسرية المعلومات والتي تزيد العوائق أمام طموحات التنمية. وأضاف (افندي، 2000)، ان أهمية التمكين تكمن في أنه يعمل على تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، وبالتالي يحد ذلك من تكاليف التشغيل من خلال التقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضروريه .

وتلخص الباحثه أهمية التمكين في الأثر الإيجابي الذي يولده في نفسية العاملين، فهو يعمل على رفع معنوياتهم، وزياده الثقة لديهم بمدى اهميتهم، فتدفعهم تلك الثقة الى مزيد من النجاح والتقدم، والتعاون الجاد مع بعضهم البعض، والعمل بروح الفريق لحل المشاكل التي تواجههم .

4.7.2. ابعاد التمكين الإداري:

تعددت وجهات نظر الباحثين حول أبعاد التمكين، حيث أشار (lashely&goldrick,1994) الى خمسة أبعاد وهي:

- المهمة: هي حرية الفرد في اداء مهمتة في الطريقة التي يختارها.
- تحديد المهمة: أي مدى الإستقلالية التي تعطى للموظف في عملة.
- القوة: وهي اهم مايرتكز عليه مفهوم التمكين، ويأخذ بعد القوة بعين الإعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، وكذلك المهام التي يقوم بها الأفراد، وحجـم السلطة التي يمتلكونها، وجهود الإدارة في تعزيز شعور التمكين لديهم.

- الإلتزام: ويتصل بعد الإلتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خـلال تـوفير احتياجات الفرد للقوة والإحتياجات الإجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.
- الثقافة :يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين.

فيما كان لSpector 1995 اسهام في ابعاد التمكين، حيث اشار الى بعدين للتمكين وهما:

- البعد المهاري : ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خـلال التـدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة.
- البعد الإداري : ويقصد به إعطاء حرية وصلاحية اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة.

5.7.2 مستويات التمكين الإداري:

اقترح (BOWEEN& Lawler,1992) أن تتكون مستويات التمكين من طرفين يعبر فيه الطرف الأول عن توجه الإدارة نحو فرض سيطرتها على الأفراد العاملين في حين يعبر الطرف الآخر عن توجه الإدارة نحو إندماج الأفراد العاملين ضمن ثلاثة مستويات من الاندماج وهي:

- الإندماج بالإقتراح: ويمثل تغيير طفيف للعامل، حيث يشجع الفرد على تقديم افكار هادفة لتطوير الطريقة التي يؤدي بموجبها العمل، ولكن من دون إحداث أي تغيير في عملية الرقابة من قبل الإدارة.
- الإندماج بالعمل: ويمثل تغييراً أكثر أهمية، حيث يستطيع الأفراد تطوير المهارات واستعمالها كما يمتلكون الأفراد استقلالية كبيرة في عملهم، وهنا يقتصر دور المشرفين على التركيز على الدعم بدلاً من التوجيه.
- الإندماج المرتفع: ويحدث عندما تمنح المنظمة الأفراد العاملين فيها احساساً بالمشاركة في الأداء الإجمالي لها .

ويرى (العتيبي،2005)، ان للتمكين أربعة مستويات وهي:

- التمكين من خلال المشاركة: ويهتم بتمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في المهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين، ويتضمن التمكين بالمشاركة تمكين الموظفين لإتخاذ قرارات من خلال تدريبهم على ذلك.

- التمكين من خلال الإندماج: اي الإستفادة من خبرة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الإستشارة والمشاركة في حل المشكلات، حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفين في تقديم المعلومات، وذلك من خلال الإجتماعات المتواصلة.
- التمكين من خلال الإلتزام: ويتضمن مكيــن العــاملينت من خلال التزامهم بأهداف المنظمة، وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر، وذلك من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالإنتماء للمنظمة، و يمكن أن تتداخل مع نتمكيــن العــاملي من خلال المشاركة والاندماج.
- التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية: فالبناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة اقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للعاملين بإتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ويتطلب تبنى هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطى،مع التركيز على تدريب وتطوير العاملين .

6.7.2. التمكين في الفكر الإداري:

أدت التطورات الكبيرة التي حصلت في إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، والتطور في الفكر الإداري بشكل عام، على مدى العصور المختلفة، الى الإهتمام بموضوع التمكين، فخلال مراحل زمنية طويله استمر بعض المفكرين والفلاسفة في تطوير نظريات في الإدارة، ظلت ترتقي بالفكر حتى مهدت السبيل لمفاهيم ومصطلحات، ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بمفهوم التمكين المعاصر، حيث مر الفكر الإداري بمراحل مختلفة بدءاً بالنظريات التقليدية (الأساليب الكلاسيكية) في الإدارة، مروراً بالأساليب السلوكية في الإدارة، ومن ثم الأساليب الحديثة في الإدارة، وانتهاءاً بالمرحله الحالية مابعد الأساليب الحديثة في الإدارة (ملحم، 2006).

لم يكن مفهوم التمكين معروفاً في النظريات التقليدية في الإدارة، حيث تنافت بعضها كنظرية فريدرك تيلور، مع مبدأ التمكين في الادارة، حيث كانت تنظر الى العامل على أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج، وهذا يتنافى مع مبدأ التمكين(الزقزوق،2011)، ويبرر (ملحم،2006)، ذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة، وخاصة ضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي، مع التركيز بدرجة عالية على العمل بشكل أوتوقراطي، لايعطي للعامل دور في المشاركة وإبداء الرأي أو حرية التصرف. ومع أن معظم النظريات التقليدية لم تعر إهتماماً بالبعد الإنساني، إلا انه وجد خلال تلك الحقبه، من ينادي بالأفكار الإنسانية كأمثال ماري فوليت ،فقد قامت بإبراز اهمية العامل الانساني في تحقيق

الأهداف في العمل ، كما بينت الترابط بين السلوك والعواطف وأن للجماعة أثر على سلوك الأفراد، والإحساس بالأمان لدى الفرد أهم من المال(الطويل، 1997)، ولكن في تلك الفتره لم تجد افكارها أية اهمية.

ومع إدراك المفكرين بعدم فاعلية النظريات التقليدية مع المستجدات الزمنيه، برزت حركات جديدة ترفض مبادئ النظريات الكلاسيكية، التي لا تهتم بالعامل الإنساني، فظهرت النظريات السلوكية، التي اهتمت بالجوانب الإنسانية، وخاصة الجوانب المعنوية للأفراد من خلال المشاركه والحرية وتقدير الفرد وإحترامه، واعتبرت هذه النظريات مدخلاً ذو علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتمكين الفرد ومنحه حرية ومشاركة أكبر.(ملحم، 2006). ومن أهم النظريات السلوكية التي عززت مفهوم التمكين ما يلي:

- دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية: بدأت دراسات هوثورن في عام 1920، ولم تكن في بداية الإمر مهتمة بالجانب الإنساني، فكان جل اهتمامهم على النواحي الفنية (ترتيب منطقة العمل ودراسة الحركة والزمن والإنتاج) مما أغفل كثيراً من النواحي والمواقف الإنسانية التي تؤثر على الإنتاج، وتدريجياً بدأ كثير من المديرين يكتشفون بأن المورد البشري هو إنسان له شخصيته المستقلة، وأنه ليس أداة من أدوات العمل وأن كثيراً من إشكاليات العمل تستلزم حلولاً إنسانية قد لا يجدي معها الحلول الفنية، ومن هنا انطلقت دراسات هوثورن وخرجت بنتائج تتضمن أن العنصر البشرى في العمل هو أهم العناصر، وأن الدوافع ليست في المكافأت المادية فقط، بل يجب النظر الى الحاجات الإنسانية كإحترام النفس وتأكيد الذات (كردي، 2012). وأضاف (ملحم،2006)، أن حركة العلاقات الإنسانية هذه مهدت السبيل لما أصبح يعرف في الوقت الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي. وبدأت بتمهيد الطريق بشكل تدريجي نحو التمكين ورفع سوية العنصر البشري في منظمات الأعمال.
- نظرية الحاجات لماسلو: هي نظرية نفسية إبتكرها العالم إبراهام ماسلو ظهرت حاجات ماسلو لأهمية العنصر البشري وارتكزت على خمس أولويات يحتاجها الفرد في العمل. حاجات فسيولوجية(الحاجة الى التنفس ، الطعام ، الماء). حاجات الامان. الحاجات الاجتماعية. الحاجة الى التقدير.الحاجة لتحقيق الذات (امين، 2006). ومن هنا بدأت تظهر أمور عديده في أدبيات الإدارة لتتعمق بحاجات المورد البشري ودراسة قضايا خاصة وأكثر تحديدا، تتعلق في مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل وتفويض

الصلاحيات وتوسيع العمل وإثراء العمل، وغيرها من الأمور وفي مقدمة هذه المفاهيم المعاصرة في زماننا هذا مفهوم
تمكين العاملين. (ملحم، 2006)

- نظرية X and Y لصاحبها Douglas McGregor 1960(خطوة هامه تجاه التمكين) . تعتبر أبرز النظريات الحديثة. وقد قدمها العالم ماك جريجور عام 1960 في كتابه الشهير "الجانب الإنساني من المؤسسة" The Human Side of Enterprise. ويفترض ماك جريجور في نظريته ان المديرون نوعان x او y حيث x تمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس كسول يتفادى أي مسؤولية في عمله، ونتيجة لهذا فإنه يجب أن يجبر الإنسان على العمل ويمارس عليه الضغط والإجبار والتهديد، حتى يمكن أن يصل إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي يخلق موظفين سلبيين وإعتماديين ولا يعملون الا ماطلب منهم. أما y فتمثل المدير الذي يفترض ان المرؤوس يسعى للتعلم ولتحمل المسؤلية مع مرور الوقت وعنده حب العمل والمبادرة والرقابة الداخلية والتميز فتزيد الديمقراطية وحرية التصرف والمشاركة وبالتالي يخلق موظفين مبدعين ومتفوقين ومبادرين ومشاركين وفاعلين ولديهم الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم (عبد الحليم، 2008).
- الشخصية البالغة لدى كرس آرقريس1950 (خطوة هامة جدا تجاه التمكين): النظر الى الإنسان على أنه بالغ وناجح وعاقل وبالتالي فهو يمكنه تحمل مسؤولياته وليس طفل يحتاج دائما الى توجيه واشراف، لذلك يجب توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة. ويؤكد بأن أسباب التغيب ودوران العمل والكسل والنفور من العمل، يعود في مجمله لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للإستخدام في الوقت الحاضر(ملحم، 2006).
- نظرية Z: هي نظريه يابانية وتعد من أهم النظريات المعاصرة التي تهتم بالعنصر البشري ، فهي تهتم باالتوظيف لمدى الحياة والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، والرقابة الضمنية، والاعتبار الكلي للعامل والمسئولية الجماعية، واعتبار مكان العمل هو مكان العائله يتقاسم أفرادها العمل معاً ويعيشون مسراتهم ومعاناتهم معا، ويعملون بروح الفريق، فالكل مسئول عن القرارات، وتنفيذها بإعتبار أن الكل أسرة واحدة متضامنة متكاملة(المسعري،1429ه). أخيراً وبالنظر الى ماسبق نجد ان مراحل تطور الفكر الإداري الحديث كان ينتقل في كل فتره لتعزيز العنصر البشري والنظر الى اهميته بشكل اكبر، فالنظريات التقليدية تجاهلت العنصر البشري ولم يكن مفهوم التمكين موجود ولكن مع التطور تطورت الإدارة المعاصرة، وأصبحت تتحول نحو الإهتمام بشكل خاص بموضوع التمكين، سواء

كان ذلك بشكل مباشر أوغير مباشر. فترى الدراسات ان النجاح والتميز في المنظمات يتحقق من خلال التمكين، والمشاركة، وحرية العامل، ورضا العاملين

8.2 تمكين المرأه:

1.8.2 تمهيد:

بدأ مفهوم "تمكين المرأة" بالظهور في المؤتمرات النسائية، كنتيجة طبيعية للتطورات التي حدثت في العصر الحديث، وبسبب الاهتمام المتزايد في قضايا المرأة، واول ظهور له بشكل واضح كان في مؤتمر بكين، و تأصل عمليا عام 1985م من خلال لقاء مجموعة DAWN وهى الإسم المختصر لـ (التنمية البديلة بمشاركة المرأة من أجل عهد جديد).

2.8.2 . مفهوم تمكين المرأه:

يعد تمكين المرأه عملية فردية تأخذ فيها المرأه حقوقها، والمسؤولية والسيطره على حياتها ووضعها، وتوفير حياه عادله لها، ولحاجة المرأه الملحة للدفاع عن حقوقها، ظهر هذا المصطلح وكثر استخدامه ومن ثم ربط بقضايا المرأة، فبدأت عندئذ تظهر عبارة تمكين المرأة في الوثائق والإتفاقيات الدولية التي تعنى بقضايا المرأة، و كما ذكرنا سابقا بأن اول ظهور كان بشكل واضح لمفهوم تمكين المرأه في مؤتمر المرأة في بكين العام 1985 ومؤتمر الأمم المتحدة العالمي للسكان والتنمية بالقاهرة العام 1994، وقد خرج بتعريف واضح لتمكين المرأه وهو "استخدام القوة الذاتية للقيام بنشاطات مشتركة مع الآخرين لإحداث التغيير" (خالد،2010).

وذكرت (قرطاجي،2011)، على الرغم من كثرة استخدام هذا المصطلح يبقى تعريفه يشوبه الكثير من الغموض، ومع ذلك اهتدت في كتاباتها الى تعريف يخص تمكين المرأه "وهو كل ما من شأنه أن يطور مشاركة المرأة وينمي من قدرتها ووعيها ومعرفتها، ومن ثَم تحقيق ذاتها على مختلف الأصعدة المادية، والسيكولوجية، والاجتماعية، والسياسية، ويتيح لها كافة القدرات والإمكانات التي تجعلها قادرة على السيطرة على ظروفها ووضعها ومن ثَم الإسهام الحر والواعي في بناء المجتمع على كافة أصعدته".

ويرى(صلاح الدين، 2009) تمكين المرأه "يعني إعطاؤها حق السيطرة والتحكم في حياتها الإقتصادية والسياسية والإجتماعية، وحقها في اتخاذ القرارات المتعلقة بحياتها الخاصة، وإتاحة كافة الفرص لحصولها على المشورة والمعلومات والخدمات.

نستنتج مما سبق أن تمكين المرأه يشمل ثلاثة جوانب، وهي تمكين المرأه اقتصادياً واجتماعياً وسياسيا، ًفالمقصود في التمكين الاقتصادي، كما ذكرت(قرطاجة،2001)، مساعدة المرأة حتى تحصل على استقلالها الاقتصادي عن الرجل، وحتى تصبح قراراتها المادية بيدها، وتتمكن من الوصول إلى رؤوس الأموال وتأسيس مشاريعها الاقتصادية الخاصة.

اما التمكين الإجتماعي فيحصل عبر تعريف المرأة بحقوقها الفردية والأسرية والاجتماعية، بما في ذلك الحق في العمل والزواج والإنجاب ، والدفاع عن حريتها امام الاخرين . بينما التمكين السياسي، يحصل عبر مساعدة المرأة على الوصول إلى مراكز السلطة وصنع القرار. وضمن جانب التمكين الإقتصادي، يدخل تمكين المرأه العاملة إدارياً، فالتمكين الإداري للمرأه في هذا البحث هو تمكين المرأه في عملها، مما يجعلها اكثر قوة في تحقيق ذاتها، واكثر قوة في تطوير مهاراتها ووعيها ومعرفتها، مما يتيح لديها القدرة والامكانية التي تجعلها قادرة علي العمل بدون معيقات, واعطائها الفرصه لاثبات جدارتها وقدرتها على إتخاذ القرارات وتأهيلها لقيادة المنظمات التي تعمل بها.

3.8.2 اهمية تمكين المرأه العاملة:

يرتبط نجاح التنمية و برامجها و سياساتها، وضمان استدامتها، ارتباطاً وثيقاً بمشاركة العنصر البشري وحسن إعداده وطبيعة تأهيله، وتعد المرأة كالرجل عنصراً هاما في عملية التنمية المستدامة ومن هنا ركز الباحثون على أهمية تمكين المرأة، وإدماجها في التنمية المستدامة بكونها الشريك المساوي للرجل.

ويرى (شحادة،1998)، أنه من المهم تمكين المرأه، لأن قضية عمل المرأه واستثمار طاقاتها، ستظل مسألة هامة وحيوية لابد من الاهتمام بها، وذلك في ضوء التغيرات الدولية، فاسهامات المرأه جنباً الى جنب مع الرجل في عملية الإنتاج لها تأثيراتها الإقتصادية في التنمية البشرية بشكل عام وفي رفاهية المجتمع ككل. وكما أكد (ملحم،2006)، على أهمية مشاركة المرأة وتمكينها، وذلك بتوفير فرص أكبر لمشاركتها في الوظائف القيادية، حيث إنه لم يجد علاقة بين الجنس وبين

التمكين، أي لا يوجد ما يعيق مشاركة المرأة أواختلاف قدراتها في المشاركة عن الرجل، فليس هناك أساس علمي أو أخلاقي لإستمرار تحجيم المرأة ومنعها من تقلد مناصب قيادية أو إدارية أو على الأقل حرمانها من المشاركة في حرية التصرف والمشاركة في الرأي وإتخاذ القرار.

حيث ترى (مرايات،2012) أنه من المهم تمكين المرأه في العمل، لأن التمكين يعمل على بناء قدرات النساء عن طريق مساعدتهن على امتلاك المهارات والقدرات اللازمة في التخطيط والإدارة والإتصال والتفكير الإبداعي وقيادة المجموعات وغيرها. واضافت أن أهمية التمكين تكمن بالإعتراف بقدرات النساء والتعامل معهن على أساس قاعدة المساواة والمواطنة والحقوق الإنسانية. والإهتمام ببرامج التدريب لرفع مستوى أداء المرأة في كافة المجالات الإدارية.

وترى الباحثه ان اهمية تمكين المرأه مستمد من اهمية المرأه نفسها كونها نصف المجتمع وضياع قدراتها وإمكانيتها هو هدم للمجتمع، فهي عقل مفكر وواعٍ وموهوب تحتاج إلى كل الدعم، فمهم جدا تمكينها والتعامل معها اسوة بزملائها من الرجال، بإحترامها كشريك لهم بالعمل لاتقل عنهم بشيء، وبالتالي ترفع ثقتها بنفسها وتعمل على بذل مجهود اكبر لزيادة عطائها المعتاد.

4.8.2 معوقات تمكين المرأه العاملة:

أشارت العديد من الدراسات الى سلبيات ومعيقات تمكين المرأه العاملة، فمن وجهة نظر تنموية يرى(جبر،2005)، إلى أن إهمال المرأه وعدم تفعيل دورها بالشكل اللازم، يعني تخفيض حجم المشاركة المجتمعية في عملية التنمية الى النصف بشكل فعلي، لذاك حتى لانخسر هذا النصف يجب ان تتوفر للمرأه معطيات تمكنها من المساهمة الإيجابية والفعلية في التنمية.

وفي دراسة أجرتها (الخمشي،2011) تتعلق بالمعوقات التي تحد من تمكين المرأة في العمل، وجدت أن هناك معوقات إجتماعية كثيرة منها العادات والتقاليد، وطول ساعات الدوام، وكذلك صعوبة التوفيق بين ظروف العمل ومتطلبات الحياة الزوجية، كما بينت الدراسة أن هناك معوقات اقتصادية منها عدم وجود فرص عمل تتناسب مع المؤهلات العلمية للمرأة، وسيطرة العمالة الوافدة على سوق العمل ورخصها، إلى جانب تدني مستوى الأجور للمرأة العاملة، وقلة الحوافز والمكافآت المقدمة في المؤسسات.

واضاف (حسن،2001)، ان من أهم المعيقات التي تواجه تمكين المرأه، ضعف دور المرأة العربية العاملة في قيادات النقابات والمنظمات، وضعف اهتمامات قيادات هذه النقابات بأوضاعها، وحاجاتها، لأسباب من أهمها :سلبية المرأة وترددها في التعبير عن حاجاتها والمطالبة بمعالجتها..

ويرى (الزيدي، 1995)، ان العاملات أقل فرص للترقية، لأن غالبيتهن يعملن في مستويات متدنية تنعدم فيها أغلب الأحيان آفاق التدرج في المواقع، كذلك إمكانات الحصول على التأهيل والتطوير وبالتالي الترقي لتولي مناصب إدارية متقدمة، أو غيرها من مراكز صنع القرار.
وأشار (الرشيد، وأبو دوله،2001)، الى إن الفجوة ما زالت واسعة بين إمكانات المرأة وقدراتها، وما تطمح إليه من جهة، وبين ما يجسده الواقع العملي مؤسسيا وإداريا، وهو المتمثل في ضعف حضور المرأة على الساحة العامة وقلة المراكز الوظيفية العليا التي تحتلها المرأة من جهة أخري.

و ترى الباحثه ان هناك معوقات اخرى تواجه المرأه في بيئة العمل نفسها. واهمها نوع القيادة التي تمارس في مكان عملها.ومعتقدات رئيسها في العمل حول المرأه، فبعض الرؤوساء يميلون الى توظيف الرجال لإعتقادهم ان الرجال قادرون على تحمل العبئ اكثر من المرأه، فمن وجهة نظرهم إن الرجل هو من ينفق على إسرته فهو احق في الإمتيازات والمكافأت المالية ، فبنظره ان المرأة تصرف على نفسها ولاتتحمل أعباء الاسره، وحرمانهم أيضاً من إحتلال المناصب العليا لعدم كفائتهن.

9.2 القيادة والتمكين

أصبحت الحاجة ملحة لتغيير جذري داخل المنظمات بسبب التغيرات السريعة التي تميز هذا العصر. ومن أجل هذا التغيير تظهر الحاجة الى ادارة جديدة ، قادرة على مواجهة هذه المتغيرات بأفضل صورة ، معتمدة اعتماد كلياً على العنصر البشري واهميتة في التغيير، فكما تحدث (الزبير،2012)، ان أعظم تحد داخل المؤسسات في مواجهة التغيرا ت السريعة التي تميز العصر الجديد هي أن تنجح في تنظيم نفسها وإدارتها وذلك في تمكين افرادها وتجعلهم يشعرون في قيمتهم وقدرتهم على تحقيق البراعة والتميز، وتمكّنهم من التطور والإبداع من أجل تحقيق غاية المؤسسة وأولوياتها بطريقة ترتكز على المبادئ، وذلك هو تحدي القيادة المعاصرة. واضاف ان الأساليب التقليدية لا تكفي لمواجهة التغييرات الجديدة.

وبسبب هذه المتغيرات أصبح واجباً على المنظمات أن تطور نفسها وتعطي أهمية كبرى للمورد البشري ، وتعمل على تمكينهم من أجل خلق قيادات جديدة من الصف الثاني للتعامل بأيجابية مع تلك المتغيرات والمهارات والأدوات. فالقيادة تعتبر فن التمكين.

1.9.2 . علاقة القيادة بالتمكين:

يعتبر (ملحم، 2010)، ان القيادة بالتمكين تمثل أسلوباً قيادياً ينسجم مع قوة الخبرة وقوة المعرفة للقائد فالقادة الفعالون هم الذين يقودون بتمكين مرؤوسيهم وبتوفير المعلومات والمسؤولية والصلاحية للمرؤوسين والثقة بهم في اتخاذ القرار والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها.

واضاف ايضا ان القادة عندما يمنحون مرؤوسيهم مزيدا من التمكين وحرية التصرف بمسؤولية واقتدار، يؤدي ذلك الى أداء متميز وجودة عالية وانتماء في العمل. ويرى في هذا الإطار Schemerhorn (2000) أن تنازل القائد عن شيء من صلاحياته لصالح المرؤوسين لا يعني فقدانه لتلك القوة، لأن القادة الناجحون هم الذين تزداد قوتهم عندما يشاركهم الآخرون بها من خلال تبنيهم وانتمائهم لرؤية القائد والدفاع عنها بشكل ذاتي· فمشاركتهم باتخاذ القرارات يعطي الفرصه للقادة على ان يركزون في الاعمال الاكثر اهمية للمؤسسة. ويتركون للآخرين حق التصرف في أعمالهم واتخاذ القرارات الخاصة بدائرة مسؤولياتهم. فيمكن التأكيد هنا على أن منح المرؤوسين مزيدا من التمكين يعد أسلوباً قيادياً ناجحاً ويمكن أن يعد التمكين مصدرا من مصادر قوة القيادة المعاصرة التي ترتفع بالكفاءة القيادية إلى أعلى مستوياتها.

2.9.2 ممارسات قيادية تساهم في خلق مناخ ملائم للتمكين:

تسعى الإدارات الحديثة الى خلق مناخ ملائم للتمكين وخلق عمالة قادرة على التغيير، حيث ذكر (ملحم،2006)، مستندا في كتاباته الى "جيفري بففر" (Pfeffer)، ان هناك ممارسات كثيره، تستطيع ان تأخذ بها الادارة من اجل زيادة تمكين العاملين ، ومن هذه الممارسات:

- الأمان الوظيفي: ان الموظف الذي يشعر بالأمان يشعر بالتمكين ويشعر بأن هناك من يحترمه ويقدره ويثق به.
- الأجور العالية: فالرواتب العالية تمنع الموظف من ترك العمل وتعطي الرواتب صوره للموظف بأنه يستحق اجر مرتفع فيزيد لدية الشعور بالانتماء لمنظمته .

- المشاركة والتمكين: من أهم مايمكن ان يزيد عملية التمكين المشاركه والإبداع والإبتكار.
- روح الفريق:روح الفريق هي الروح التي تعزز روح التمكين في المنظمات المعاصرة.
- التدريب وتطوير المهارات: تدريب الموظفين يعني زيادة معرفتهم وزيادة معرفتهم تعني زيادة تمكينهم.
- المساواة الإجتماعية: المساواة الإجتماعية تساهم في تعزيز مفهوم وممارسة التمكين لجميع العاملين دون أن يكون هنالك نفوذ وتمكين على أساس طبقي أو هرمي وإنما على أساس الكفاءة وتميز الأداء.

ويرى (الكرد،2011)، أن لبرنامج المكافآت والتحفيز دور كبير لإنجاح جهود التمكين، فالافضـل للمنظمة ان تربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليه الموظف بنتـائج ادائـة لعملـة، وأضـاف (Daft, 1997)، أنه لايمكن اعتبار الحوافز المادية هي كل شيء، فهنالك أيضا حوافز معنوية مثل المساواة والعدالة والتقدير الشخصي، فذلك يساهم في تعزيز أداء العاملين.

ويشير(حمد،2010)، الى أن من الممارسات المهمة التي تزيد من التمكين انتهاج مبدأ الملكية، اي ان يكون لدى المنظمة عاملين مالكين لأصول المنظمة، ويؤدي ذلك الى تعزيز الولاء وتوسيع صلاحياتهم، فيما يرى (الكردي،2011)، أن المشاركة في المعلومات من الممارسات المهمة لزيادة التمكين، وحتى يكون الموظف ممكناً فلا بد للمدير ان يزود مرؤوسية بالمعلومات الضرورية التي تمكنه من المشاركة في تحمل مسؤولياته على أكمل وجه، وقد ينجم عن ذلك الشعور بالثقة والتحكم الذاتي، ومن ثم ينعكس ذلك على أعمالهم بشكل ايجابي.

3.9.2. علاقة القائد والمرؤوس في عملية التمكين:

لكي تكون عملية التمكين ناجحة وفاعلة، لابد من ان تكون علاقة القائد مع مرؤوسيه علاقة جيدة، فكلما كانت علاقة المدير بأعضاء الجماعة جيدة زاد نفوذه وتأثيره، وسهل عليه تحفيزهم وتشجيعهم على التعاون والأداء المثمر(الكردي،2011).

وأضاف (الجميلي،2008) أنه يجب ان يكون بين القائد ومرؤوسية علاقة إحترام متبادل، فالقائد يجب أن يحترم إنسانية الموظف وقدراته وامكانياته وعلى الموظف احترام قائده، واضاف ان العلاقة بينهم يجب ان تكون مبنية على الإخلاص والصدق لكي تستمر العلاقة لمصلحة العمل لابد من التعامل مع المرؤوسين بصدق وأمانه واخلاص ووضوح وبدون ان يؤثر بعواطفهم سلبا، مما

يؤدي ذلك الي ثقة اكبر في نفوس المرؤوسين وزيادة الاخلاص بالعمل. ويرى ايضا ان على القائد أن يقدر ظروف الآخرين وان يضع نفسه مكان كل مرؤوس حتى يشعر بشعوره حتى لايظلم المرؤوس ويحكم عليه حكما جائراً.

واضاف (العتيبي، 2005)، أن العلاقة يجب ان تكون علاقة ثقة بين القائد ومرؤوسيه وأن يكون القائد في صف المرؤوسين فيما يحدث لهم من خير او شر، ويشاركهم همومهم ومشاكلهم وهذا الاهتمام والصدق والصراحة يعمل على تمكين العاملين ويجعلهم يتصرفون كانهم اصحاب المنظمة او شركاء بها وبالتالي يبذلون كل طاقاتهم من اجل انجاح منظماتهم.

10.2 نبذة عن جامعة القدس المفتوحه

تعتبر تجربة جامعة القدس المفتوحة من التجارب العملية السباقة في العالم العربي والتـي شـكلت نقطة بداية عملية وانطلاقة حقيقية للتعليم المفتوح في العالم العربي، حيث تبلورت فكرة إنشاءها عام 1975 انطلاقاً من احتياجات الشعب الفلسطيني للتعليم العالي، وفي النصف الثاني من عـام 1991 باشرت الجامعة خدماتها التعليمية في فلسطين متخذه من مدينة القدس الشريف مقرراً رئيسـاً لهـا وأنشأت مناطق تعليمية ومراكز دراسية في المدن والبلدات الفلسطينية الكبرى.

شهد نظام التعليم المفتوح تقدماً ملموساً بحيث أصبح مكملاً لنظام التعليم التقليدي ، ويتوقع أن يكون في المستقبل منافساً قوياً يستحق على أثرها أن يرشح كبديل عملي لأنظمة التعليم التقليدي ، خاصة في مجتمعاتنا العربية التي هي أحوج ما تكون إلى هذا النظام التعليمي لإيصال المعرفة إلـى كـل بقعة فيها مهما نأت ، ويحدونا الأمل أن يكون قريباً ذلك اليوم الذي يصبح فيه كل مواطن عربـي راغب في التعليم العالي قادراً من الحصول عليه .

لقد أنشئت جامعة القدس المفتوحة في فلسطين عام 1985 وزاد عدد طلبتها فـي العـام الجـامعي 2011/2010 عن خمس وستين ألف طالب ، فأثبتت يوماً بعد يـوم أن تحقيـق الأمـل ممكـن ، فتجربتها الرائدة مهدت الطريق لظهور جامعات أخرى للتعليم المفتوح في الوطن العربي .

ووفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية فقد بلغ عدد الملتحقين فـي مؤسسـات التعليم العالي في فلسطين في العام الجامعي 2010/2009 (196625) طالباً وطالبة (32% منهم في جامعة القدس المفتوحة) .

وتعمل جامعة القدس المفتوحة في بيئة تعليمية قوامها التعليم المفتوح مستندة إلى مقرراتها المعـدة خصيصاً لهذا الغرض بالإضافة إلى وسائط تعليمية مساندة لكتب المقررات من خـلال 23 مركـز دراسي موزعة على كافة المناطق الفلسطينية والمملكة العربية السعودية

وإيماناً منها بضرورة التحول إلى نظام التعلم القائم على البحث وتحصيل المعرفة وتوفيرها للجميع بغض النظر عن المكان والزمان، بدلاً من نظام التعليم التقليدي القائم على التلقين والتفكير المسير ، قامت جامعة القدس المفتوحة ، وعملت بشكل جاد على تحقيق اهدافها خلال مسيرتها في العشـرين سنة الماضية حيث شهدت تطورات كبيرة في مجالات عدة يمكن اجمالها بالاتي:

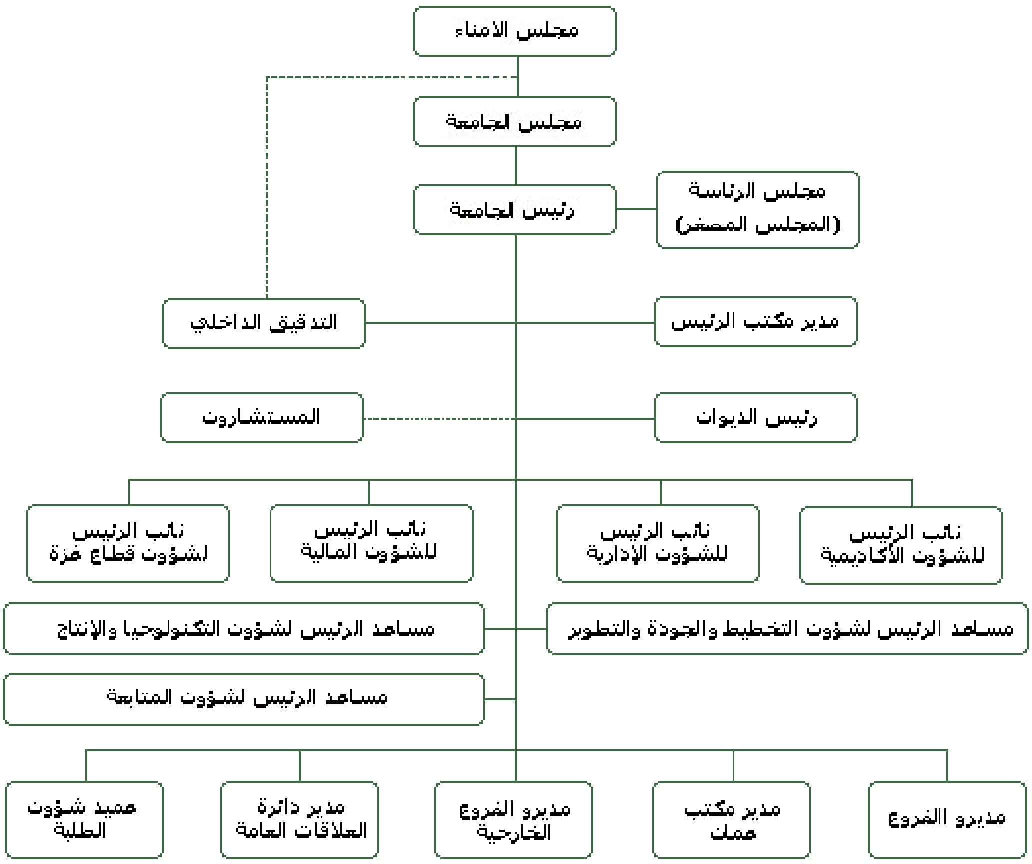
- في المجال الإداري: تعمل جامعة القدس المفتوحة وفق أنظمة اداريـة رصـينة ومحكمـة عملت على تطويرها وفقا لحاجات التحسين المستمر لبيئـة العمـل فـي الجامعـة، كمـا استطاعت من خلال هيكليتها الإدارية ان تربط شطري الـوطن (الضـفة الغربيـة وقطاع غزة). تعمل الجامعة باستمرار على عقد دورات تدريبية داخلية للعاملين في كافـة المجالات الإدارية والأكاديمية وذلك من خلال مركز التعليم المستمر وخدمة المجتمع والذي بلغ عددهم (758 عامل اداري موزعين كالتالي 282 عامله من الاناث و530 عامل مـن الذكور)، كما تشرك الجامعة العاملين في المجالات المختلفة بدورات تدريبية خارجية إيماناً من إدارة الجامعة بأهمية التدريب في تطوير أداء العاملين .

- في مجال خدمة المجتمع : حيث تقوم الجامعة من خلال مركز التعليم المسـتمر وخدمـة المجتمع بإعداد الكوادر الفنية التي يحتاجها المجتمع بكافة شرائحه والمؤسسـات ، حيـث يعمل المركز على عقد دورات تدريبية فـي اللغـات والحاسـوب والأعمـال الإداريـة والإسعافات الأولية والخدمة الاجتماعية والتربية وغيرها من الدورات والدبلومات المهنيـة التي تناسب حاجات المجتمع إضافة إلى أقرار الجامعة لساعات محددة من العمل التطوعي الذي يقوم به دارسو الجامعة لخدمة مجتمعهم كشرط للتخرج من الجامعة ،كما تعتمد جامعة القدس المفتوحة نظاماً مرنا للمنح والإعفاءات للدارسين ، حيث يستفيد عدد كبير من الطلبة من هذا النظام وخاصة أبناء الشهداء وذويهم أبناء الأسرى والدارسين من ذوي الاحتياجات الخاصة والدارسين من المناطق الفقيرة . وقد تم إنشاء مختبري حاسوب للمكفوفين في كل

من منطقتي الخليل وجنين التعليميتين عام 2005 والسعي لإنشاء مثل هذه المختبرات فـي جميع مراكز الجامعة .

- في المجال الأكاديمي: تعمل جامعة القدس المفتوحة على تكييف نظام التعلم مع احتياجـات السوق، فهي تقوم بتوفير فرص التعلم للفئات التي فاتتها هذه الفرصة نتيجة لظروف معينة ، كما أنها تمنح فرص التعليم والتدريب أثناء الخدمة (المزاوجة بين العمل والتعلم) وذلـك لمواكبة التطورات المتلاحقة في مجالات المعرفة ولتطوير الكفايات ورفع مسـتوى الأداء والإنتاج بين العاملين، كما تقوم الجامعة ومن خلال مركز التعليم المستمر وخدمة المجتمع وفروعه المنتشرة في مراكز الجامعة بإعداد الكـوادر الفنيـة التـي يحتاجهـا المجتمـع والمؤسسات حيث عقدت دورات تدريبية فـي اللغـات والحاسـوب والأعمـال الإداريـة والإسعافات الأولية والخدمة الاجتماعية والتربية وغيرها من الدورات والدبلومات المهنيـة التي تتناسب وحاجة سوق العمل.

أما فيما يتعلق بهيكلية الجامعة، متظهر واضحة في شكل (1.2)



شكل 1.2: هيكلية جامعة القدس المفتوحة

11.2 نبذة عن جامعة بيت لحم

جامعة بيت لحم هي مؤسسة تعليمية مختلطة معتمدة، يؤمها الطلبة على اختلاف دياناتهم، هدفها توفير التعليم العالي للفلسطينيين في فلسطين ،تأسست جامعة بيت لحم بتاريخ 1973/10/1 في مدينة بيت لحم، في تشرين الأول عام 1979 تم تشكيل مجلس أمناء محلي لها. في عام 1976 عملت عضواً مشاركاً في تأسيس مجلس التعليم العالي الذي تبنى مهمة التعاون والسعي لايجاد مساعدات مالية للجامعات الفلسطينية. في ايار 1981 أصبحت عضواً في اتحاد الجامعات العربية. في جامعة بيت لحم كلية الآداب، كلية العلوم، كلية إدارة الأعمال، كلية التمريض، كلية التربية ومعهد إدارة الفنادق والسياحة.

وان الغاية من تأسيس جامعة بيت لحم هي خدمة المواطنين الفلسطينيين لكي تكون منارة للتعليم والرقي الحضاري، ولنشر المعرفة والمحافظة عليها والاستفادة منها. ولعل أعظم مطمح للجامعة هو إغناء عقول طلبتها بالمعرفة على أساس من العقلانية والرؤية الأخلاقية والمبادئ الربانية والانسانية العظيمة التي يجلها العالم بأسره أعظم اجلال. وبذلك فلجامعة بيت لحم وظائف ثلاث رئيسية وهي التعليم والبحث والخدمة.

أما هدافها فتتمثل فيما يأتي:

- تطوير الطالب، دعم نموه الفكري، وفتح مجال الخبرة أمامه في ظل نظام من التعليم الحر.
- إعداد الطالب للعمل الوظيفي والمهني وفق حاجات الوطن وطلب سوق العمل.
- تلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني اجتماعياً، ثقافياً، سياسياً، اقتصادياً، بتقديم المهارات الطلابية والخبرات الكفؤة بالخدمات الصحية والاجتماعية والمصادر الطبيعية ووسائل الاتصال ولا سيما تلك المتوفرة في البلاد.
- إتاحة الفرص للفلسطينيين: مسيحيين ومسلمين ليتلاقوا معاً ويدرسوا معاً، ويعملوا معاً، وهي بذلك تقدم مثلاً رائعاً في التعاون المشترك والدعم المتبادل في جو من التعددية.إنعاش الوسط المحيط بها والأماكن المجاورة لها، وهي بالفعل نفسه تخدم المنطقة بأسرها.
- الاهتمام بالبحوث العلمية والتطبيقية نظراً لما لهذه البحوث من أهمية في نشر المعرفة وتطوير الشعب الفلسطيني بعامة والباحث بخاصة، الأمر الذي يدفعها لدعم الباحث ضمن إمكاناتها المتوفرة.

- اسمها مدرج في الأدلة العالمية، موسوعات التعليم العالي، الاتحاد الدولي للجامعات الكاثوليكية، سلسلة التربية العالمية للهيئة الأمريكية لمسجلي الكليات وموظفي قبول الطلبة، منشورات عالم أوروبا التعليمية واتحاد دراسات الشرق الأوسط لشمال أميركا؛ وعليه فطلابها يقبلون في الجامعات العربية والأوروبية والأمريكية.

ولتحقيق الاهداف السابقة تعمل دائرة الموارد البشرية في جامعة بيت لحم على وضع اسس التوظيف وطرق اختيار الموظفين ومتابعة برامج تدريب الموظفين المهنية والتطوير والتعليم والمساعدة في ادراة وتنفيذ وتقييم اداء الموظفين وتوفير ظروف أمنه وفعالة للعمل وبالتالي تعزيز رفاهية المورد البشري عن طريق توفير المساعدة وتشجيع العلاقات الايجابية بين الموظفين والجامعة بالاضافة الى تنظيم سجلات وملفات الموظفين والحفاظ علىيها .

وتتكون هيكلية الجامعة في بيت لحم من المستشار ونائب المستشار ومن ثم رئيس الجامعة، والهيئية الاكاديمية والعاملين الاداريين والذي بلغ عددهم كالتالي: اناث 82 وذكور59. (حزبون2013)

11.2 الدراسات السابقة

1.12.2. دراسات تناولت موضوع الانماط القيادية:

حمد ومحمد (2012): دراسة تحت عنوان " الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهـارات العـاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديرية شبكة كهربـاء نينـوى، هدفت هذه الدراسة الى "التعرف على واقع الأنماط القيادية في مديريـة شـبكة كهربـاء نينـوى ودورها في تنمية مهارات العاملين"، وقد شملت عينه الدراسه كل من رؤساء الاقسـام ومسـؤولي الشعب المرتبطه مع المدير، واستخدمت الاستبانه كأداه لجمع البيانات،وقد استخدم الباحثان المـنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة الى ان الأنماط القيادية بأنواعها الإخباري الاقناعي والمشارك والتفويضي لها دور في تنمية مهارات العاملين في المديريـة المبحوثـة. وخرجـت الدراسـة بتوصيات أهمها، ضرورة تعزيز وتبني القيادات الإدارية للنمط المشارك في المديرية المبحوثة بكل جوانبه لاسيما استثمار الكفاءات والمهارات والقدرات الموجودة في المديرية،وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب.

عباس (2012): دراسة تحت عنوان " تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير"، دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية(الأوتوقراطية، الديمقراطية، المتساهلة)على عملية صنع القرار، ومدى مقاومة المرؤوسين للقرارات وتنفيذها، وقد شملت عينه الدراسه موظفي شركة الكهرباء الاردنية وعددهم 119 موظف، واستخدمت الاستبانه كأداه لجمع البيانات ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة الى، وجود أنماط مختلفة من القيادات الإدا رية في الشركة، كما أظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي له تأثير إيجابي هام على عملية صنع القرار، وأن النمط المتساهل له أهمية قليلة أما النمط الأوتوقراطي فكان تأثيره سلبياً. وخرجت الدراسة بتوصيات أهمها: ضرورة تعزيز النمط الديمقراطي واتخاذ الإجراءات التصحيحية لسلوك النمطين الأوتوقراطي والمتساهل، مع تفعيل مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرار والاهتمام بوجهات نظر المرؤوسين.

العابدي وشعبان (2009): دراسة تحت عنوان " الأنماط القيادية ودورها في تقـويم أداء أعضـاء الهيئة التدريسية (دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة الكوفة)" هدفت هذه الدراسـة الـى التعرف على الأنماط القيادية في عينة من كليات جامعة الكوفة ودورها في تقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية ، وقد شملت عينه الدراسه جميع اعضاء الهيئة التدريسية في كليـات جامعـة الكوفـه ، واستخدمت الاستبانه كأداه لجمع البيانات ، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة الى أن اكثر الانماط كان موافقون عليه افراد الدراسه هو النمط المشارك ويليه الموجه ولم يتفقـو على النمط وخرجت الدراسة بتوصيات أهمها: ضرورة تعزيز وتبنى القيادات الإداريـة للـنمط الديمقراطي (المشارك) في الكليات المبحوثة بكل جوانبه لاسيما لجهة استثمار الكفاءات الموجـودة في الجامعة بشكل ريادي وابتكاري متميز، ووضع الإنسان المناسب في المكان المناسب

ابو ندى (2007): دراسة تحت عنوان " تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيـادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية" دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطـاع غزة، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية و أنماط القيادة بالالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد شملت عينه الدراسه ست وزارات فلسطينة وبلغت حجم العينة (652) ، واستخدمت الاسـتبانه كـأداه لجمع البيانات ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة الى أن الأنمـاط القيادية السائدة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة هي التوجيهي والاستشاري و المشارك وان النمط المشارك هو الأكثر شيوعا في تلك الوزارات. وخرجت الدراسة بتوصيات أهمها: توفير

نظام للمعلومات و البيانات يرشد المديرية العامة لإدارة الموارد البشرية في عملية اختيار القيادات الإدارية على أسس موضوعية.

مجممي (2004): دراسة تحت عنوان " أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقاتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية " هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الإرتباطية بين أنماط القيادة في المؤسسات الصناعية الخاصة ومستوى النمو المهني للعاملين فيه، وقد كانت عينة الدراسة عينة عشوائية، وقد شملت كل من الإداريين والفنيين السعوديين بمدينة الرياض، بحيث يتم اختيار عينة حوالي(311) عامل، وكان مجتمع الدراسة جميع العاملين في المصانع الخاصة الموجودة في مدينة الرياض والبالغ عددها(1203) مصنع وعمالة قدرها (111،965 عاملاً وقداستخدمت الاستبيانة كأداه دراسية واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وكان من اهم نتائج الدراسة، هو ممارسة المصانع أنماط القيادة الثلاثة (الأوتوقراطي ، الديموقراطي ، الترسلي) الخاصة بمدينة الرياض. وبوجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين دراجات النمو المهني ونمط القيادة الديموقراطي وتلاها نمط القيادة الأوتوقراطي والترسلي في المؤسسات الصناعية الخاصة. واهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة مايلي: وضع برامج تدريبية للعاملين في المصانع الخاصة من أجل رفع مستوى النمو المهني لديهم

شبيطه (2001): دراسة تحت عنوان " الأنماط القيادية الادارية السائدة لدى مديري وزارة الداخلية من

وجهة نظر موظفي وزارة الداخلية وموظفاتها في محافظات شمال فلسطين وعلاقة ذلك بفاعلية العمل لديهم " هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الأنماط القيادية الادارية السائدة لدى مديري وزارة الداخلية من وجهة نظر موظفي وزارة الداخلية وموظفاتها في محافظات شمال فلسطين وعلاقة ذلك بفاعلية العمل لديهم ، وقد شملت عينه الدراسه موظفي وموظفات وزارة الداخلية وعددهم 120 موظف ، واستخدمت الاستبانه كأداه لجمع المعلومات وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وكان من اهم نتائج الدراسة أن اكثر الانماط المستخدم بالوزارات كان النمط الديمقراطي يليه الدكتاتوري ومن ثم النمط . .وخرجت الدراسة بتوصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بتطوير كفاءة موظفي الوزاره من ذوي الخبرات المتوسطه بعقد دورات تدريبية لهم .

العسيلي (1999): دراسة تحت عنوان " النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل وبوليتكنك فلسطين كما يراها أعضاء هيئة التدريس وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي " هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين النمط القيادي السائد ودرجة الرضا الوظيفي العام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

في كل من جامعة الخليل وبولتيكنيك فلسطين ،وقدأجريت هذه الدراسة في عام1999، وقد شملت عينه الدراسه جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعتين في محافظة الخليل والبالغ عددهم 125) (عضوا ، من الجامعتين وقد أرسلت أداة الدراسة الاستبانه إليهم جميعا، وقد استخدمت الباحثه المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة الى ان النمط القيادي الأوتوقراطي هو النمط القيادي الأكثر ممارسة لدى رئاسة جامعة الخليل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، ويليه النمط القيادي الديمقراطي ، ثم النمط القيادي الفوضوي، بينما كان النمط الديمقراطي هو النمط الاكثر ممارسة في البوليتكنك وتبين ايضا أن درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة . مع ملاحظة أن هيئة التدريس في البوليتيكنيك أكثر رضا عن عملهم من زملائهم في جامعة الخليل .،وخرجت الدراسة بتوصيات أهمها: ضرورة أن تتبنى القيادات الجامعية النمط القيادي الديمقراطي على أنه الأكثر تحقيقًا للرضا الوظيفي للعاملين ، والابتعاد قدر الإمكان عن النمط الأوتوقراطي ، والفوضوي.

2.12.2. الدراسات التي تناولت موضوع التمكين:

عريقات (2010): دراسة تحت عنوان "دور التمكين في ادارة الأزمات في منظمات الأعمال " هدفت الدراسة الى بيان دور التمكين في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة. وقدأجريت هذه الدراسة في عام2010، وقد شملت عينه الدراسه بنك الاسكان والتجارة والتمويل وبنك التجاري وذلك بتوزيع 18 استبانه ، وقد كان مجتمع الدراسة جميع البنوك والشركات المالية العاملة في الاردن ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكان من اهم نتائج الدراسة هو، إن تبني المنظمة لعملية تمكين العاملين لديها من خلال زرع الثقة في نفوسهم بأهمية مايقومون به من اعمال، ومشاورتهم، واخذ رأيهم، والاستماع لوجهات نظرهم ، بالاضافة الى الحاقهم ببرامج تدريبية تهدف الى رفع مستوى تفكيرهم ليصبح ابداعياً خلاقاً الى جانب وجود هيكل تنظيمي مرن يسمح بنقل وتفويض السلطات والمسؤوليات بشكل يسهم في عملية تمكين العاملين مساهمة فعالة واساسية، وخرجت الدراسة بتوصيات أهمها: يجب على ادارة المنظمة النظر الى الموظفين كرأس مال بشري وليس مجرد تكلفة رواتب واجازات وخدمات صحية وغيرها

الجعبري(2010): دراسة تحت عنوان "واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عامليها الإداريين "، هدفت الدراسة الى التعرف على واقع التمكيين لدى الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية في الضفة الغربية من زاوية التمكين الإداري والتمكين النفسي، وقد شملت عينه الدراسه العاملين الإداريين في الجامعات الضفة ، وذلك

بتوزيع 226 استبانه، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة الى ان هناك وجود تفاوت في ايجابات المبحوثين حول التمكين الاداري والتمكين النفسي وان عينة البحث راضين عن عملهم في الجامعات، وخرجت الدراسة بتوصيات أهمها: ضرورة تشخيص معيقات تطبيق التمكين والعمل على تقوية درجة تمكين العاملين من خلال اعادة النظر في نظام الحوافز

الأحمدي (2009): دراسة تحت عنوان "دور مؤسسات التنمية الادارية في تمكين القيادات النسائية من مواجهة تحديات القيادة دراسة ميدانية على المشاركات في الحلقات التطبيقية المقدمة في معهد الإدارة العامة" ، هدفت الدراسة الى التعرف على اهم التحديات التي تواجه القيادات الادارية في القطاعات النسائية بالمملكة العربية السعودية. وقدأجريت هذه الدراسة في عام2009، وقد شملت عينه الدراسه القيادات النسائية الملتحقة بالحلقات التطبيقية المقدمة في الفرع النسائي لمعهد الادارة العامة ، وذلك بتوزيع 222 استبانه ، وقد كان مجتمع الدراسة جميع الملتحقات بالمعهد والبالغ عددهن (527)، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة الى ان القيادات الإدارية في القطاعات النسائية تواجه مجموعة من التحديات التي تحد من فاعليتها الإدارية والقيادية من اهمها مايتعلق بالجوانب التنظيمية والمادية ونقص التمكين الاداري، وقدمت الدراسة مجموعه من التوصيات كانت اهمها: تنويع انماط برانج تنمية الادارة العليا المقدمة في الفرع النسائي لمعهد الادارة العامة والتسع في نشاط الحلقات التطبيقة كما وكيفا في جميع مناطق المملكة.

حمد (2008): دراسة تحت عنوان "اثر التعلم المنظمي في التمكين الإداري دراسة استطلاعية لآراء عينة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في بغداد. هدفت الدراسة الى تشخيص مستوى التعلم المنظمي والتمكين الإداري، وتوضيح أهمية أبعاد التعلم المنظمي وأيهما أكثر تأثيرا في تحقيق التمكين الإداري، وقد شملت عينه الدراسه عينة عشوائية من منظمة حكومية هي (الشركة العامة للصناعات الكهربائية)، وتم استخدام الباحث الاستبانه كأداه للدراسة، واستخدم المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة الى أن الشركه لم تستعمل ديناميكيات التعلم في تعزيز التمكين الاداري، مما يؤكد عدم وجود علاقة ارتباط او تاثير بين ديناميكيات التعلم وابعاد التمكين الاداري، وخرجت الدراسة بتوصيات أهمها، ضرورة تعزيز وتطوير ديناميكيات التعلم داخل الشركة المبحوثة من اجل تعزيز التمكين الاداري وذلك بمساعدة العاملين في تطوير قابلياتهم وانفسهم وتدريبهم المستمر على كيفية التعلم.

محمود ومحمود (2007): دراسة تحت عنوان "أثر عوامل التمكين في تعزيز السـمات القياديـة للمدير دراسة تحليلية لآراء المدراء العاملين في وزارةالتعليم العالي والبحث العلمي هدفت الدراسة

الى قياس اثر عوامل التمكين (المشاركة بالمعلومات ، الحرية والاستقلالية، امتلاك المعرفة) فـي تعزيز السمات القيادية للمدراء العاملين في التعليم العالي والبحث العلمي، وقد شملت عينه الدراسه جميع المديرين العاملين في التعليم العالي والبحث العلمي، وذلك بتوزيع 36 استبانه، وقد اسـتخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين عوامل التمكـين وتعزيزالسمات القيادية للمدراء العاملين في التعليم العالي والبحـث العلمـي، وخرجـت الدراسـة بتوصيات أهمها، يجب على المديرين توسيع العمل بمبدأ المشاركة في تبادل الأراء والمقترحات خاصةً قبل البدء بالعمل، والحصول على اكبر عدد من المساهمات الفكرية واختيار الافضل منها او المزج بين الافضل.

3.12.2. دراسات تناولت موضوع الأنماط القيادية ومستويات التمكين معاً:

الرقب (2010): دراسة تحت عنوان " علاقة القيادة التحويلة بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة" هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة(التأثير المثالي، الحفز الالهامي، الحفز الفكري، الإعتبارات الفردية،) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" وقدأجريت هذه الدراسة في عام 2010، تم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وذلك بتوزيع 660 استبانه ، واسترد منهم(567) وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة الى توفر عناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية بدرجة كبيره، واخرى بدرجة متوسطه، ودلت النتائج بوجود علاقه ايجابية بين ابعاد القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، ،وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها:زيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية، تشجيع المديرين على ممارسة المشاركة والتفويض.

الكساسبة (2008): دراسة تحت عنوان " تاثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة" هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تاثير ثقافة التمكين (لتمكين الفني والاداري) والقيادة التحويلية (متطلبات مادية ومعنوية للتحويل) على المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال ابو غزالة في الاردن . وقدأجريت هذه الدراسة في عام 2008 ، وقد شملت عينه الدراسه عينة عشوائية بنسبة 50% وذلك بتوزيع 290 استبانه ، وقد كان مجتمع الدراسة جميع العاملين في مجموعة شركات طلال ابو غزالة في الاردن والبالغ عددهم (579)فرداً ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وكان من اهم نتائج الدراسة هو هناك تأثير للمتغير المستقل (ثقافة التمكين) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) في المتغير التابع (منظمة التعلم). هناك تأثير للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) في المتغير التابع(منظمة

التعلم)، وخرجت الدراسة بتوصيات أهمها، تعزيز ثقافة التمكين ببعديها الفني والأداري عبر رفع سقف المسامحة عن الأخطاء، وتفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين

الجميلي (2008): دراسة تحت عنوان " الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى" هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين النمط القيادي ومستوى التمكين لدى العاملين في مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية. وقدأجريت هذه الدراسة في عام2008، وقد شملت عينه الدراسه جميع افراد مجتمع الدراسة ، وذلك بتوزيع 217 استبانه ، وقد كان مجتمع الدراسة جميع العاملين في مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية والبالغ (217) موظف، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة الى ان النمط القيادي السائد في مجلس الشورى هو النمط القيادي التحويلي ومنهم من يتبع النمط القيادي المشارك والاستراتيجي ويوجد سبع مستويات للتمكين لديهم والنتيجة النهائية كانت انه كلما زاد تبني المدير للأنماط القيادية الادارية الحديثة(التحويلي ، المشارك، الاستراتيجي) كلما زاد مستوي التمكين لدى الموظفين، وكلما اتجه تبني المدير لنمط القيادي الاوتوقراطي كلما قلت عملية التمكين، وتوصلت الدراسة الى توصيات أهمها، ضرورة توضيح مفهوم التمكين للعاملين، حث القيادة الادارية على انتهاج الانماط القيادية الحديثة.

4.12.2 دراسات اجنبية:

(2010 Zhang & Bartol) دراسة تحت عنوان: linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment.intresnit motivation and creative process engagement. هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقه بين التمكين والابداع والقيادة . وقد كان مجتمع الدراسة جميع الموظفين الفنيين والمشرفين عليهم في شركة تكنولوجيا المعلومات الكبيره في الصين ، وقد استخدم الباحث الاستبانه كأداة دراسة ،وتوصلت الدراسة الى ان التمكين هو وسيط مهم يتوسط تمكن القادة والإبداع عند العاملين، وبوجود علاقه ايجابية بين تمكين القادة وبين تمكين العاملين، واكدت الدراسه ان التمكين له علاقه وثيقة بالدافعية الداخلية وبالاندماج في عملية الابداع ايضا.

(carter-2009) بعنوان:(managers empowering employees)، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقه بين سلوك المنظمة وتمكين العاملين. وقد كان مجتمع الدراسة (310) شركات في الولايات المتحده الامريكية واوروبا والصين، ، وقد استخدم الباحث الاستبانه كأداة دراسة

وتوصلت الدراسة الى ان معظم العاملين كانوا اكثر انتاجية في حال تم تمكينهم من قبل الادارة واكدت معظم المنظمات اهمية تحسين اداء العاملين واهمية قياسه .

(Wendell Seaborne 2003) دراسة بعنوان العلاقة بين نمط القيادة والتمكين في جامعة ريجينت .حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين توازن أنماط القيادة للمدير والقضايا المحيطة بمعنى التمكين وتطبيقه، وعلى وجه التحديد، ما إذا كان الأفراد أو الجماعات الذين يتصورون بأن قائدهم يتبنى نمط قيادي متوازن تماما يتمتعون بمستوى تمكين أعلى من الأفراد الذين يعتقدون بأن قائدهم يتبنى نمط قيادة معتدل التوازن أو نمط قيادة غير متوازن، وقد تناولت هذه الدراسة ثلاث مجموعات من القادة :وهم ذوي الأنماط المتوازنة، ذوي الأنماط المعتدلة التوازن، وذوي الأنماط غير المتوازنة، وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن الأفراد الذين يتبعون قائد ذو نمط قيادي غير متوازن لا يسجلون فروقا ذات دلالة إحصائية في التمكين، و تلعب سلطة اتخاذ القرار دورا حاسما في إدراك الموظفين للتمكين وتفهمهم له، حيث يرتبط التمكين ارتباطًا وثيقًا بسلطة اتخاذ القرار.

5.12.2. التعقيب على الدراسات:

بعد مراجعة الدراسات السابقة وجدت الباحثة أن معظم الدراسات تناولت موضوع الأنماط القيادية من جانب وموضوع تمكين العاملين من جانب أخر، وقلة منها تناولت الموضوعين معاً. رغم ذلك يوجد ارتباط وثيق بينها وبين الدراسه الحالية ، حيث يلاحظ أن تلك الدراسات ركزت على أشياء متشابه، من أهمها معرفة انواع الأنماط القيادية المتبعه وعلاقتها في نجاح الادارة. وتوصلت إلى نتائج رئيسة أهمها: ضرورة تبني النمط الديمقراطي في المنظمات والابتعاد قدر الامكان عن النمط الديكتاوري. أما بعض الدراسات ركزت على موضوع التمكين بشكل منفصل عن موضوع الأنماط القيادية، فتشابهت مع الدراسه الحالية، في معرفة درجة التمكين السائده، ومعظمها توصلت الى نتيجة متشابة، تعزيز ثقافة التمكين في المنظمات .وضرورة تمكين الافراد.

والقليل من الدراسات ربطت الأنماط القيادية بمستويات التمكين، كما في دراسة (الجميلي_2008) ودراسة (Wendell Seaborne،2003)، وتوصلت الى إنه كلما زاد تبني المدير للأنماط القيادية الحديثه وبخاصة النمط الديمقراطي، زاد مستوى التمكين لدى الموظفين،

جائت هذه الدراسة استكمالاً للدراسات والجهود السابقة، حيث لم يتم من قبل ربط الأنماط القيادية بتمكين المرأه العاملة، حسب علم الباحثة، وخاصة في الجامعات الفلسطينية ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بدراسة الانماط القيادية السائده في جامعة بيت لحم وجامعة القدس المفتوحه ليتم معرفة اكثر الأنماط شيوعا في الجامعتين، وعلاقة كل نمط بدرجة تمكين المرأه ادارياً، كما أن هذه الدراسة لن تكتفي بدراسة الأنماط القيادية ومعرفة العلاقه بينها وبين التمكين ، بل ستبحث في المعيقات التي تحول دون تمكين المرأه ادارياً ، كل ذلك بهدف وضع توصيات تساعد على زيادة درجة تمكين المرأه اداريا. وقد استفادت الباحثة من اطلاعها على الدراسات السابقة في الأوجه التالية:

- إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- الاطلاع على منهجية البحث التي اتبعتها تلك الدراسات، وأساليب التحليل التي طبقتها، وفي التعقيب على النتائج التي تكشف عنها الدراسة ومناقشتها.

عموماً هناك أوجه تشابه بين هذه الدراسة والدراسات السابقة تتمثل في:

- غالبية الدراسات استخدمت المنهج الوصفي، وهو نفس المنهج الذي استخدمته الباحثه.
- استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما استخدمت الباحثة نفس الأداة للدراسة.

أما مايميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

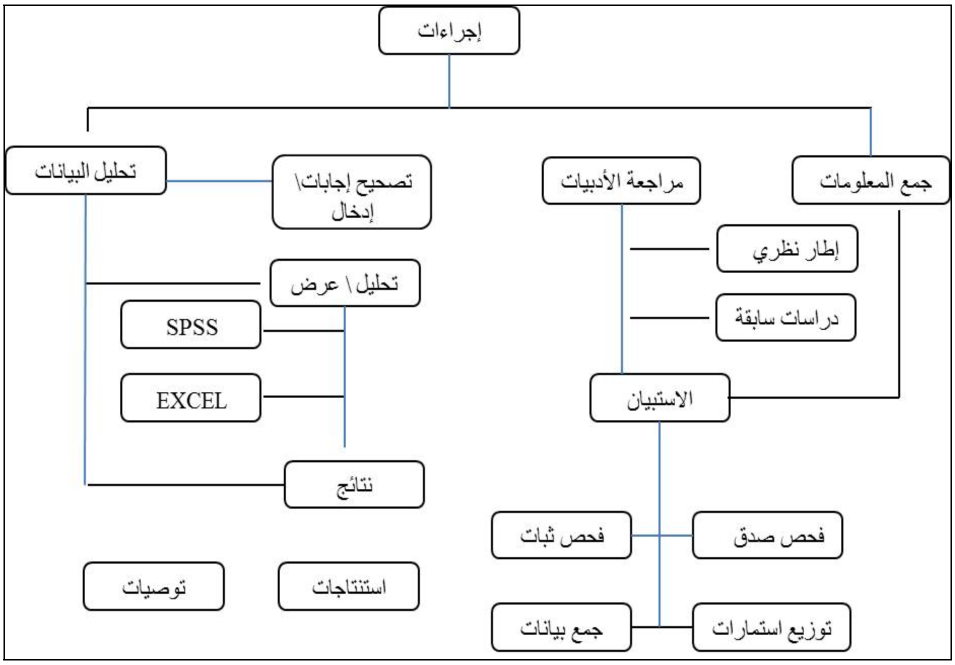
- الدراسة ركزت على تمكين المرأه الإدارية" في الجامعات" وهذا يعني اختلافها عن الدراسات السابقة حيث لم يسبق أن تناولت الدراسات السابقة تمكين المرأه في الجانب الاداري، حيث استخدمت معظمها تمكين العاملين بشكل خاص ، كما أنها الدراسة الأولى التي تتناول هذا
  الجانب في الجامعات الفلسطينية.
- إختلاف عينة الدراسة والتي طبقت فقط على العنصر النسائي في الجامعتين مقارنة بعينات الدراسات السابقة. التي شملت الجنسين .
- تختلف نتائج هذه الدراسة عن نتائج الدراسات السابقة من حيث الفترة الزمنية وطبيعة النتائج وحجم عينة الدراسة.

الفصل الثالث:

منهجية وإجراءات الدراسة

1.3 المقدمة

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة، والعينة إضـافة إلـى أدوات الدراسـة وخطـوات إجرائهـا والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات للتوصل إلى النتائج، وفيما يلي استعراض لهذه الإجراءات والخطوات:موضحة ومفصلة كما في (شكل 1.3)



شكل 1.3: منهجية الدراسة وأدواتها ومراحل إعدادها.

2.3 منهجية الدراسة وأدواتها:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة، وتم جمع البيانـات بالإعتمـاد علـى الاستبيان بشكل رئيسي، بالإضافة إلى الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة بشكل مساند. ويمكن تلخيصها بما يلي:

- الإطار النظري والدراسات السابقة: لقد تم جمع المعلومات حول الإطار النظري للدراسـة والدراسات السابقة، بالاستناد الى مراجعة الأدبيات من كتـب بالقيـادة والتمكـين الإداري بالاضافة الى المقالات والدراسات البحثية حول القيادة الادارية والتمكين الإداري.
- اداة الدراسة لأغراض إعداد الأداة (الإستبيان) تم مراجعة الأدبيات ذات العلاقة اضافة الى مجموعة من الزيارات الميدانية لمجتمع الدراسة.
- جمع البيانات : قبل البدء بجمع البيانات تم التأكد من صدق وثبات الأداة بعد إعدادها ثم تم توزيعها على المبحوثين وإعادة جمعها استعداداً لتحليلها.
- تحليل البيانات: قبل البدء بادخال البيانات الى البرنامج الاحصائي، تم فرز الاستمارات، ثم ادخالها الى برنامج (SPSS) الإحصائي، واجريت التحاليل الإحصائية من تحاليل وصـفية (متوسطات، تكرارات، انحرافات معيارية)، معاملات ارتباط، اختبار ت والتباين الاحادي، لفحص الفروق بين اجابات المبحوثين بالعلاقة مع خصائصهم.
- عرض البيانات: لأغراض عرض البيانات تم الإستعانة ببرنامج (Excel)، لاعداد وسـائل عرض البيانات المختلفة من جداول واشكال.
- بالإستناد الى نتائج الدراسة تم استخلاص الإستنتاجات والتي بدورها بني عليها التوصـيات والمقترحات.

3.3 أداة الدراسة

اعتمدت الباحثة في دراستها بشكل أساسي على الاستبانة، وبشكل ثانوي علـى مراجعـة معمقـة للدراسات ذات العلاقة من كتب ومراجع وأبحاث ودراسات وأطروحات، وتم تطوير استبانة لهـذه الغاية وكما هو مبين في ملحق رقم (2.3) حيث تكونت الإسـتبانة مـن جـزئين: الأول بيانـات ديمغرافيةعامة عن المبحوثين شملت فقرات تتعلق بإسم الجامعة،العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهـل العلمي، مدة العمل في الجامعة، الراتب الشهري، عدد الدورات، والثاني يتكـون مـن 67 فقـرة

موزعة على أربع محاور موضحة في جدول (2.3)، وتم اعتماد سلم إجابات من خمس درجـات حسب سلم ليكرت الخماسي وكما يلي:

جدول 1.3 : سلم الإجابات (ليكرت الخماسي).

الوصف/الاستبانة	الدرجة	الدلالة
أتفق تماماً	5	يدل على درجة استجابة عالية جداً
أتفق	4	يدل على درجة استجابة عالية
غير متأكد	3	يدل على درجة استجابة متوسطة
لا أتفق	2	يدل على درجة استجابة ضعيفة
لا أتفق على الإطلاق	1	يدل على درجة استجابة ضعيفة جداً

جدول 2.3: توزيع فقرات الاستبانة على محاورها:

الرقم	المحور		عدد الاسئلة
الجزء الأول			
1	بيانات ديموغرافية	7	
الجزء الثاني			
2	الأنماط القيادية السائدة لدى المدراء	28	
أ	النمط الديمقراطي	10	
ب	النمط الديكتاتوري	10	
ج	النمط المتساهل	8	
2	درجة التمكين الاداري	27	
3	معيقات التمكين	12	
4	مقترحات لزيادة التمكين	مفتوح	
المجموع الكلي لأسئلة الاستبانة		**68**	

4.3 صدق الاداة

- الصدق الظاهري للأداة: تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرضـها عند تصميمها المبدئي على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة والبحث العلمي، وبلغ عددهم (12) ، يوضحها الملحق رقم (1.3)، وذلك لإبداء آرائهم حول فقرات

الإستبانة من حيث وضوح صياغة كل عبارة ومدى ملائمتها للمحور الذي تنتمـي إليـه، وطلب منهم إبداء النصح بإدخال أي تعديلات يرونها مناسبة أو إضافة أي عبارات جديـدة لزيادة شمولية الاستبانة، وحذف أي عبارات يرونها مكررة أو غير ضرورية. وفي ضوء الملاحظات التي حصلت عليها الباحثة قامت بإجراء التعديلات التي اتفق عليها 70% مـن المحكمين لوضع أداة الدراسة في صورتها النهائية كما في ملحق (2.3).

- صدق الاتساق الداخلي للأداة: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قامت الباحثة بحساب معاملات إرتباط بيرسون لمعرفة درجة ارتباط كل عبارة من العبارات لكل محور مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما يوضح الجدول رقم (3.3)، ومـن الملاحظ أن جميع العبارات في الجدول ذات ارتباط إيجابي، وذو دلالـة إحصـائية عنـد مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

جدول 3.3-أ: معاملات الارتباط.

الرقم	المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	محور الانماط القيادية		
	النمط الديمقراطي	B1	.816
		B2	.813
		B3	.801
		B4	.658
		B5	.812
		B6	.830
		B7	.753
		B8	..786
		B9	.847
		B10	.798
	النمط الديكتاتوري	B11	.704
		B12	.647
		B13	.778
		B14	.270
		B15	.802
		B16	.706
		B17	.759
		B18	.698

جدول 3.3-ب: معاملات الارتباط.

الرقم	المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط
		B19	.717
		B20	.789
	النمط المتساهل	B21	.699
		B22	.662
		B23	.207
		B24	.634
		B25	.593
		B26	.530
		B27	.651
		B28	.352
2	محور التمكين	C1	.779
		C2	.646
		C3	.729
		C4	.625
		C5	.733
		C6	.782
		C7	.722
		C8	.677
		C9	.513
		C10	.770
		C11	.708
		C12	.810
		C13	.734
		C14	.769
		C15	.795
		C16	.816
		C17	.807
		C18	.804
		C19	.618
		C20	.758

جدول 3.3-ج: معاملات الارتباط.

معامل الارتباط	رقم العبارة	المحور	الرقم
.781	C21		
.655	C22		
.491	C23		
.526	C24		
.671	C25		
.733	C26		
.730	C27		
.626	D1	محور المعيقات	3
.735	D2		
.707	D3		
.747	D4		
.767	D5		
.587	D6		
.708	D7		
.653	D8		
.740	D9		
.483	D10		
.742	D11		
.482	D12		

** جميع القيم داله احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)

وفي ضوء معاملات الإرتباط الإيجابية والدالة إحصائيا يمكن القول بأن أداة الدراسة قد تحقق لهـا الاتساق الداخلي بين كل عبارة وجميع العبارات التي يتضمنها المحور، لذلك يمكن الاعتماد عليهـا في التطبيق الميداني للدراسة.

5.3 ثبات أداة الدراسة

يعني ثبات الأداة التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم ولقياس ثبات الأداة استخدم معامل Cronbach's Alpha كرونباخ ألفا، ويوضح الجـدول (4.3)

معاملات الثبات للاستبانة التي وزعت على عينة الدراسة، حيث تبين من الجدول أن معامل ثبـات الاستبانة لمحاور الدراسة عالية وتراوحت بين %75 و %96، وبشكل عام كان معامل الثبات العام لجميع المحاور عالي ، إذ زاد عن %84 ، وهذا يدل على أنه يمكن اعتماد النتائج التـي حصـلت عليها الباحثة من التطبيق الميداني للاستبانة.

جدول 4.3: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

المحور		**عدد العبارات**	**ألفا كرونباخ لعينة الدراسة**
الأنماط القيادية	النمط الديمقراطي	10	0.933
	النمط الديكتاتوري	10	0.878
	النمط المتساهل	8	0.753
درجة التمكين الإداري.		27	0.963
معيقات التمكين		12	0.884
الدرجة الكلية للثبات			**0.8495**

6.3 مجتمع وعينة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على العاملات الإداريات في جامعة القدس المفتوحة وجامعة بيت لحم، بحيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (310) عاملة، مقسمة كما يلي: بلغ عدد العاملات الإداريات فـي فـروع جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية (228) عاملة إدارية، وذلك استناداً إلى إحصائيات جامعة القدس المفتوحة، في حين ان عدد العاملات الإداريات في جامعة بيت لحم قـد بلـغ (82) عاملـة ادارية، حسب احصائيات جامعة بيت لحم، ويوضح الجدول (5.3) توزيع مجتمع الدراسة المتمثـل بالعاملات الإداريات في الجامعتين.

جدول 5.3: أعداد العاملات في جامعة القدس المفتوحة وجامعة بيت لحم:

المنطقة	**المجموع**
جامعة القدس المفتوحة	228
جامعة بيت لحم	82
المجموع	310

7.3 عينة الدراسة

قامت الباحثة بإجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة، والمكون من 310 من العاملات الإداريات في جامعة القدس المفتوحة وجامعة بيت لحم ، وقد قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على جميع افراد الدراسه، وبعد إتمام عملية جمع البيانات وصلت حصيلة الجمع (216) استبانه، مقسمة على الجامعتان بحيث بلغ حجم عينة جامعة القدس المفتوحة (157) مفرده ، في حين بلغ حجم عينة جامعة بيت لحم (59) مفرده، وتبين الجداول التالية خصائص عينة الدراسة الديمغرافية.

جدول 6.3: نسب توزيع عينة الدراسة على الجامعتين.

الجامعة	التكرار	النسبة المئوية %	النسبة المئوية لمجتمع الدراسة في الجامعتين
جامعة القدس المفتوحة	157	72.7	68.9
جامعة بيت لحم	59	27.3	71.9
المجموع	216	100.0	

يتبين من الجدول (6.3) أن نسبة كل عينة في الجامعتين كانت تقريبا متقاربة، فبلغت النسبة في القدس المفتوحة(68.9%) من المجموع الكلي للعاملات، والذي بلغ 228 عاملة ادارية، بينما بلغت النسبة في جامعة بيت لحم.(71.9%) من المجموع الكلي للعاملات، والذي بلغ 82 عاملة ادارية.

جدول 7.3:.توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير العمر

	جامعة القدس المفتوحة		جامعة بيت لحم	
العمر	**التكرار**	**النسبة المئوية %**	**التكرار**	**النسبة المئوية %**
30 سنة فاقل	54	34.4	23	39.0
31-40 سنة	79	50.3	15	25.4
41-50 سنة	22	14.0	7	11.9
51 سنة فاكثر	2	1.3	14	23.7
المجموع	**157**	**100.0**	**59**	**100.0**

يتبين من الجدول رقم (7.3) أن أكثر أفراد عينة الدراسة في جامعة القدس المفتوحة كانت من الفئة العمرية التي تتراوح مابين 31-40 سنة، حيث بلغت 50.3% من نسبة العاملات في الجامعة،

بينما كانت أكثر أفراد عينة الدراسة في جامعة بيت لحم من الفئة العمرية 30 سنة فأقل حيث بلغت 39.0% من نسبة العاملات في الجامعة ، وكانت نسبة الفئة العمرية مابين 51 فأكثر في جامعة القدس المفتوحة منخفضة جدا حيث بلغت % 1.3 بالنسبة للمجموع الكلي لعينة الدارسة من العاملات الإداريات ،بينما كانت مرتفعة في جامعة بيت لحم حيث بلغت 23.7% من المجموع الكلي لعينة الدارسة من العاملات الاداريات في جامعة بيت لحم. وعموما تبين من الجدول أن معظم اعمار العاملات في جامعتي القدس المفتوحه وبيت لحم هي من الفئة الشابة التي تقل عن اربعين عاماً. حيث كانت نسبتهم 84.7% و64.49% على التوالي.

جدول 8.3:.توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	جامعة القدس المفتوحة		جامعة بيت لحم	
	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %
عزباء	32	20.4	22	37.3
متزوجة	121	77.1	34	57.6
مطلقة	2	1.3	0	0.00
ارملة	2	1.3	3	5.1
المجموع	157	100.0	59	100.0

يتبين من الجدول (8.3) أن أكثر أفراد عينة الدراسة في جامعة القدس المفتوحة وجامعة بيت لحم بالنسبة للحالة الاجتماعية، كانت من العاملات المتزوجات، حيث بلغت النسبة في القدس المفتوحة 77.1%، وبلغت في جامعة بيت لحم 57.6% من المجموع الكلي للعينة في كلا الجامعتين.

جدول 9.3:.توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	جامعة القدس المفتوحة		جامعة بيت لحم	
	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %
دبلوم متوسط فأقل	62	39.5	13	22.0
بكالوريوس	71	45.2	40	67.8
دبلوم عالي	9	5.7	1	1.7
ماجستير فاعلى	15	9.6	5	8.5
المجموع	**157**	**100.0**	**59**	**100.0**

يتبين من الجدول رقم (9.3) أن أكثر أفراد عينة الدراسة في جامعة القدس المفتوحة وجامعة بيت لحم بالنسبة للمؤهل العلمي، كانت من حملة شهادات البكالوريوس، حيث بلغت النسبة في جامعة القدس المفتوحة 45.2%، وبلغت في جامعة بيت لحم 67.8%، من المجموع الكلي للعينة في الجامعتين، وكما يلاحظ أن حملة شهادات الدبلوم العالي كانت أقل نسبة في كلا الجامعتين. حيث بلغت في جامعة القدس المفتوحة 5.7%، وبلغت في جامعة بيت لحم 1.7%، من المجموع الكلي لعينة كل جامعة. ويبدو من الجدول ان الجامعتين تفضلان توظيف العاملات الإداريات اللاواتي يحملن الدرجة العلمية الاولى (البكالوريوس) أو أقل حيث لا تحتاج وظائفهن في الغالب أعلى من هذا المؤهل .

جدول 10.3:.توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير مدة العمل في الجامعة

مدة العمل	جامعة القدس المفتوحة		جامعة بيت لحم	
	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %
اقل من 5 سنوات	61	38.9	34	57.6
من6-10سنوات	51	32.5	8	13.6
من 11-15 سنة	35	22.3	4	6.8
أكثر من 15 سنة	10	6.4	13	22.0
المجموع	157	100.0	59	100.0

يتبين من الجدول رقم (10.3) أن أكثر أفراد عينة الدراسة في جامعة القدس المفتوحة وجامعة بيت لحم بالنسبة لمدة العمل كانت أقل من خمس سنوات، حيث بلغت النسبة في جامعة القدس المفتوحة 38.9%، وبلغت في جامعة بيت لحم 57.6%، من المجموع الكلي للعينة في كلا الجامعتين، وكما يلاحظ أن اقل نسبة لهذا المتغير في جامعة القدس المفتوحة كانت من العاملات اللواتي يعملن اكثر من 15 سنة حيث بلغت 6.4%، من المجموع الكلي لعينة تلك الجامعة، بينما كانت اقل نسبة لهذا المتغير في جامعة بيت لحم من العاملات اللاتي يعملن منذ 11 الى 15 سنة

يتبين من الجدول رقم (10.3) أن أكثر أفراد عينة الدراسة في جامعة القدس المفتوحة وجامعة بيت لحم بالنسبة لمتغير الراتب الشهري، كانت ممن يتقاضون 500 الى 800 ديناراً اردنياً، حيث بلغت النسبة في جامعة القدس المفتوحة 73.2% وبلغت في جامعة بيت لحم 47.5% من المجموع الكلي للعينة في كلا الجامعتين، وكما يلاحظ أن اقل نسبة لهذا المتغير في الجامعتين كانت للعاملات اللاتي يتقاضين راتب شهري اقل من 500 دينار اردني، حيث بلغت النسبة في جامعة القدس المفتوحة 12.1% ، وبلغت في جامعة بيت لحم 18.6% من المجموع الكلي لعينة

كل جامعة. ويتناسب هذا المتغير مع متغير المؤهل العلمي في الجامعتين، وذلـك بسـب توحيـد الجامعات على كادر وظيفي موحد.

جدول 11.3:.توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير الراتب الشهري

الراتب الشهري	جامعة القدس المفتوحة		جامعة بيت لحم	
	التكرار	**النسبة المئوية %**	**التكرار**	**النسبة المئوية %**
500 دينار فاقل	19	12.1	11	18.6
500-800 دينار	115	73.2	28	47.5
800 دينار فاعلى	23	14.6	20	33.9
المجموع	157	100.0	59	100.0

يتبين من الجدول رقم (11.3) أن أكثر أفراد عينة الدراسة في جامعة القدس المفتوحة وجامعة بيت لحم بالنسبة لمتغير الراتب الشهري، كانت ممن يتقاضون 500 الى 800 ديناراً اردنيـاً، حيـث بلغت النسبة في جامعة القدس المفتوحة 73.2% وبلغت في جامعـة بيـت لحـم 47.5% مـن المجموع الكلي للعينة في كلا الجامعتين، وكما يلاحظ أن اقل نسبة لهذا المتغير فـي الجـامعتين كانت للعاملات اللاتي يتقاضين راتب شهري اقل من 500 دينار اردني، حيث بلغت النسـبة فـي جامعة القدس المفتوحة 12.1% ، وبلغت في جامعة بيت لحم 18.6% من المجموع الكلي لعينة كل جامعة. ويتناسب هذا المتغير مع متغير المؤهل العلمي في الجامعتين، وذلك بسب توحيد الجامعات على كادر وظيفي موحد.

جدول 12.3:.توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير عدد الدورات في الجامعة

الدورات	جامعة القدس المفتوحة		جامعة بيت لحم	
	التكرار	**النسبة المئوية %**	**التكرار**	**النسبة المئوية %**
بدون دورات	28	17.8	10	16.9
دورة واحدة	33	21.0	5	8.5
دورتان	39	24.8	11	18.6
ثلاث دورات فاعلى	57	36.3	33	55.9
المجموع	157	100.0	59	100.0

يتبين من الجدول رقم (12.3) أن أكثر أفراد عينة الدراسة في جامعة القدس المفتوحة وجامعة بيت لحم، بالنسبة لمجموع الدروات التي حصلت عليها العاملات اثناء مدة عملهـن، كانـت ثـلاث دورات فأعلى، حيث بلغت النسبة في جامعة القدس المفتوحة 36.3% ، وبلغت في جامعة بيـت لحم 55.9% من المجموع الكلي لعينة كل جامعة

وكما يلاحظ أن اقل نسبة لهذا المتغير في جامعة القدس المفتوحة كانت للعاملات الـلاواتي لـم يحصلن على اي دورة وكانت نسبتهن، 17.8% بينما في جامعة بيت لحم كانت اقل نسبة للعاملات اللواتي حصلن على دورة واحده فقط. حيث بلغت نسبتهن8.5% من المجموع الكلي لعينـة تلـك الجامعة.

8.3 حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تم تنفيذ هذه الدراسة على العاملات الإداريات في جامعة القدس المفتوحـة وجامعة بيت لحم
- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في بداية الفصل الصيفي من العام الجامعي-2012 2011 وحتى نهاية الفصل الثاني من العام الجامعي 2012-2013.
- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على العاملات الإداريات، وتم اسـتبعاد موظفـات الخدمات .

9.3 جمع وتحليل بيانات الدراسة:

بعد جمع البيانات وفرزها وإدخالها إلى الحاسوب، تم معالجتها إحصائيا باستخدام برنـامج الـرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن التحاليل الإحصائية التي تم استخدامها (المتوسـطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار T، كرونباخ ألفـا، ومعامـل الارتبـاط Correlation coefficient وكذلك تحليل التباين الأحادي one way ANOVA لاختبار فرضيات الدراسـة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

1.4 مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً ومناقشة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وفقاً للبيانات التي تم جمعهـا بواسطة الإستبانة (محاور وفقرات)، ومن أجل تسهيل تفسير النتائج تم تقسـيم مقيـاس ليكـرت الخماسي إلى فئات أصغر استناداً إلى قيم المتوسطات الحسابية للإجابات.

2.4 تصحيح الأداة

لقد تم اعتماد التوزيع التالي للفقرات في عملية تصحيح فقرات أداة الدراسة واستخراج النتائج وفقـا لطريقة ليكرت الخماسية.

أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق على الاطلاق
5	4	3	2	1

وتم تحديد مستوى المتوسط الحسابي وفقاً لما يلي:

المدى = 5 – 1 = 4

عدد الخانات = 5

قيمة الفاصل (مفتاح التصحيح) = $\frac{\text{المدى}}{\text{عدد الخانات}} = \frac{4}{5} = 0.8$

(1) متوسط حسابي (1 – 1.8) يدل على درجة استجابة قليلة جداً.

(2) متوسط حسابي (1.81 – 2.6) يدل على درجة استجابة قليلة.

(3) متوسط حسابي (2.61 – 3.4) يدل على درجة استجابة متوسطة.

(4) متوسط حسابي (3.41 – 4.2) يدل على درجة استجابة كبيرة.

(5) متوسط حسابي (4.21 – 5) يدل على درجة استجابة بدرجة كبيرة جداً.

وإذا تساوت عبارتين أو أكثر في متوسطهما الحسابي على مستوى المحور ككل فإنه يتم تقييمهـا بناء على الإنحراف المعياري الأقل.

وجاءت نتائج التحليل المتعلقة بإجابات المبحوثين وفقاً لأسئلة الدراسة وفرضياتها كما يلي:

3.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وفرضياتها:

1.3.4 السؤال الاول:

للإجابة على السؤال الأول والذي ينص على:"ما هي الأنماط القيادية السائدة فـي الجـامعتين؟ تـم حساب المتوسطات الحسابية والأنحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإستجابات المبحوثين. ويبـين الجدولين (1.4 ، 2.4) درجة تقييم مجال النمط الديمقراطي، والجدولين (3.4، 4.4) درجة تقيـيم النمط الأوتوقراطي، والجدولين (5.4 ، -6.4) الذي يبين درجة تقييم النمط المتساهل:

1.1.3.4. مجال النمط الإداري الديمقراطي:

جدول 1.4: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة الموافقة علـى فقـرات مجـال الـنمط الديمقراطي في جامعة القدس المفتوحه.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يفسح لي مديري المجال لإبداء رأيي في العمل.	4.2373	1.056	كبيرة
3	يناقشني مديري بالمشاكل الإدارية التي تواجهني.	3.8814	1.16093	كبيرة
4	يفوض مديري لي سلطة إتخاذ القرار ضمن حدود يرسمها لي هو.	3.8136	1.05821	كبيرة
2	يهتم مديري بإشباع حاجاتي في العمل.	3.7458	1.0271	كبيرة
10	يشاركني مديري في إتخاذ القرارات النهائية التي تخص عملي.	3.661	1.1687	كبيرة
6	ينتهج مديري العمل بإسلوب الفريق الواحد.	3.6441	1.14112	كبيرة
5	يسعى مديري دائما لتنمية قدراتي في مجال العمل.	3.5763	1.20635	كبيرة
8	يوفر مديري جو من الإنفتاح مع العاملين.	3.4068	1.19075	متوسطة
9	يشجعني مديري على الإبداع والإبتكار.	3.3629	1.22844	متوسطة
7	أحظى بمكافأة معنوية من مديري عند التميز بالعمل.	3.3559	1.30994	متوسطة
	الدرجة الكلية	**3.667**	**1.154**	**كبيرة**

يتضح من الجدول (1.4) أن درجة الموافقة على فقرات مجال النمط الديمقراطي السائد في جامعة القدس المفتوحة كانت كبيرة، حيث بلغت الدرجة الكلية لهذا النمط (3.53).

وكما هو ملاحظ من الجدول حصلت الفقره الاولى والتي تشير الى افساح المدير للعاملات المجـال لإبداء رأيهن في العمل، على اعلى قيمة للمتوسط الحسابي، حيث بلغ (3.91) ، وتلتهـا الفقـره السادسة التي تشير الى انتهاج المدير العمل باسلوب الفريق الواحد، حيث بلغ متوسـطها الحسـابي (3.64) ومن ثم الفقره الرابعه، والتي تشير الى تفويض المدير سلطة اتخاذ القرار ضـمن حـدود يرسمها هو، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.63).

بينما حازت الفقره السابعة والتي تشير حصول العاملة على مكافأه معنوية من المـدير فـي حالـة التميز بالعمل، على اقل متوسط حسابي في الجامعه، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.29)، ومن ثم الفقره الثامنه، التي تشير الى توفير المدير جو من الإنفتاح مع العـاملين، حيـث بلـغ متوسـطها الحسابي(3.34)، ومن ثم الفقرة العاشرة، التي تشير الى مشاركة المـدير العـاملات فـي اتخـاذ القرارات النهائية التي تخص عملهن، حيث بلغ متوسطها الحسابي،(3.41).

جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة الموافقة علـى فقـرات مجـال الـنمط الديمقراطي في جامعة بيت لحم

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يفسح لي مديري المجال لإبداء رأيي في العمل.	4.2373	1.056	كبيرة
3	يناقشني مديري بالمشاكل الإدارية التي تواجهني.	3.8814	1.16093	كبيرة
4	يفوض مديري لي سلطة إتخاذ القرار ضمن حدود يرسمها لي هو.	3.8136	1.05821	كبيرة
2	يهتم مديري بإشباع حاجاتي في العمل.	3.7458	1.0271	كبيرة
10	يشاركني مديري في إتخاذ القرارات النهائية التي تخص عملي.	3.661	1.1687	كبيرة
6	ينتهج مديري العمل بإسلوب الفريق الواحد.	3.6441	1.14112	كبيرة
5	يسعى مديري دائما لتنمية قدراتي في مجال العمل.	3.5763	1.20635	كبيرة
8	يوفر مديري جو من الإنفتاح مع العاملين.	3.4068	1.19075	متوسطة
9	يشجعني مديري على الإبداع والإبتكار.	3.3629	1.22844	متوسطة
7	أحظى بمكافأة معنوية من مديري عند التميز بالعمل.	3.3559	1.30994	متوسطة
	الدرجة الكلية	**3.667**	**1.154**	**كبيرة**

يتضح من الجدول (2.4) أن درجة الموافقة على فقرات مجال النمط الديمقراطي السائد في جامعة بيت لحم كانت كبيرة، حيث بلغت الدرجة الكلية لهذا النمط (3.66)، وكما هو ملاحظ من الجدول حصلت الفقره الاولى التي تشير الى افساح المدير للعاملات المجال لإبداء رأيهن في العمل، على اعلى قيمة للمتوسط الحسابي ،حيث بلغ (4.23) ، وتلتها الفقره الثالثه والتي تشير الى مناقشة المدير المشاكل الإدارية التي تواجه العاملات الاداريات، حيث بلغ متوسطها الحسابي(3.88)، ومن ثم الفقرة الرابعة التي تشير الى تفويض المدير سلطة اتخاذ القرار ضمن حدود يرسمها هو، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.81).

بينما حازت الفقرة السابعة والتي تشير الى حصول العاملات على مكافأه معنوية من المدير عند التميز، على اقل متوسط حسابي في الجامعه حيث بلغ متوسطها الحسابي ،(3.35) وتلتها الفقره التاسعة التي تشير الى وتشجيع المدير العاملات على الابداع والابتكار،حيث بلغ متوسطلها الحسابي (3.36)، وتلتهم الفقره الثامنة التي تشير الى توفير المدير جو من الإنفتاح مع العاملين، حيث بلغ متوسطها الحسابي(3.40).

2.1.3.4. مجال النمط الأوتوقراطي :

جدول3.4: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة على فقرات مجال النمط الأوتوقراطي في جامعة القدس المفتوحه

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يحتكر مديري سلطة إتخاذ القرار لنفسة.	2.9554	1.22654	متوسطة
9	يلقي مديري باللوم علي في حالة فشل عمل ما.	2.8408	1.08905	متوسطة
7	يهتم مديري بأن يكون التقدير لما يتحقق من إنجازات منسوباً له.	2.7771	1.21211	متوسطة
8	يطلب مديري تقديم إقتراح لحل المشكلة ثم ينفرد بإتخاذ القرار.	2.7643	1.08095	متوسطة
5	يصر مديري على تنفيذ أوامره بدون مناقشة.	2.758	1.20576	متوسطه
10	يلجأ مديري إلى العقوبات أكثر من لجوءه الى الحوافز الإيجابية.	2.5796	1.07493	منخفضه
2	يضيع مديري وقته في الإنشغال بالإمور البسيطه	2.4777	1.18531	منخفضة
6	يصعب على مديري تفهم ظروفي الخاصه كإمرأه عاملة.	2.4713	1.22244	منخفضة
3	يركز مديري على تصيد أخطائي.	2.4459	1.07056	منخفضة
4	يتسبب غياب مديري في إعاقة العمل	2.414	1.12115	منخفضة
	الدرجة الكلية	**2.6484**	**1.1488**	**متوسطة**

يتضح من الجدول (3.4) أن درجة الموافقة على فقرات مجال النمط الأوتـوقراطي السـائد فـي جامعة القدس المفتوحه كانت متوسطه ، حيث بلغت الدرجة الكلية لهذا النمط (2.64) وكمـا هـو ملاحظ من الجدول حصلت الفقره الأولى التي تشير الى احتكار المدير سلطة اتخاذ القـرار لنفسـه على أعلى قيمة للمتوسط الحسابي وبدرجة متوسطه، حيث بلغ (2.95) ، وتلتها الفقره التاسعه التي تشير الى القاء المدير اللوم على العاملات الإداريات في حالة فشل عمل ما، حيث بلـغ متوسـطها الحسابي(2.84)، ومن ثم الفقره السابعة، والتي تشير الى اهتمام المدير بأن يكون التقدير لما يتحقق من انجازات منسوبا له، حيث بلغ متوسطها الحسابي(2.77).

بينما حازت الفقره الرابعه والتي تشير الى أن غياب المدير يسبب اعاقة في العمـل. علـى اقـل متوسط حسابي في الجامعه. حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.41) وتلتها الفقره الثالثه والتي تشـير الى تركيز المدير على تصيد اخطاء العاملات حيث بلغ متوسطها الحسـابي (2.44) ، ومـن ثـم الفقره السادسة والتي تشير الى صعوبة تفهم المدير الظروف الخاصه للمرأه العاملـة حيـث بلـغ متوسطها الحسابي (2.47).

جدول4.4: المتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري ودرجة الموافقة على فقرات مجـال الـنمط الاوتوقراطي في جامعة بيت لحم.

	الفقرة	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**الدرجة**
1	يحتكر مديري سلطة إتخاذ القرار لنفسة.	3.0847	1.26339	متوسطة
7	يهتم مديري بأن يكون التقدير لما يتحقق من إنجازات منسوباً له.	2.7288	1.17195	متوسطه
8	يطلب مديري تقديم إقتراح لحل المشكلة ثم ينفرد بإتخاذ القرار.	2.7288	1.22939	متوسطة
5	يصر مديري على تنفيذ أوامره بدون مناقشة.	2.5593	1.20732	منخفضة
9	يلقي مديري باللوم علي في حالة فشل عمل ما.	2.5254	1.05628	منخفضة
6	يصعب على مديري تفهم ظروفي الخاصه كإمرأه عاملة.	2.4915	1.13522	منخفضة
3	يركز مديري على تصيد أخطائي.	2.4746	1.27787	منخفضة
10	يلجأ مديري إلى العقوبات أكثر من لجوءه الى الحوافز الإيجابية.	2.4237	1.32877	منخفضة
4	يتسبب غياب مديري في إعاقة العمل.	2.3559	0.88596	منخفضة
2	يضيع مديري وقته في الإنشغال بالإمور البسيطه	2.2881	1.05129	منخفضة
	الدرجة الكلية	**2.566**	**1.160**	**منخفضة**

يتضح من الجدول (4.4) أن درجة الموافقة على فقرات مجال النمط الأوتوقراطي السائد في جامعة بيت لحم كانت منخفضه، حيث بلغت الدرجة الكلية لهذا النمط (2.56) ،وكما هو ملاحـظ مـن الجدول حصلت الفقره الاولى والتي تشير الى احتكار المدير سلطة اتخاذ القرار لنفسه على اعلـى قيمة للمتوسط الحسابي، حيث بلغ (3.08) ، وتلتها الفقرتين 7 و8 والتين تشـيران الـى اهتمـام المدير بأن يكون التقدير لما يتحقق من انجازات منسوبا له، وطلب المدير من العاملات الاداريـات بتقديم اقتراح لحل المشكله وثم ينفرد هو بإنجاز القرار،حيث بلغ متوسطهما الحسابي (2.72).

بينما حازت الفقره الثانية التي تشير الى أن المدير يضيع وقته بالانشغال بالامور البسيطه، علـى اقل متوسط حسابي في الجامعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.28)، وتلتها الفقره الرابعة والتـي تشير الى تسبب غياب المدير في إعاقة العمل، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.35) ،ومن ثم الفقره العاشره والتي تشير الى لجوء المدير الى العقوبات اكثر من لجوءه الى الحوافز الايجابيه حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.42).

3.1.3.4. مجال النمط الإداري المتساهل:

جدول5.4: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة الموافقة على فقرات مجال النمط المتساهل في جامعة القدس المفتوحة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	يتبع مديري سياسة الباب المفتوح في الإتصالات.	3.3949	1.11951	متوسطة
4	يترك مديري الحرية لي بإتباع الإجراءات التي أراها ملائمة لإنجاز عملي	3.3631	1.12747	متوسطة
7	يترك مديري العمل ينساب بطريقه طبيعية دون ضغط من جانبه.	3.0382	1.23457	متوسطة
2	يتنازل مديري لي عن سلطة إتخاذ القرار في ما يخص عملي.	2.9108	1.09413	متوسطة
1	يعمل مديري على منحي صلاحيات كاملة لأفعل ما أشاء في عملي.	2.8408	1.08905	متوسطة
8	يتجاهل مديري توجيه أدائي في العمل .	2.5032	1.0416	متوسطة
6	يتغاضى مديري عن ضبط سلوكياتي في العمل .	2.3248	1.00139	منخفضة
3	ممارسة مديري لسلطاته في العمل ضعيفة جداً.	2.2548	1.17071	منخفضة
	الدرجة الكلية	**2.8288**	**1.1098**	**متوسطة**

يتضح من الجدول (5.4) أن درجة الموافقة على فقرات مجال النمط المتساهل السائد في جامعـة القدس المفتوحه كانت متوسطه، حيث بلغت الدرجة الكلية لهذه الفقرات(2.82).

وكما هو ملاحظ من الجدول حصلت الفقره الخامسة والتي تشيرالى اتباع المدير سياسة الباب المفتوح في الإتصالات على اعلى قيمة للمتوسط الحسابي، حيث بلغ (3.39) ، وتلتها الفقره الرابعه والتي تشير الى ترك المدير الحرية للعاملات بأتباع الاجراءات التي يرونها مناسبة لإنجاز عملهن، حيث بلغ متوسطها الحسابي(3.36)، ومن ثم الفقره السابعة التي تشيرالى ترك المدير العمل ينساب بطريقة طبيعيه دون ضغط من جانبه، حيث بلغ متوسطها الحسابي(3.03)، بينما حازت الفقره الثالثه والتي تشير الى ممارسة المدير لسلطاته في العمل ضعيفه جداً.على أدنى متوسط حسابي، حيث بلغ(2.25)، وتلتها الفقره السادسه والتي تشير تغاضي المدير عن ضبط سلوكيات العاملات في العمل، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.32)، ومن ثم الفقره الثامنه التي تشير الى تجاهل المدير توجيه أداء العاملات في العمل حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.50).

جدول6.4: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة الموافقة على فقرات مجال النمط المتساهل في جامعة بيت لحم

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4	يترك مديري الحرية لي بإتباع الإجراءات التي أراها ملائمة لإنجاز عملي	3.4746	1.15005	متوسطة
5	يتبع مديري سياسة الباب المفتوح في الإتصالات.	3.3051	1.23532	متوسطة
2	يتنازل مديري لي عن سلطة إتخاذ القرار في ما يخص عملي.	3.1186	1.16093	متوسطة
7	يترك مديري العمل ينساب بطريقه طبيعية دون ضغط من جانبه.	3.1017	1.21336	متوسطة
1	يعمل مديري على منحي صلاحيات كاملة لأفعل ما أشاء في عملي.	2.8983	1.1401	متوسطة
8	يتجاهل مديري توجيه أدائي في العمل .	2.661	1.09245	متوسطة
6	يتغاضى مديري عن ضبط سلوكياتي في العمل .	2.4915	0.97154	منخفضة
3	ممارسة مديري لسلطاته في العمل ضعيفة جداً.	2.2542	1.16845	منخفضة
	الدرجة الكلية	**2.9131**	**1.1415**	**متوسطة**

يتضح من الجدول (6.4) أن درجة الموافقة على فقرات مجال النمط المتساهل السائد في جامعة بيت لحم كانت متوسطه، حيث بلغت الدرجة الكلية لهذا النمط (2.91)، وكما هو ملاحظ في الجدول حصلت الفقرة الرابعة والتي تشير الى ترك المدير الحرية للعاملات بأتباع الإجراءات التي يرونها مناسبة لإنجاز عملهن، على أعلى متوسط حسابي ، حيث بلغ متوسطها الحسابي(3.47)، وتلتها الفقره الخامسة والتي تشيرالى اتباع المدير سياسة الباب المفتوح في الإتصالات، حيث بلغ

متوسطها الحسابي (3.30)، ومن ثم الفقره الثانية والتي تشير الى تنازل المدير عن سلطة اتخاذ القرار في مايخص عمل العامله الإدارية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.11)، بينما حازت الفقره الثالثه التي تشير الى ممارسة المدير سلطاته في العمل ضعيفه جداً، على أدنى متوسط حسابي حيث بلغ (2.25)، وتلتها الفقره السادسه والتي تشير الى تغاضي المدير عن ضبط سلوكيات العاملات في العمل، حيث بلغ متوسطها الحسابي(2.49)، ومن ثم الفقره الثامنه والتي تشير الى تجاهل المدير توجيه أداء العاملات في العمل حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.66).

1.1.3.4 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

لمناقشة نتائج السؤال الأول، يبين الجدول رقم (4.4) ملخص نتائج الإجابات حول الأنماط القيادية المتبعة في الجامعتين.

جدول 7.4: ملخص نتائج الإجابات حول الأنماط القيادية المتبعة في الجامعتين.

النمط القيادي	جامعة القدس المفتوحة		جامعة بيت لحم	
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النمط الديمقراطي	3.53	1.12	3.66	1.5
النمط المتساهل	2.82	1.1	2.91	1.14
النمط الأتوقراطي	2.64	1.14	2.56	1.16

ويتضح من الجدول رقم(4.4) ،أن النمط القيادي الأكثر شيوعاً في الجامعتين من وجهة نظر العاملات الإداريات، هو النمط الديمقراطي وبدرجة كبيره لدى الجامعتين، حيث بلغ متوسطه الحسابي في جامعة القدس المفتوحه(3.53) وبلغ في جامعة بيت لحم (3.66).

ويليه النمط المتساهل الذي بلغ متوسطه الحسابي في جامعة القدس المفتوحه(2.82) وبلغ في جامعة بيت لحم (2.91)، ومن ثم النمط الأوتوقراطي، والذي بلغ متوسطه الحسابي في جامعة القدس المفتوحه(2.64) وبلغ في جامعة بيت لحم (2.56).

كما هو ملاحظ حازت الفقره الأولى في مجال النمط الديمقراطي والتي تشير الى إفساح المدير المجال للعاملات لإبداء رأيهن في العمل، على أعلى المتوسطات الحسابيه في الجامعتين، حيث بلغ متوسطهما الحسابي (3.91و4.23) على التوالي.

واشتركت أيضا الجامعتين بنفس الفقره التي حازت على أدنى قيمة للمتوسط الحسابي، والتي تشير الى حصول العاملات على مكافأه معنوية من المديرعند التميز، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة في الجامعتين (3.29و3.35)على التوالي.
كما اختلفت الجامعتين في الفقره التاسعة والتي تشير الى تشجيع المدير العاملات على الإبداع والابتكار، حيث كانت درجة الموافقه من افراد الدراسه كبيره لدى جامعة القدس المفتوحه، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.54)، بينما كانت درجة الموافقه لنفس الفقره في جامعة بيت لحم متوسطه حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.36).

عموما يتضح من نتائج النمط الديمقراطي بعدم وجود فروق جوهرية كبيره في المتوسطات الحسابية بين الجامعتين، فقد كانت درجة الموافقه متقاربه لدى الجامعتين، ويعزى ذلك الى اهتمام المدراء في الجامعتين بقيادة الجامعة على اسس ديمقراطية صحيحة مبنية على الاحترام المتبادل بين المدير والعاملات الإداريات، معتمدا على مشاركتهن في تبادل الأراء حول العمل ، وبث روح التعاون، لاقتناعه ان العلاقات الإنسانية لها دور كبيير في نهوض الجامعه، ويدل ذلك ايضا على حرص الجامعتين على بث روح الديمقراطية في التعامل مع العاملات.

وكما هو ملاحظ جاء النمط المتساهل في المرتبه الثانية، من حيث التطبيق حسب وجهة نظر المبحوثات في الجامعتين، حيث تشابهت درجات الموافقه لكل فقره في الجامعتين، فحصلت معظم الفقرات على درجة متوسطه ، ماعدا الفقرتين السادسة والثالثه، اللتين تشيران الى تغاضي المدير عن ضبط سلوكيات العاملات في العمل، وممارسة المدير لسلطاته ضعيفة جدا حيث كانت درجة الموافقة منخفضه للجامعتين وبلغ متوسطهما الحسابي في الجامعتين (2.32، 2.49). (2.25، 2.25)على التوالي.

كما حازت الفقرة الخامسة التي تنص على إتباع المدير سياسة الباب المفتوح في الإتصالات، على اعلى متوسط حسابي في جامعة القدس المفتوحة، حيث بلغ (3.39)، بينما حصلت الفقره الرابعه والتي تنص على ترك المدير الحرية للعاملات بإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز عملهن على اعلى متوسط حسابي في جامعة بيت لحم حيث بلغ (3.47).

بينما حصلت الفقره الثالثة التي تنص على أن ممارسة المدير لسلطاته في العمل ضعيفة جدا علـى ادنى متوسط حسابي في الجامعتين، حيث تساوت الجامعتين في المتوسط الحسـابي والـذي بلـغ (2.25).

عموما يتضح من نتائج النمط المتساهل، بعدم وجود فروق جوهرية كبيره في المتوسطات الحسابية بين الجامعتين، فقد كانت درجة الموافقه متقاربه ، اضافة لـذلك عـارض أفـراد الدراسـة فـي الجامعتين بعض الفقرات بالنمط المتساهل، فالعاملات في الجامعتين لايرين بأن سلطات مـدرائهن في العمل ضعيفه. ولايتغاضى مدرائهن عن ضبط سلوكياتهن في العمل . ويتبع مدرائهن سياسـة الباب المفتوح في الاتصالات، مما يدل على ان الجامعتين لا تتبنى هذا النمط بخصائصه المطلقـه، لأن اكثر الاجابات كانت بدرجة متوسطه.

أما النمط الأوتوقراطي، فقد جاء في الدرجة الثالثة، وتراوحت اجابات افراد الدراسه مابين الدرجـة المتوسطه والمنخفضه، حيث تشابهت معظم الفقرات في الجامعتين بنفس الدرجة، ماعدا الفقـرتين التاسعة والخامسة، واللتين تشيران على القاء المدير اللوم على العامله في حالة فشل عمـل مـا، واصرار المدير بتنفيذ اوامره بدون مناقشه ، فكانت درجة الموافقه في جامعـة القـدس المفتوحـه للفقرتين متوسطه حيث بلغ متوسط حسابهما على التوالي(2.84 -2.75)،بينما كانت درجة الموافقه في جامعة بيت لحم لنفس الفقرتين منخفضه حيث بلغ متوسط حسـابهما علـى التـوالي (2.52-2.55).

كما ان الفقره الأولى والتي تنص على احتكار المدير سلطة اتخاذ القرار لنفسه، حصلت على اعلى متوسط حسابي في الجامعتين، حيث بلغ في جامعة القدس المفتوحه (2.95)، وبلغ في جامعة بيت لحم (3.08)، وكما حازت الفقره الرابعة والتي تشير الى تتسبب غياب المدير في اعاقـة العمـل، على ادنى متوسط حسابي في جامعة القدس المفتوحه، حيث بلغ (2.41)، بينما حصـلت الفقـره الثانية التي تنص على أن المدير يضيع وقته في الانشغال بالامور البسيطة، علـى ادنـى متوسـط حسابي في جامعة بيت لحم حيث بلغ(2.28).

عموما يتضح من نتائج النمط الأوتوقراطي، بعدم وجود فروق جوهرية كبيـره فـي المتوسـطات الحسابية بين الجامعتين، فقد كانت درجة الموافقه متقاربه لدى الجامعتين، ورغم أن أكثر الإجابـات كانت بدرجة منخفضه، الا ان البعض يرى بوجود بعض الممارسات الأوتوقراطيه، وربمـا يعـود

السبب في ذلك وجود نقص في بعض المهارات والمعارف خاصة في إتخاذ القرارات، وربما خوفا من المسائله من الجهات العليا، وأن بعض الأنشطة تحتاج إلى توجيـه مباشـر، وبمـا أن الإدارة الجامعية دائمة التطوير، يتطلب ذلك من المدير أن يكون صارماً مع بعض العاملات اللاتـي لا يجدي معهن أسلوب الإقناع، كما يتعلق ذلك أيضاً بنفسية بعض المدراء بحبهم أن تنسب الانجازات لهم وحدهم.

تتفق هذه النتيجة الى حد ما مع دراسة (شبيطه، 2009)، فالنمط الديمقراطي فـي وزارة الداخليـة الفلسطينية هو النمط السائد، حيث حصل على أعلى مرتبة بدرجة متوسطه. ويليه النمط المتسـاهل ومن ثم النمط الأوتوقراطي . كما اتفقت دراسة، (شعبان والعابدي، 2009)، بالدراسة الحاليه بأن أكثر الأنماط السائده من وجهة نظر اعضاء الهيئه التدريسية في كلية الكوفه كان النمط الديمقراطي، ولكن النمط الذي تلاه النمط الأوتوقراطي خلافا لنتائج الدراسه الحالية .

واختلفت هذه الدراسه مع (العسيلي،1999)، فالنمط الأوتوقراطي هو النمط السـائد فـي جامعـة الخليل ويليه النمط الديمقراطي ومن ثم النمط المتساهل، فيما اتفقت نتائج دراستها مـع الدراسـة الحالية في بوليتكنك فلسطين فالنمط الاكثر شيوعا كان الديمقراطي ولكن يليه النمط الديكتاتوري ومن ثم النمط المتساهل.

وكما أوضحت نتائج دراسة (عباس،2009)، أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط شـيوعاً فـي شركة كهرباء الوطنيه الاردنيه، واوضحت نتائجه أهمية هذا النمط في عملية صنع القرار. ووجد أن النمط المتساهل له أهمية قليلة ، وأن النمط الأوتوقراطي فكان تأثيره منخفض وسلبي. كمـا ان دراسة (مجممي، 2004)،أيضا أوضحت أن النمط الديمقراطي هو الأسلوب الاكثر انتشـارا بـين العاملين في المؤسسات الصناعية في السعودية . فهذا النمط هو النمط المحبب والمرغوب فيه لدى العاملين في المصانع الخاصة ، فهو يحث على إيجاد علاقات جيدة وسليمة بين المدير والعاملين في المصنع، وبالتالي يحقق مستويات جيدة ومرتفعة من النمو .

2.3.4. الإجابه عن السؤال الثاني:

للإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على: ماهو واقع تمكين المرأه العامله في الجـامعتين؟ تـم حساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري، ودرجة الموافقه لكل فقره من اسـتجابات افـراد

الدراسة على عبارات محور التمكين السائد في الجامعتين، وجائت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (8.4).

جدول 8.4-أ: المتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري ودرجة الموافقة علـى فقـرات مجـال: درجة التمكين الإداري في جامعة القدس المفتوحة.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	استطيع الوصول الى مديري وشرح موقفي بلا صعوبة	4.0127	1.06811	كبيرة
4	يثق مديري في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي	3.9172	1.06194	كبيرة
1	يعزز مديري لدي شعور عال في الإنتماء لجامعتي.	3.8535	1.12555	كبيرة
3	يوزع مديري المهام حسب مهارات العاملين	3.758	1.06459	كبيرة
5	يمنحني مديري المرونة المناسبة للتصرف في اداء مهامي	3.7244	0.9677	كبيرة
21	يشجعني مديري على تقديم أفكار جديدة في تحسين العمل	3.707	1.03318	كبيرة
16	يساعد مديري في تطوير مهاراتي في العمل	3.6242	1.07664	كبيرة
20	يوفر مديري فرصه للوصول الى المعلومات التي تساعدني على التقدم بعملي.	3.6242	1.02165	كبيرة
7	اشعر في عملي بمرونه في تطبيق التعليمات	3.5987	1.04917	كبيرة
13	مديري مقتنع أن نوعية الجنس لاتؤثر على فاعلية العمل	3.5924	1.14329	كبيرة
12	يحقق مديري مناخ المشاركة بيني وبين العاملين	3.5732	1.12776	كبيرة
15	يعمل مديري على بناء مناخ من الثقة بيني وبين الإدارة العليا	3.5513	1.09718	كبيرة
14	يعامل مديري جميع العاملين بمساواة دون تفرقة بين الجنسين	3.5192	1.18306	كبيرة
26	يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجهني بعملي	3.471	0.96234	كبيره
11	يحبذ مديري إستخدام إسلوب الفريق لإداركه إن القرارات الجماعية أفضل من الفردية	3.4395	1.12852	كبيره
10	تلقى مبادرتي في العمل تشجيع من قبل المدير	3.4204	1.19897	كبيره
22	اساهم مع مديري في وضع الأهداف والخطط المتعلقة بعملي.	3.4204	1.10435	كبيره
8	يعتبر مديري أن كفائتي معياراً مهما في نظام الترقية	3.3974	1.23225	متوسطة

جدول 8.4- ب: المتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري ودرجة الموافقة على فقرات مجـال: درجة التمكين الإداري في جامعة القدس المفتوحة.

الرقم	الفقره	المتوسط الحسابي	المتوسط المعياري	الدرجة
27	اقوم بالمشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بعملي	3.3949	1.03005	متوسطة
18	يسمح مديري لي بالتدريب الفني في مهارات التعامل مع الأخرين.	3.359	1.03456	متوسطة
6	يستخدم مديري التحفيز لرفع المستوى الفني لدي	3.2692	1.21997	متوسطة
19	قنوات الإتصال مفتوحة بيني وبين الإدارة العليا.	3.2675	1.1896	متوسطة
17	يسمح مديري لي بالتدريب الفني في مهارات إتخاذ القرار	3.2484	1.08991	متوسطة
9	يغير مديري من وقت لأخر في هيكلية المنظمه بما يلائم العمل	3.1146	1.14896	متوسطة
25	يسمح لي مديري بإتخاذ قرارات تتميز بالإستقلالية.	3.0191	1.07101	متوسطة
23	في حالة الطوارئ يوجد لدي صلاحية في إتخاذ قرارات دون الرجوع لمديري.	2.8205	1.05027	متوسطة
24	يتوجه مديري على التخلي عن بعض سلطاته بالعمل وتفويضي بها.	2.7707	1.08529	متوسطة
	الدرجة الكلية	**3.4618**	**1.0950**	**كبيره**

من خلال الجدول الموضح اعلاه يتضح ان افراد الدراسة في جامعة القدس المفتوحه موافقات على درجة التمكين الإداري السائد في جامعتهم بدرجة كبيره ، حيث بلغـت الدرجـة الكليـة لـديهم (3.46).

كما هو ملاحظ من الجدول رقم(8.4) تراوحت إجابات افراد الدراسه مابين درجة كبيره ودرجة متوسطه، حيث حازت الفقره الثانية والتي تشير الى استطاعة العاملة الإدارية الوصول الى مديرها وشرح موقفها بلا صعوبه، على اعلى قيمة للمتوسط الحسابي في الجامعة، حيـث بلـغ (4.01)، وتلتها في المرتبه الثانية الفقره الرابعه والتي تشير الى ثقة المدير في قدرة العـاملات علـى اداء المهام الموكله لهن، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.91)، ومن ثم الفقره الاولى التي تنص علـى تعزيز المدير شعور عال للعاملات في الانتماء لجامعتهن، حيث بلغ متوسطها الحسـابي (3.85) وتلتها الفقره الثالثه والتي تنص على توزيع المدير المهام حسب مهـارات العـاملين، حيـث بلـغ

متوسطها الحسابي (3.75) ومن ثم الفقره الخامسة والتي تنص منح المـدير المرونـه المناسـبه للتصرف في اداء مهام العاملات، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.72).

وكما هو ملاحظ في الجدول (8.4) حازت الفقره الرابعة والعشرين والتي تشير الى توجه المـدير الى التخلي عن بعض سلطاته بالعمل وتفويض العاملات بها، على أدنى قيمة للمتوسـط الحسـابي حيث بلغ (2.77) وتلتها الفقره الثالثه والعشرين والتي تشير الى وجود صلاحية للعاملات في إتخاذ قرارات في حالات الطوارئ بدون الرجوع لمديرهن، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.82)، ومن ثم الفقره الخامسة والعشرين والتي تشير الى سماح المـدير للعـاملات بإتخـاذ قـرارات تتميـز بالإستقلالية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.01)، وتلتها الفقره التاسعة والتي تشير الـى تغييـر المدير من وقت لأخر في هيكلية المنظمه بما يلائم العمل، حيث بلغ متوسطها الحسـابي (3.11)، ومن ثم الفقره السابعة عشر والتي تشير الى سماح المدير للعاملات بالتدريب الفني في مهـارات إتخاذ القرار، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.24).

جدول 9.4.-أ: المتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري ودرجة الموافقة على فقـرات مجـال: درجة التمكين الإداري في جامعة بيت لحم.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4	يثق مديري في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي	4.0508	1.07357	كبيرة
2	استطيع الوصول الى مديري وشرح موقفي بلا صعوبة	3.8914	0.91132	كبيرة
13	مديري مقتنع أن نوعية الجنس لاتؤثر على فاعلية العمل	3.8814	0.98409	كبيرة
21	يشجعني مديري على تقديم أفكار جديدة في تحسين العمل	3.8644	0.86018	كبيرة
1	يعزز مديري لدي شعور عال في الإنتماء لجامعتي.	3.8136	1.02511	كبيرة
5	يمنحني مديري المرونة المناسبة للتصرف في اداء مهامي	3.8136	0.95547	كبيرة
14	يعامل مديري جميع العاملين بمساواة دون تفرقة بين الجنسين	3.7797	1.05156	كبيرة
12	يحقق مديري مناخ المشاركة بيني وبين العاملين	3.6271	0.98082	كبيرة
15	يعمل مديري على بناء مناخ من الثقة بيني وبين الإدارة العليا	3.6271	1.15815	كبيرة
16	يساعد مديري في تطوير مهاراتي في العمل	3.6102	1.05073	كبيرة
20	يوفر مديري فرصه للوصول الى المعلومات التي تساعدني على التقدم بعملي.	3.6102	1.00029	كبيرة

جدول 9.4.-ب: المتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري ودرجة الموافقة على فقرات مجـال: درجة التمكين الإداري في جامعة بيت لحم.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
27	اقوم بالمشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بعملي	3.6102	0.89089	كبيره
22	اساهم مع مديري في وضع الأهداف والخطط المتعلقة بعملي	3.5932	0.94902	كبيره
7	اشعر في عملي بمرونه في تطبيق التعليمات	3.5593	0.87634	كبيره
18	يسمح مديري لي بالتدريب الفني في مهارات التعامل مع الأخرين.	3.5424	0.97064	كبيره
26	يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجهني بعملي	3.5254	0.95332	كبيره
3	يوزع مديري المهام حسب مهارات العاملين	3.4746	1.00612	كبيره
8	يعتبر مديري أن كفائتي معياراً مهما في نظام الترقية	3.4746	1.05628	كبيره
10	تلقى مبادرتي في العمل تشجيع من قبل المدير	3.4746	1.13496	كبيرة
17	يسمح مديري لي بالتدريب الفني في مهارات إتخاذ القرار	3.4746	0.83781	كبيرة
25	يسمح لي مديري بإتخاذ قرارات تتميز بالإستقلالية.	3.4407	1.05489	كبيرة
11	يحبذ مديري إستخدام إسلوب الفريق لإداركه إن القرارات الجماعية أفضل من الفردية	3.4237	1.02054	كبيرة
19	قنوات الإتصال مفتوحة بيني وبين الإدارة العليا.	3.2203	1.17544	متوسطة
23	في حالة الطوارئ يوجد لدي صلاحية في إتخاذ قرارات دون الرجوع لمديري.	3.2034	1.24263	متوسطة
6	يستخدم مديري التحفيز لرفع المستوى الفني لدي	3.1525	1.21504	متوسطة
9	يغير مديري من وقت لأخر في هيكلية المنظمه بما يلائم العمل	3.0847	1.0387	متوسطة
24	يتوجه مديري على التخلي عن بعض سلطاته بالعمل وتفويضي بها.	3.0169	0.90003	متوسطة
	الدرجة الكلية	**3.5492**	**1.0138**	**كبيرة**

من خلال الجدول الموضح أعلاه، يتضح أن أفراد الدراسة في جامعة بيت لحـم موافقـات علـى درجة التمكين الإداري السائد في جامعتهم بدرجة كبيره، حيث بلغت الدرجة الكلية لديهم (3.54). كما هو ملاحظ تراوحت اجابات افراد الدراسه مابين درجة كبيره ودرجة متوسطه،

حازت الفقره الرابعه التي تشير الى ثقة المدير في قدرة العاملات على اداء المهام الموكلـه لهـن، على أعلى قيمة للمتوسط الحسابي في الجامعة حيث بلغ (4.05)، وتلتها الفقره الثانية والتي تشـير الى إستطاعة العاملات الوصول الى مدرائهن وشرح موقفهن بلا صعوبه، حيـث بلـغ متوسـطها الحسابي (3.89)، ومن ثم الفقره الثالثة عشر والتي تشير الى اقتناع المدير أن نوعيـة الجـنس لا تؤثر على فاعلية العمل، حيث بلغ متوسطها الحسابي(3.88)، ومن ثم الفقره الواحـد والعشـرين والتي تشير الى تشجيع المدير العاملات على تقديم افكار جديده لتحسين العمل، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.86) ومن ثم الفقره الأولى التي تشير الى تعزيز المدير شعور عال للعـاملات فـي الانتماء لجامعتهن حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.81). وكما هو ملاحظ حازت الفقـره الرابعـة والعشرين والتي تشير الى توجه المدير على التخلي عن بعض سلطاته بالعمل وتفويض العاملات به، على ادنى قيمة للمتوسط الحسابي حيث بلغ (3.01) وتلتها الفقره التاسعة والتي تشير الى تغيير المدير من وقت لأخر في هيكلية المنظمه بما يلائم العمل، حيث بلغ متوسطها الحسـابي (3.08)، ومن ثم الفقره السادسة والتي تشير الى استخدام المدير التحفيز لرفع المستوى الفني لدى العـاملات حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.15)، وتلتها الفقره الثالثه والعشرين والتي تشير الى فـي حالـة الطوارئ يوجد صلاحية للعاملات في اتخاذ قرارات بدون الرجوع لمديرهن. حيث بلغ متوسـطها الحسابي (3.20) ومن ثم الفقره التاسعة عشر والتي تشير الى قنـوات الاتصـال مفتوحـه بـين العاملات والادارة العليا حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.22).

1.2.3.4. مناقشة نتائج السؤال الثاني:

من خلال ماسبق يتضح ان أفراد الدراسة موافقات على درجة التمكين الإداري السائد في جامعة بيت لحم وجامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر العاملات الاداريات بدرجة كبيره لدى الجـامعتين حيث بلغت الدرجة الكلية في جامعة القدس المفتوحة وجامعة بيـت لحـم (3.46، 3.54) علـى التوالي.

ويتضح من الجدولين رقم(8.4، 9.4) ان هناك تفاوت في درجات الموافقه بـين الاجابـات فـي الجامعتين، تراوحت مابين موافقة افراد الدراسه على بعض درجات التمكين السائده في الجـامعتين بدرجة كبيره، وحيادتهم حول توفر بعض درجات التمكين بدرجـة متوسـطه، حيـث تروابحـت المتوسطات الحسابيه حول درجة التمكين في جامعة القدس المفتوحة مابين (4.01 و2.77) بينمـا تراوحت المتوسطات الحسابيه حول درجة التمكين في جامعة بيـت لحـم (4.05 و3.01)، وقـد تشابهت معظم الفقرات في الجامعتين بنفس الدرجة، ماعدا الفقرات الثامنة، والسـابعة والعشـرين،

والثامنة عشر، والسابعة عشر، والخامسة والعشرين، فكانت بدرجة متوسطه فـي جامعـة القـدس المفتوحه،في حين كانت درجة الموافقه كبيره لتلك الفقرات في جامعة بيت لحم.

وكما حازت الفقره الثانية والتي تنص على استطاعة العاملات الوصـول الـى مـديرهن وشـرح موقفهن بلا صعوبه على أعلى متوسط حسابي لجامعة القدس المفتوحه، حيث بلغ (4.01)، بينمـا حازت الفقره الرابعة والتي تنص على ثقة المدير في قدرة العاملات على اداء مهـامهن الموكلـه اليهن على أعلى متوسط حسابي لجامعة بيت لحم حيث بلغ (4.05).

حصلت الفقره الرابعة والعشرين والتي تنص على توجه المدير بالتخلي عـن بعـض سـلطاته بالعمل وتفويض العاملات بها في الجامعتين، على ادنى متوسط حسابي حيث بلغ في جامعة القدس المفتوحه(2.77) بينما بلغ في جامعة بيت لحم (3.01)

بشكل عام يلاحظ أن التمكين حصل على درجة كبيره في الجامعتين، مع عدم وجود فروق جوهرية بين الجامعتين فقد كانت درجات الموافقه متقاربه لدى الجامعتين.

وتدل هذه النتيجة على ايمان الجامعتين بمبدأ التمكين. ويحظى بأهتمام من قبـل الإدارة ، وتعـزو الباحثه سبب التقارب بالنتيجة بين الجامعتين، إلى أن الجامعتين تخضعان لأنظمـه وقـوانين تكـاد تكون موحده في الجامعات الفلسطينية، وأن الجامعات الفلسطينية عموماً وجـامعتي بيـت لحـم و القدس المفتوحة خصوصاً، يدركوا مدى أهمية العنصر البشري خصوصا من النساء، لذلك يسـعو دائما الى تطويرهن وتمكينهن، والعمل على مساعدتهن في زيادة ثقتهن وإرتفاع مستوى إنتمـائهن وولائهن لتحمل المسؤولية، ولعلمهم أن هذا التمكين يحقق رسالة وأهداف الجامعة.

يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة في الجامعتين موافقات بدرجة كبيرة علـى معظـم الفقـرات، حيث بينت النتائج مدى إدراك الجامعتين لأهمية التمكين، وانه يساهم في زيادة الثقه لدى العاملات من خلال الأساليب التي تتعبها الإدارة من أهمها: سياسة الباب المفتوح بالتعامـل مـع العـاملات وإستطاعتهن الوصول الى المدير بسهولة وشرح موقفهن بدون صعوبات، وهـذا يـدل علـى أن وسائل الإتصال متاحة بسهوله بين العاملات والمدراء، فاتباع سياسة الباب المفتوح تعد مـن أهـم مجالات التمكين فهي تقلل من الحواجز الإدارية، وتعزيز الثقه لدى العـاملات بقـدرتهن بالقيـام بأعمالهن ، وهذا بدوره يعزز مفهوم التمكين، فشعور العاملة بثقة رئيسها بعملها أمر هـام جـداً يعزز ثقتها بنفسها وبقدرتها على القيام بالمهام الموكله إليها، وبالتالي تقوم بعملها بمهارة عاليـة ،

وشعورها بانتماء عالي لعملها. كما دلت النتائج على عدم وجود تفرقه بـين الجنسـين، فنـوع الجنس لايؤثر على العمل، و يدل ذلك على وجود عدل ومساواة لجميع العاملين من الجنسين فـي الجامعتين.وهذا يعطي دلاله مهمة ورسالة قوية تنم عن قوة العلاقة والتناسـق والإنسـجام بـين الجميع، مما يساهم في خلق مناخ عمل مريح بين الجنسين. كما يتضح من النتائج إهتمام الجامعتين بإشراك العاملين في العمل، ويدل ذلك على معرفة الجامعتين بأهميـة العمـل بالمشـاركة وروح الفريق.

وأخيراً يتضح أن أفراد الدراسه من الجامعتين كن موافقات بدرجة كبيرة على أن الجامعتين تهـتم برفع مهارات وقدرات الموظفات. وتشجيع العاملات على تقديم افكار جديدة في تحسين العمل حتى يسهم ذلك في رفع مستوى اداء العمل، مما يجعلهم حريصون على توزيع المهام حسـب مهـارات العاملات. واظهرت النتائج أيضاً ان افراد الدارسة كانو محايدين حول بعض الفقـرات ، حيـث يروا في تلك الفقرات أن درجة التمكين متوسطه، وتحتاج الى المزيد من الإهتمام, حيث أجمع أفراد الدراسة على عدم وجود صلاحيات لديهم في إتخاذ قرارات مستقله، وعدم تخلـي المـدراء عـن بعض سلطاتهم حتى في حالة الطوارئ لايوجد لديهم صلاحيات بإتخاذ قرار دون الرجـوع الـى المدير، ويدل ذلك الى أن اتخاذ القرارات يتم في الغالب من قبل المدراء، إما لإعتبارات الوقـت، أو لما يتمتع به المدراء من خبرة في هذا الجانب ، أو نتيجة الخوف من المحاسبه، وبالتـالي يقـل تفويض السلطه للعاملات.

ويلاحظ أيضاً وجود اجماع في الجامعتين على عدم استخدام التحفيز بشكل كافي، لرفـع المسـتوى الفني لدى العاملات ، وهذا أمر غير صحي فطالما كانت الحوافز مرتبطـه بالـدوافع ، فـالنقص بالحوافز يؤدي الى خفض الدافعية لدى الأفراد، وهذا يضر ببيئة العمل، كما دلت النتائج علـى أن هناك ضعف في التواصل في جميع ارجاء الجامعة بين العاملات والإدارات الإخرى، لذلك لابد من الاهتمام بعناصر الإتصال في الجامعات بين العاملين والإدارة العليا وليس المدير المباشر فقط.

ولوحظ أيضاً أن أفراد الدراسة لا يشعروا بوجود تغيير من وقت لأخر في هيكلية المنظمه بما يلائم العمل، وهذا يعني أن الهياكل التنظيمية في الجامعات لا تتمتع بعنصر المرونه الـذي يعتبـر مـن العناصر الهامة لمواكبة التطورات الإدارية.

اتفقت هذه الدراسه مع دراسة (الجعبري،2010)، فكانت درجة التمكين الإداري مرتفعه . واتفقت ايضا بأن الجامعات لاتفوض سلطتها الى مرؤوسيها ولا تعطي حوافز بشكل كافي. كما اتفقت نتائج

هذه الدراسه مع دراسة (الجميلي، 2008)، حيث يرى ان مستوى التمكين في مجلس الشورى كان مرتفعاً بدرجة كبيره، واتفق بأن الادارة لاتعطي صلاحية للموظف بأتخاذ قرار مستقل، واتفقـت أيضاً مع دراسة (الرقب،2010)، في ان افراد الدراسة في الجامعات الفلسطينية موافقون بدرجـة كبيره على وجود بعض عناصر التمكين وأخرى بدرجة متوسطة، ولكنها تحتـاج الـى تطـوير. واختلفت هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات كدراسة (الأحمدي،2009)، حيث أظهرت نتائجـه بأن ادراك القيادات النسائية للتمكين قليل ويحتاج الى تعزيز أكبر.

3.3.4. السؤال الثالث:

للإجابة على السؤال الثالث والذي ينص على "ماالعلاقة بين الأنماط القيادية السائدة بدرجة تمكين المرأه العاملة إدارياً في الجامعتين؟ تم اختبار الفرضيات التالية:

1.3.3.4. اولا: فيما يتعلق بجامعة القدس المفتوحه:

- الفرضـية الأولـى: لايوجـد علاقـة ذات دلالـة احصـائيةعند مسـتوى الدلالـة الاحصائية($\alpha \leq 0.05$) بين النمط الديمقراطي ودرجة تمكين المرأه العامله إدارياً من وجهة نظرها في جامعة القدس المفتوحة؟

10.4معامل الإرتباط بين الأنماط القيادية ودرجة التمكين في جامعة القدس المفتوحة

النمط القيادي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	0.844	0.000
النمط المتساهل	0.374	0.000
النمط الأوتوقراطي	-0.623	0.000

تبين النتائج من خلال الجدول رقم (10.4)، ان قيمة معامل الإرتباط بين النمط الديمقراطي ودرجة التمكين في جامعة القدس المفتوحة، قد بلغ (0.844)، وهي قيمة ايجابيـة مرتفعـة وذات دلالـه إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب (0.000)، وهو اقل من1% ($\alpha \leq 0.01$) ، وهـذه النتائج تبين وجود علاقة ايجابية قوية ذات دلالة احصـائية عنـد مسـتوى الدلالـة الاحصـائية

(0.01≥α) بين النمط الديمقراطي ودرجة تمكين المرأه العامله ادارياً من وجهة نظرها في جامعة القدس المفتوحه

- الفرضية الثانية: لايوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05≥α) بين النمط الأوتوقراطي ودرجة تمكين المرأه العامله إدارياً من وجهة نظرها في جامعة القدس المفتوحة؟

تبين من خلال الجدول رقم (10.4)، ان قيمة معامل الارتباط بين النمط الأوتوقراطي ودرجة التمكين في جامعة القدس المفتوحه، قد بلغ (0.623-)، هي قيمة سلبية مرتفعه وذات دلاله احصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب (0.000)، وهو اقل من1% (α≤0.01)، وهذه النتائج تبين وجود علاقة سلبية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية (0.01≥α) بين النمط الأوتوقراطي ودرجة تمكين المرأه العاملة ادارياً من وجهة نظرها في جامعة القدس المفتوحه.

- الفرضية الثالثة: لايوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01≥α) بين النمط المتساهل ودرجة تمكين المرأه العامله ادارياً من وجهة نظرها في جامعة القدس المفتوحة .

تبين من خلال الجدول رقم (10.4)، ان قيمة معامل الارتباط بين النمط المتساهل ودرجة التمكين في جامعة القدس المفتوحه قد بلغ (0.374)، وهي قيمة ايجابيه ضعيفة وذات دلالة احصائية حيث بلغ مستوى دلالة المحسوب (0.000)، وهو أقل من 1% (α≤0.01) وهذه النتائج تبين وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية (0.01≥α) بين النمط المتساهل ودرجة تمكين المرأه العامله ادارياً من وجهة نظرها في جامعة القدس المفتوحه.

2.3.3.4 ثانيا: فيما يتعلق في جامعة بيت لحم:

- الفرضية الأولى: لايوجد علاقة ذات دلالة احصائيةعند مستوى الدلالة الاحصائية (0.05≥α) بين النمط الديمقراطي ودرجة تمكين المرأه العامله إدارياً من وجهة نظرها في جامعة بيت لحم؟

11.4 معامل الارتباط بين الانماط القيادية ودرجة التمكين في جامعة بيت لحم.

النمط القيادي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	0.824	0.000
النمط المتساهل	0.591	0.000
النمط الديكتاتوري	-0.842	0.000

تبين النتائج من جدول رقم (11.4) ، ان قيمة معامل الإرتباط بين النمط الديمقراطي ودرجة التمكين في جامعة بيت لحم قد بلغ (0.824)، وهي قيمة ايجابية مرتفعة وذات دلاله إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو اقل من1% (α≤0.01) ، وهذه النتائج تبين وجود علاقة ايجابية قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية (α≤0.01) بين النمط الديمقراطي ودرجة تمكين المرأه العاملة إدارياً من وجهة نظرها في جامعة بيت لحم .

- الفرضية الثانية: لايوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية (α≤0.05) بين النمط الأوتوقراطي ودرجة تمكين المرأه العاملة إدارياً من وجهة نظرها في جامعة بيت لحم؟

تبين من خلال الجدول رقم (11.4) ، ان قيمة معامل الإرتباط بين النمط الأوتوقراطي ودرجة التمكين في جامعة بيت لحم، قد بلغ (0.842-)، هي قيمة سلبية مرتفعه وذات دلاله احصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب (0.000)، وهو اقل من1% (α≤0.01)، وهذه النتائج تبين وجود علاقة سلبية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α≤0.01) بين النمط الأوتوقراطي ودرجة تمكين المرأه العاملة إدارياً من وجهة نظرها في جامعة بيت لحم.

- الفرضية الثالثة: لايوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية (α≤0.01) بين النمط المتساهل ودرجة تمكين المرأه العامله ادارياً من وجهة نظرها في جامعة بيت لحم .

تبين من خلال الجدول رقم (11.4) ، ان قيمة معامل الإرتباط بين النمط المتساهل ودرجة التمكين في جامعة بيت لحم، قد بلغ (0.591)، وهي قيمة إيجابيه متوسطه وذات دلالة احصائية ،حيث بلغ مستوى دلالة المحسوب (0.000)، وهو أقل من 1% (α≤0.01) وهذه النتائج تبين

وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.01$) بين الـنمط المتساهل ودرجة تمكين المرأه العامله اداريأ من وجهة نظرها في جامعة بيت لحم.

3.3.3.4 مناقشة نتائج السؤال الثالث:

- أشارت النتائج بوجود علاقة ايجابية قوية ذات دلالـة إحصـائية عنـد مسـتوى الدلالـة الإحصائية ($0.01 \geq \alpha$) بين النمط الديمقراطي ودرجة تمكين المرأه العاملة إداريـاً مـن وجهة نظرها في جامعتي القدس المفتوحة وبيت لحم. مما يعني انه كلما اتجهت القيـادة نحو النمط الديمقراطي كلما زاد اهتمامها بتمكين المرأه العامله إداريـاً فـي الجـامعتين، فالسلوكيات التي تنتهجها القيادة الإدارية بإستخدامها النمط الديمقراطي بدرجة كبيره تزيـد من مدركات عملية التمكين ، وتتفق هذه الدراسة مع (الرقـب،2010) . بأنـه كلمـا زاد استخدام القيادة التحويلية وهي جزء من النمط الديمقراطي كلما زادت عملية التمكين،
- كما أشارت النتائج بوجود علاقه سلبية ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي ودرجـة التمكين في كل من جامعة القدس المفتوحة وجامعة بيت لحم، اي أن كلما اتجهت الجامعـة نحو النمط الأوتوقراطي، كلما بعدت عن عملية التمكين، فالقائد الأوتوقراطي الـذي لايثـق بموظفيه ولا يتفهم احتياجاتهن ويركزعلى تصيد اخطائهن يولد لديهن شعور سلبي يفقد لديهم حبهم للعمل ويقال من ثقتهم وانتمائهن ويقال من روح المبادرة والابـداع والابتكـار وهـذه عوامل سلبية تعيق عملية التمكين، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (الجميلي 2008)، بوجـود علاقة سلبية دالة احصائيا بين النمط الأوتوقراطي ودرجة التمكين في مجلس الشورى.
- كما بينت النتائج أن هناك علاقة إيجابية مابين متوسط وضعيف، ذات دلالة إحصـائية بـين النمط المتساهل ودرجة التمكين في كل من جامعة القدس المفتوحة وجامعة بيت لحم . فـي بعض الاحيان يستخدم المدير النمط المتساهل ولكن ليس بكل شيء فالنتائج اثبتت ان المدراء لا يتغاضوا عن ضبط سلوكيات العاملات كما في النمط المتساهل وممارسة سلطات المـدير بالعمل غير ضعيفة.

عموماً توافقت النتائج بين جامعتي القدس المفتوحه وبيت لحم، وأعطت مؤشراً هاماً أن هناك علاقه بين النمط القيادي وتمكين المرأه العاملة، فكلما أتجهت الإدارة الى إتباع نمط أكثر ديمقراطي كلمـا زادت درجة التمكين في الجامعة والعكس صحيح، فكلما اتجهت القياده نحو الـنمط الأوتـوقراطي كلما إنعكس ذلك سلباً على درجة التمكين.

4.3.4. السؤال الرابع:

للإجابة على السؤال الرابع والذي ينص على ماهي "أهم المعيقات التي تواجه المرأه العامله وقـد تحول دون تمكينها ادارياً في الجامعتين؟ تم حساب المتوسط الحسـابي والانحـراف المعيـاري ودرجة الموافقه لكل فقره لإستجابات افراد الدراسة على عبارات معوقات التمكين وجائت النتـائج كما يوضحها الجدول رقم (12.4)

جدول 12.4: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة الموافقة على فقرات مجال : معيقـات التمكين الإداري في جامعة القدس المفتوحة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	قلة وجود البرامج التدريبيه التي تسهم في تنمية قدرات المرأة	3.5287	1.20128	كبيرة
2	المركزية الشديدة في سلطة إتخاذ القرارت	3.2166	1.17843	متوسطة
1	إعتقاد المدير ان التنازل عن صلاحياته يعني التنازل عن منصبه	3.2038	1.21813	متوسطة
7	هيمنة الرجال على مواقع إتخاذ القرارات جعل الفرصه ضعيفة لدى المرأة للوصول لتلك المواقع.	3.1465	1.17023	متوسطة
8	ضعف دور المرأة العاملة في قيادة النقابات	3.1274	1.22854	متوسطة
9	الترقية بالأغلب تكون من نصيب الرجل	2.9809	1.32274	متوسطة
4	الإجراءات الصارمة التي تحد من المبادرة	2.9108	1.12304	متوسطة
11	النظرة الدونيه لقدرات المرأة في العمل	2.8662	1.29147	متوسطة
10	إعتبار المرأة أدنى خبرة إدارية من الرجل	2.8408	1.33738	متوسطة
5	انعدام الثقة الإدارية بمقدرة العاملات على القيام بكل المهام	2.8344	1.21342	متوسطة
3	ضعف دور المدير في دعم العاملات وإعطائهن الفرص	2.707	1.23133	متوسطة
12	خوف العاملات من تحمل مسؤولية إتخاذ القرار	2.6242	1.22167	متوسطة
	النتيجة	**2.9982**	**1.228**	**متوسطة**

يتضح من الجدول (12.4) أن درجة الموافقة على فقرات مجال معيقات التمكين الإداري في جامعة جامعة القدس المفتوحة من قبل المدراء كانت متوسطة بحيث بلغت الدرجـة الكليـة للمتوسـطات الحسابية في جامعة القدس المفتوحة(2.99).

وحصلت الفقرة السادسة والتي تشير إلى قلة وجود البرامج التدريبيه التي تسهم في تنميـة قـدرات المرأة، على أكبر معيق حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.52)، وتلتها الفقره الثانية التي تشير الـى المركزيه الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.21)، ومن ثم الفقـره الأولى والتي تشير الى إعتقاد المدراء ان التنازل عن صلاحياتهم يعني التنازل عن مناصبهم حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.20).

وكما هو ملاحظ حصلت الفقرة الثانية عشر والتي تشير الى خوف العاملات من تحمل مسـؤولية إتخاذ القرار، على أدنى معيق حيث بلغ (2.62)، وتلتها الفقره الثالثة والتي تشير إلى ضـعف دور المدير في دعم العاملات وإعطائهن الفرص، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.70)، ومن ثم الفقـرة الخامسة، والتي تشير إلى إنعدام الثقة الإدارية بمقدرة العاملات على القيام بكل المهام، حيـث بلـغ متوسطها الحسابي (2.83)

جدول 13.4: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة الموافقة على فقرات مجال : معيقـات التمكين الإداري في جامعة بيت لحم

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	قلة وجود البرامج التدريبيه التي تسهم في تنمية قدرات المرأة	3.2034	1.1712	متوسطة
2	المركزية الشديدة في سلطة إتخاذ القرارت	3.1186	1.26061	متوسطة
4	الإجراءات الصارمة التي تحد من المبادرة	3.00	1.12954	متوسطة
1	إعتقاد المدير ان التنازل عن صلاحياته يعني التنازل عن منصبه	2.9492	1.31862	متوسطة
5	انعدام الثقة الإدارية بمقدرة العاملات على القيام بكل المهام	2.8475	1.27054	متوسطة
8	ضعف دور المرأة العاملة في قيادة النقابات	2.8305	1.26153	متوسطة
10	إعتبار المرأة أدنى خبرة إدارية من الرجل	2.8136	1.38308	متوسطة
3	ضعف دور المدير في دعم العاملات وإعطائهن الفرص	2.6949	1.20708	متوسطة
7	هيمنة الرجال على مواقع إتخاذ القرارات جعل الفرصه ضعيفة لدى المرأة للوصول لتلك المواقع.	2.6949	1.26292	متوسطة
11	النظرة الدونيه لقدرات المرأة في العمل	2.6271	1.32481	متوسطة
9	الترقية بالأغلب تكون من نصيب الرجل	2.5085	1.35663	منخفضة
12	خوف العاملات من تحمل مسؤولية إتخاذ القرار	2.339	1.09245	منخفضة
	النتيجة	**2.8022**	**1.2532**	**متوسطة**

يتضح من الجدول (13.4) أن درجة الموافقة على فقرات مجال معيقات التمكين الإداري في جامعة بيت لحم من قبل المدراء كانت متوسطة بحيث بلغت الدرجة الكلية لهذا المجال (2.80).

وحصلت الفقره السادسة والتي تشير الى قلة وجود البرامج التدريبيه والتي تسهم في تنمية قـدرات المرأة على أكبر معيق حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.20)، وتلتها الفقره الثانية والتي تشير الـى المركزيه الشديدة في سلطة إتخاذ القرارات حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.11)، ومن ثم الفقـرة الرابعة التي تشير الى الإجراءات الصارمة التي تحد من المبادرة حيث بلـغ متوسـطها الحسـابي (3.00).

.وكما حصلت الفقره الثانيه عشر والتي تشير الى خوف العاملات من تحمل مسؤولية إتخاذ القرار على أدنى معيق حيث بلغ (2.33)، وتلتها الفقره التاسعة والتي تشير الى الترقية بألاغلب تكون من نصيب الرجل، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.50)، ومن ثم الفقره الحادية عشر والتي تشير الى النظره الدنيوية لقدرات المرأه في العمل، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.62).

1.4.3.4. مناقشة نتائج السؤال الرابع:

يتضح من الجداول (12.4،13.4) أن درجة الموافقة على فقرات مجال معيقات التمكـين الإداري في جامعة بيت لحم وجامعة القدس المفتوحة من قبل المدراء كانت متوسطة ،حيث بلغت الدرجـة الكلية للمتوسطات الحسابية في جامعة القدس المفتوحة وجامعة بيـت لحـم (2.99، 2.80) علـى التوالي.

ويبن الجدول أن معظم الإجابات في الجامعتين كانت بدرجة متوسطه، وكان الإختلاف في الفقـره السادسة والتي تنص على قلة وجود البرامج التدريبيه التي تسهم في تنمية قـدرات المـرأة فكـان المعيق بدرجة كبيرة في جامعة القدس المفتوحة، ودرجة متوسطة في جامعة بيت لحم، رغم أنهـا حصلت على أكبر معيق في الجامعتين، حيث بلغ متوسط حسابهما في الجـامعتين (3.20_3.52)، على التوالي، كما ظهر إختلاف بسيط بين الجامعتين في الإجابة على الفقرة الثانية عشـر والتـي تشير الى خوف العاملات من تحمل مسؤولية إتخاذ القرار، فكان المعيق بدرجة متوسطة في جامعة القدس المفتوحة، بينما كان بدرجة منخفضة في جامعة بيت لحم، ولنفس الفقرة حصلت على أدنـى معيق في الجامعتين فكانت في جامعة القدس المفتوحة 2.62، وبلغت في جامعة بيت لحم 2.33.

ودلت النتائج أن أهم المعيقات التي تحد من تطبيق التمكين بدرجة كبيره في الجامعتين هـي: قلـة وجود الدورات التدريبية التي تسهم في تنمية قدرات المرأة، رغم أن الجامعتين تهتمـان بالتـدريب كما ظهر في الجدول رقم (12.3)، حيث أن نسبة عالية من العاملات في الجامعتين قـد حصـلن على ثلاث دورات على الأقل، إلا أن العاملات يرون أن هذا التدريب غير كـافي ويحـتجن إلـى المزيد من الدورات

وتلتها في الجامعتين، المركزية الشديدة في سلطة إتخاذ القرارت ومن ثم الفهم الخاطئ للمدير بـأن إعتقاده التنازل عن صلاحياته يعني التنازل عن منصبه، وهذا بالطبع يتنافى مع مفهـوم التمكـين فالتمكين لايعني اهمال دور المدير والتنازل عن منصبه فدور المدير مازال مهمـا ولكنـه اصـبح مدرباً ومعلماً، ليس كمدير فقط يهتم في إصدار الأوامر وتصيد الأخطاء، فمشاركة المدير العاملات في إتخاذ القرارات والقيام بتدريبهم على ذلك يعود بنتائج عالية على الجامعة.
وأتضح أيضاً من النتائج بموافقة بعض العاملات بدرجة متوسطه، على أن هيمنـة الرجـال علـى مواقع إتخاذ القرارات جعل الفرصة ضعيفة لدى المرأة للوصول لتلك المواقـع، والترقيـه تكـون بالأغلب من نصيب الرجل، وتعزوا الباحثه ذلك الى أن أكثر العاملات في الجامعتين مـن حملـة شهادات البكالوريوس، والمناصب العليا تحتاج الى شهادات أعلى من البكالوريوس، ولربما يعـود ذلك أيضاً الى أن اكثر العاملات يعملن في الجامعة منذ خمس سنوات فأقل كما ظهر في الجـدول رقم (10.3) أي أنهن ينقصهن الخبره الكافيه لإستلام المناصب الإدارية العليا.

5.3.4. السؤال الخامس:

للإجابة على السؤال الخامس، والذي ينص على "ما أهم الحلول والمقترحات الممكنة والتـي مـن شأنها تخطي المعيقات ان وجدت"؟ قامت الباحثة بتفريغ المقترحات من وجهة نظر أفراد عينـة الدراسة، والواردة في إجاباتهم للسؤال المفتوح للإستبانة، ورتبت الباحثة هذه المقترحات تنازلياً وفقاً لتكرارها كما في الجداول رقم(.14.4)(15.4.).

جدول 14.4.-أ: مقترحات أفراد الدراسة في جامعة القدس المفتوحة لتخطي المعيقات

الرقم	المقترح	التكرار
1	تنمية المهارات و تطويرها من خلال الدورات التدريبية في مجال عملها	27
2	التحفيز من خلال العلاوات و الترقيات	18

جدول 14.4.-ب: مقترحات أفراد الدراسة في جامعة القدس المفتوحة لتخطي المعيقات

الرقم	المقترح	التكرار
3	اعطاء المراة دور قيادي أكبر في العمل في الادارات العليا	15
4	اعطاء فرصة للعاملين باكمال تعليمهم الجامعي بغض النظر عن سنوات الخدمة	4
5	اعطاء المراة الثقة و جو الابداع	4
6	اعطاء المراة ساعة الرضاعة بفترة مناسبة لها	3
7	مراعاة المراة العاملة في حالات المغادرات و الاجازات	2
8	توفير تقنيات حديثة للقيام بالعمل بصورة سريعة و جيدة مثل تطوير أجهزة ضرورية للعمل	3
9	توفير البيئة النفسية و عدم ممارسة الضغوط في جو العمل	3
10	عدم التفرقة بين المرأه الرجل من زيادات وعلاوات .. الاثنين بنفقوا بالتساوي على البيت	3
11	اشراك العاملات في نقابة العاملين	1
12	اللقاء بين المرأه العاملة والادارة ومناقشة نقاط الاختلاف	1
13	برامج توعية للرجل استخدام اسلوب راقي في الحوار مع المرأه	1
14	المشاركة في اتخاذ القرارات	1

جدول 15.4: مقترحات أفراد الدراسة في جامعة بيت لحم لتخطي المعيقات.

الرقم	المقترح	التكرار
1	اعطاء دورات تدريبية تخص العمل و تكون ضمن ساعات العمل	15
2	زيادة في الحافز المادي	12
3	تبني مقترحات الموظفين و اخذها بعين الاعتبار	8
4	اعطاء صلاحيات و مسؤوليات اكثر للموظف	7
5	تعزيز ثقة المسؤول بالموظف	5
6	ان لا تكون ساعات العمل محددة بوقت محدد في اليوم و انما مقتصرة على ساعات الانجاز	2
7	معظم النساء بحاجة الى تغليب العقل على العاطفة خاصة في مواقع المسؤولية	1

1.5.3.4 مناقشة نتائج السؤال الخامس:

إن أهم المقترحات والأكثر تكراراً و المشتركة بين الجامعتين، كانت أولاً: عقد برامج تدريبية للعاملات لتنمية مهاراتهن في العمل"، حيث تعتبر البرامج التدريبية مهمة جدا لتزويد واكساب

العاملات المهارات القيادية التي تساعدهن في أداء دورهن الوظيفي في الجامعات بشكل عام حيث أثبتت الدراسات فاعلية البرامج التدريبية واهميتها في تمكين العاملين.

ثانياً:زيادة الحافز المادي، حيث تبين من خلال نتائج البحث أن العاملات يعانين مـن نقـص فـي الحوافز والمكافأت المادية المقدمة لهن، لذلك كان مقترحهن الثاني في الأهميـة، إعـادة النظـر بالحوافز المادية المقدمة.

ثالثاً كان المقترح الثالث من حيث الأهمية، هو "إعطاء دور قيادي أكبـر لـدى المـرأه"، ومـنح مسؤوليات وصلاحيات اكبر للموظفات، وهذا يدل على قلة استلام النساء للمناصب، والخوف مـن إعطائهن مسؤوليات أكبر، رغم أنه لايوجد لدى المرأة العاملة في الجامعتين خـوف مـن تحمـل المسؤولية. فهن يعملان جنب الى جنب مع الرجل، والمقترح الأخير والمشترك بين الجامعتين كـان تعزيز ثقة المرأه بنفسها.

وانفردت جامعة القدس المفتوحه ببعض المقترحات مثل اعطاء فرصة للعاملات باكمال تعلـيمهن الجامعي بغض النظر عن سنوات الخدمة، وتوفير تقنيات حديثة للقيام بالعمل بصـورة سـريعة و جيدة مثل تطوير أجهزة ضرورية للعمل، و توفير البيئة النفسية و عدم ممارسة الضغوط في جـو العمل ، عدم التفرقة بين المرأه الرجل من زيادات وعلاوات . بينما كانت بعض الحلول المختلفـه في جامعة بيت لحم مايلي:

إعطاء صلاحيات و مسؤوليات أكثر للموظفة، وان لا تكون ساعات العمل محددة بوقت محدد فـي اليوم و انما مقتصرة على ساعات الإنجاز واخيرا معظم النساء بحاجة الى تغليـب العقـل علـى العاطفة خاصة في مواقع المسؤولية

واضح ان المقترحات كانت عن العمل بشكل عام فلم تمس المرأه بشكل خاص وهذا دليل ان المرأه في الجامعتين، لا تشتكي من التمييز بين الرجل والمرأه رغم بعض الملاحظات على قلة وصـول المرأه الى المناصب العليا.

6.3.4. السؤال السادس:

للإجابة على السؤال السادس والذي ينص على: هل هناك فروق جوهرية في الأنمـاط القياديـة المطبقة وفي درجة التمكين بين جامعة القدس المفتوحة وجامعة بيت لحـم؟ تـم اسـتخراج قيمـة اختبارT للفروق بين أنماط القيادية المطبقة في الجامعتين وكذلك الفروق في درجة التمكـين بـين الجامعتين، كما هو مبين في الجدول: رقم(16.4)

جدول 16.4: دلالة الفروق في الإنماط القيادية المطبقه ودرجة التمكين السائده بين جامعتي القدس المفتوحه وبيت لحم

المحور	المتوسط الحسابي		اختبار T	مستوى الدلالة
	جامعة القدس المفتوحة	جامعة بيت لحم		
النمط الديمقراطي	3.53	3.66	-0.94	0.54
النمط الأوتوقراطي	2.64	2.56	0.67	0.50
النمط المتساهل	2.82	2.91	-0.93	0.36
درجة التمكين	3.46	3.54	-0.750	0.45

ويبين الجدول رقم (16.4) عدم وجود فروق جوهرية في الأنماط القيادية المتبعة ودرجة التمكين بين جامعة القدس المفتوحة وجامعة بيت لحم ، حيث كانت جميع قيم اختبار(T) صغيرة ومستويات الدلاله المحسوبه اكبر من 0.05، هو مايعطينا دليل كافي على عـدم وجـود فـروق ذات دلالـه احصائية بين الجامعتين.

كما تؤكد النتائج أن أكثر الأنماط شيوعاً في الجامعتين هو النمط الديمقراطي، وأظهـرت النتـائج عدم وجود فروق جوهرية بإجابات المبحوثات حول هذا النمط في الجامعتين، حيث كانـت قيمـة اختبار (T) صغيرة ومستوى الدلاله المحسوب اكبر من 0.05، وكانـت المتوسـطات الحسـابيه متقاربه في الجامعتين بفارق غير ملحوظ ، حيث بلغت في جامعة القدس المفتوحه (3.53) و في جامعة بيت لحم(3.66).

ويليه النمط المتساهل، فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق جوهرية بإجابات المبحوثات حول هذا النمط في الجامعتين حيث كانت قيمة اختبار (T) صغيرة ومستوى الدلاله المحسـوب اكبـر مـن

0.05، فكانت درجة الموافقه متوسطه في كلا الجامعتين ، وكانت المتوسطات الحسـابية متقاربـة حيث بلغت في جامعة القدس المفتوحه (2.82)، و في جامعة بيت لحم (2.91).

ومن ثم الأوتوقراطي ، فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق جوهرية بإجابات المبحوثات حول هذا النمط في الجامعتين ،حيث كانت قيمة اختبار (T) صغيرة ومستوى الدلاله المحسوب الكبـر مـن 0.05، رغم أن درجة الموافقه كانت في جامعة بيت لحم منخفضـة وجامعـة القـدس المفتوحـة متوسطه، الا انه لايوجد فرق ملحوظ بالمتوسطات الحسابية، حيث كانت متقاربة فـي الجـامعتين حيث بلغت في جامعة القدس المفتوحه (2.64)، و في جامعة بيت لحم (2.56).

كما يبين الجدول رقم(16.4) ،ايضا عدم وجود فروق جوهرية بإجابات المبحوثات حـول درجـة التمكين في الجامعتين، حيث كانت قيمة اختبار (T) صغيرة ومستوى الدلاله المحسوب اكبر مـن 0.05، فكانت درجة الموافقه كبيره في كلا الجامعتين، وكانت المتوسطات الحسابيه متقاربه فـي الجامعتين بفارق غير ملحوظ ، حيث بلغت في جامعة القدس المفتوحه (3.53) و في جامعة بيت لحم(3.66)، وتعزوا الباحثه عدم وجود فروق جوهرية في ألانماط القيادية المتبعة ودرجة التمكين بين جامعة القدس المفتوحة وجامعة بيت لحم الى ان الجامعتين تخضعان لأنظمة وقـوانين تكـاد تكون موحده في الجامعات الفلسطينية.

وكما هو متعارف عليه تتقارب الجامعات في رسالتها وأهدافها، وبالتالي من المنطق أن تتبع أنماط قيادية متقاربة وأن تسعى الى تمكين العاملين بشكل عام والمرأه العاملة بشكل خاص بنفس الدرجة

7.3.4. السؤال السابع:

للإجابة على السؤال السابع والذي ينص على ، هل هناك أثر للأنماط القيادية مجتمعة على تمكـين المرأه العاملة ادارياً في جامعة القدس المفتوحة وجامعة بيت لحم؟ تم إجـراء تحليـل للإنحـدار المتعدد لإختبار الفرضية الثالثة التي تنص على: لا يوجد تأثير للأنماط القيادية على تمكين المـرأه العاملة إدارياً في جامعة القدس المفتوحة وجامعة بيت لحم، ولاختبار هذه الفرضية تـم اسـتخدام الإنحدار المتعدد (multiple regression) حيـث اعتبـرت الأنمـاط القياديـة (الـديمقراطي، والأوتوقراطي، والمتساهل) متغيرات مستقلة واعتبرت درجة التمكين الاداري متغيراً تابعاً.ويبـين الجدول رقم (17.4) نتائج الإختبار لكل من جامعة القدس المفتوحة وجامعة بيت لحم.

جدول 17.4: نتائج الانحدار المتعدد في جامعة القدس المفتوحة وجامعة بيت لحم

الجامعة	المتغير التابع	معاملات المتغيرات المستقلة			R^2	F	مستوى الدلالة
		النمط الديمقراطي	النمط الاوتوقراطي	النمط المتساهل			
جامعة القدس المفتوحة	التمكين الاداري	0.72 12.83) (0.000)	-0.12 (-2.21) (0.03)	0.15 (3.58) (0.000)	0.74	146.71	0.000
جامعة بيت لحم	التمكين الاداري	0.41 (4.05) (0.000)	-0.5 (-5.21) (0.000)	0.07 (0.84) (0.41)	0.78	70.18	0.000

- قيمة T ومستوى الدلالة المحسوب بين الاقواس:

وتشير النتائج في الجدول الى أن للأنماط القيادية تأثير معنوي وذو دلالة إحصائية على درجة التمكين الإداري، حيث بلغت قيمة اختبار F (146.71، 70.18) في جامعتي القدس المفتوحة وبيت لحم على التوالي، وهي قيم دالة احصائياً حيث بلغ مستوى الدلالةالمحسوب (0.000) للجامعتين هو أقل من مستوى الدلالة المحدد في الدراسة($\alpha \leq 0.05$).

واستناداً لقيمة معامل التحديد R^2 التي بلغت (0.74، 0.78) في جامعتي القدس المفتوحة وبيت لحم على التوالي فإن الأنماط القيادية الثلاث تفسر مانسبته 74% و78% من التغيير في درجة التمكين الاداري في جامعتي القدس المفتوحة وبيت لحم على التوالي.
وتعتبر نسب التحديد هذه مرتفعة جداً مما يؤكد أهمية الأنماط القيادية في عملية التمكين الإداري من وجهة نظر العاملات.

كما بينت النتائج من الجدول أن أكثر الانماط القيادية تأثيراً في درجة التمكين الإداري كان النمط الديمقراطي، حيث بلغ معامل الانحدار لهذا النمط(0.72 و 0.41) لجامعتي القدس المفتوحة وبيت لحم على التوالي، وهي قيم ايجابية ذات دلالة احصائية وفقا لمستوى المعنوية المحسوب (0.000) للجامعتين ، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة $\alpha \leq 0.05$.

وجاء النمط المتساهل في الدرجة الثانية من حيث تأثيره على درجة التمكين الاداري، حيث بلغت المعاملات الانحدار (0.15و 0.07)، في جامعتي القدس المفتوحة وبيت لحم على التوالي، وكانت

قيمة معامل الانحدار لجامعة القدس المفتوحة ايجابية ودالة احصائياً حيث بلـغ مسـتوى الدلالـة المحسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة α≤0.05 فيما كانـت قيمة معامل الانحدار لجامعة بيت لحم ايجابية وغير دالة احصائياً، حيـث بلـغ مسـتوى الدلالـة المحسوب (0.41) وهو اكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة α≤0.05

اما النمط الأوتوقراطي فقد جاء تأثيره سلبياً في كلتا الجامعتين حيث بلغ معامـل الانحـدار لهـذا النمط (0.12 و0.05) في جامعتي القدس المفتوحة وبيت لحم على التوالي ، وهي قيم سلبية ذات دلالة احصائية حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب (0.000و 0.000) في جامعتي القدس المفتوحة وبيت لحم على التوالي وهي قيم أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسةα≤0.05 .

عموما تؤكد هذه النتائج ماتم التوصل اليه من نتائج اختبار الفرضية الأولى المتعلقة بالعلاقة بـين الانماط القيادية ودرجة التمكين الاداري ، حيث كانت نتائج معاملات الارتباط ايجابية للنمطـين الديمقراطي والمتساهل، وسلبية للنمط الاوتوقراطي في كلتا الجامعتين.

8.3.4 السؤال الثامن:

للإجابة على السؤال الثامن، والذي ينص على: ماهي أهم الفروق في إستجابات المبحوثين حـول محاور الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟، فقد تم اختبار الفرضية الرابعة، التي تمثـل اجابة لهذا السؤال، وتنص هذه الفرضية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مسـتوى الدلالة الإحصائية (α≤0.05) في إجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية السائده ودرجة تمكـين المرأه العاملة إدارياً في جامعة القدس المفتوحة وجامعة بيت لحم، تعزى للمتغيـرات الديمغرافيـة (العمر، الحاله الاجتماعيه، المؤهل العلمي، مدة العمل فـي الجامعـة، الراتـب الشـهري، عـدد الدورات). ولإختبار هذه الفرضية تم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وعلى النحو التالي:

1.8.3.4. نتائج الفرضية الفرعية الاولى:

1.1.8.3.4. أولا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية (جامعة القدس المفتوحة):

تنص الفرضية الفرعية الأولى على:لا توجد فروق ذات دلالة إحصـائية عنـد مسـتوى الدلالـة الإحصائية (α≥0.05) في اجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية السائدة ودرجة تمكين المـرأة

العاملة إداريا في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير العمر. ومن أجـل فحـص الفرضـية تـم استخراج المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير العمر ومن ثم استخدم تحليل التبـاين الأحـادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق الاحصائية:

جدول 18.4: دلالة الفروق الإحصائية في اجابات العاملات في جامعة القـدس المفتوحـة تبعـا لمتغير العمر

المحور	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	.300	3	.100	.131	.942
	117.038	153	.765		
	117.338	156			
النمط الديكتاتوري	.931	3	.310	.513	.674
	92.581	153	.605		
	93.512	156			
النمط ألتساهلي	1.346	3	.449	1.508	.215
	45.538	153	.298		
	46.884	156			
درجـــة التمكـــين الإداري	.939	3	.313	.512	.675
	93.617	153	.612		
	94.556	156			

يتضح من الجدول (18.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب لجميع محاور الأنماط القيادية السائدة ودرجة التمكين تبعا لمتغير العمر، كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالـة المحـدد للدراسـة (α≤ 0,05)، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α≥0.05) في اجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية السائدة ودرجة تمكـين المرأة العاملة إداريا في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير العمر.

2.1.8.3.4. ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (جامعة بيت لحم)

تنص الفرضية الفرعية الاولى على:لا توجد فروق ذات دلالة إحصـائية عنـد مسـتوى الدلالـة الإحصائية (α≤0.05) في اجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية السائدة ودرجة تمكين المـرأة

العاملة إداريا في جامعة بيت لحم تعزى لمتغير العمر. ومن أجل فحص الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير العمر، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق الاحصائية:

جدول 19.4: دلالة الفروق الإحصائية في إجابات العاملات في جامعة بيت لحم تبعا لمتغير العمر

المحور	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	1.203	3	.401	.410	.746
	53.786	55	.978		
	54.989	58			
النمط الديكتاتوري	1.209	3	.403	.534	.661
	41.503	55	.755		
	42.712	58			
النمط ألتساهلي	2.491	3	.830	1.578	.205
	28.954	55	.526		
	31.445	58			
درجة التمكين الإداري	.988	3	.329	.610	.611
	29.658	55	.539		
	30.645	58			

يتضح من الجدول (19.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب لجميع محاور الأنماط القيادية السائدة ودرجة التمكين تبعا لمتغير العمر كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq$ 0,05)، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية السائدة ودرجة تمكين المرأة العاملة إداريا في جامعة بيت لحم تعزى لمتغير العمر.

وتدل النتائج السابقة على عدم وجود فروق ذات دلاله احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في اجابات أفراد الدراسة في كلتا الجامعتين حول الأنماط القيادية السائدة ودرجة تمكين المرأة العاملة إدارياً تبعا لمتغير العمر.

2.8.3.4. نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

1.2.8.3.4. أولا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (جامعة القدس المفتوحة)

تنص الفرضية الفرعية الثانية على:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α≤0.05) في اجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية السائدة ودرجة تمكين المرأة العاملة إداريا في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية. ومن أجل فحص الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق الاحصائية:.

جدول 20.4: دلالة الفروق الإحصائية في اجابات العاملات في جامعة القدس المفتوحة تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية

المحور	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	1.063	3	.354	.466	.706
	116.275	153	.760		
	117.338	156			
النمط الديكتاتوري	.856	3	.285	.471	.703
	92.656	153	.606		
	93.512	156			
النمط ألتساهلي	.556	3	.185	.612	.608
	46.328	153	.303		
	46.884	156			
درجة التمكين الإداري	1.351	3	.450	.739	.530
	93.205	153	.609		
	94.556	156			

- دال إحصائيا عند مستوى (α≤ 0,05)

يتضح من الجدول (20.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب لجميع محاور الأنماط القيادية السائدة ودرجة التمكين تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسـة (α ≤0,05)، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصـائية عنـد

مستوى الدلالة الإحصائية (α≤0.05) في اجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية السائدة ودرجة تمكين المرأة العاملة إداريا في جامعة القدس المفتوحه تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

2.2.8.3.4. ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (جامعة بيت لحم):

تنص الفرضية الفرعية الثانية على:لا توجد فروق ذات دلالـة إحصـائية عنـد مسـتوى الدلالـة الإحصائية (α≤0.05) في اجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية السائدة ودرجة تمكين المـرأة العاملة إداريا في جامعة بيت لحم تعزى لمتغير الحاله الاجتماعية. ومن أجل فحص الفرضية تـم استخراج المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق الاحصائية:

جدول 21.4: دلالة الفروق الإحصائية في اجابات العاملات في جامعة بيت لحم تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية

المحور	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	.537	2	.269	.276	.760
	54.451	56	.972		
	54.989	58			
النمط الديكتاتوري	1.621	2	.811	1.105	.338
	41.091	56	.734		
	42.712	58			
النمط المتساهل	1.830	2	.915	1.730	.187
	29.615	56	.529		
	31.445	58			
درجة التمكين الإداري	.944	2	.472	.890	.416
	29.701	56	.530		
	30.645	58			

- دال إحصائيا عند مستوى (α≤ 0,05)

يتضح من الجدول (21.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب لجميع محاور الانماط القيادية السائدة ودرجة التمكين تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية، كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة

(α ≤0,05)، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α≤0.05) في اجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية السائدة ودرجة تمكين المرأة العاملة إداريا في جامعة بيت لحم تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية .

وتدل النتائج السابقة على عدم وجود فروق ذات دلاله احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α≤0.05) في اجابات أفراد الدراسة في كلتا الجامعتين حول الأنماط القيادية السائدة ودرجة تمكين المرأة العاملة إدارياً تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية.

3.8.3.4 نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

1.3.8.3.4. أولا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية (جامعة القدس المفتوحة):

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α≤0.05) في اجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية السائدة ودرجة تمكين المرأة العاملة إداريا في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير المؤهل العلمي . ومن أجل فحص الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير المؤهل العلمي ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق الاحصائية:

جدول 22.4.-أ: دلالة الفروق الإحصائية في اجابات العاملات في جامعة القدس المفتوحة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المحور	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	2.906	3	.969	1.295	.278
	114.432	153	.748		
	117.338	156			
النمط الديكتاتوري	1.521	3	.507	.843	.472
	91.991	153	.601		
	93.512	156			

جدول 22.4.-ب: دلالة الفروق الإحصائية في اجابات العاملات في جامعة القدس المفتوحة تبعـا لمتغير المؤهل العلمي

المحور	مجموع المربعات	درجات الحريه	متوسطات المربعات	ف	مستوى الدلاله
النمط ألتساهلي	.537	3	.179	.591	.622
	46.347	153	.303		
	46.884	156			
درجة التمكين الإداري	1.789	3	.596	.984	.402
	92.767	153	.606		
	94.556	156			

- دال إحصائيا عند مستوى (α≤ 0,05).

يتضح من الجدول (22.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب لجميع محاور الانماط القيادية السائدة ودرجة التمكين تبعا لمتغير المؤهل العلمي كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة (α ≤0,05)، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالـة إحصـائية عنـد مستوى الدلالة الإحصائية (α≤0.05) في اجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية السائدة ودرجة تمكين المرأة العاملة إداريا في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

2.3.8.3.4. ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية (جامعة بيت لحم):

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على:لا توجد فروق ذات دلالـة إحصـائية عنـد مسـتوى الدلالـة الإحصائية (α≤0.05) في اجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية السائدة ودرجة تمكين المـرأة العاملة إداريا في جامعة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ومن أجل فحـص الفرضـية تـم استخراج المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير المؤهل العلمي ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحـادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق الاحصائية:

جدول 23.4: دلالة الفروق الإحصائية في اجابات العاملات في جامعة بيت لحـم تبعـا لمتغيـر المؤهل العلمي

المحور	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	4.246	3	1.415	1.70	.102
	45.745	55	.832		
	54.989	58			
النمط الديكتاتوري	3.714	3	1.238	1.746	.168
	38.999	55	.709		
	42.712	58			
النمط التساهلي	1.528	3	.509	.937	.429
	29.917	55	.544		
	31.445	58			
درجة التمكين الإداري	3.035	3	1.012	2.015	.122
	27.610	55	.502		
	30.645	58			

- دال إحصائيا عند مستوى (0,05 ≥α).

يتضح من الجدول (23.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب لجميع محاور الأنماط القيادية السائدة ودرجة التمكين تبعا لمتغير المؤهل العلمي كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة (≥α 0,05)، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α≤0.05) في اجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية السائدة ودرجة تمكين المرأة العاملة إداريا في جامعة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتدل النتائج السابقة على عدم وجود فروق ذات دلاله احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α≤0.05) في اجابات أفراد الدراسة في كلتا الجامعتين حول الأنماط القيادية السائدة ودرجة تمكين المرأة العاملة إدارياً تبعا لمتغير المؤهل العلمي .

4.8.3.4 نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

1.4.8.3.4. أولا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية (جامعة القدس المفتوحة):

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α≤0.05) في اجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية السائدة ودرجة تمكين المرأة العاملة إداريا في جامعة القدس المفتوحه تعزى لمتغير مدة العمل. ومن أجل فحص الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير مدة العمل ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق الاحصائية:

جدول 24.4 دلالة الفروق الإحصائية في اجابات العاملات في جامعة القدس المفتوحة تبعا لمتغير مدة العمل

المحور	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	1.955	3	.652	.864	.461
	115.383	153	.754		
	117.338	156			
النمط الديكتاتوري	2.253	3	.751	1.259	.290
	91.259	153	.596		
	93.512	156			
النمط ألتساهلي	.547	3	.182	.602	.615
	46.337	153	.303		
	46.884	156			
درجة التمكين الإداري	2.639	3	.880	1.464	.226
	91.917	153	.601		
	94.556	156			

- دال إحصائيا عند مستوى (α≤ 0,05)

يتضح من الجدول (24.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب لجميع محاور الأنماط القيادية السائدة ودرجة التمكين تبعا لمتغير مدة العمل كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة (α ≤ 0,05)، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية السائدة ودرجة تمكين المرأة العاملة إداريا في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير مدة العمل .

2.4.8.3.4. ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية (جامعة بيت لحم)

تنص الفرضية الفرعية الرابعةعلى:لا توجد فروق ذات دلالة إحصـائية عنـد مسـتوى الدلالـة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية السائدة ودرجة تمكين المـرأة العاملة إداريا في جامعة بيت لحم تعزى لمتغير مدة العمل. ومن أجل فحص الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير مدة العمل ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق الاحصائية:

جدول 25.4: دلالة الفروق الإحصائية في اجابات العاملات في جامعة بيت لحم تبعا لمتغير مـدة العمل

المحور	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	.865	3	.288	.293	.830
	54.123	55	.984		
	54.989	58			
النمط الديكتاتوري	.371	3	.124	.161	.922
	42.341	55	.770		
	42.712	58			
النمط التساهلي	.910	3	.303	.546	.653
	30.535	55	.555		
	31.445	58			
درجة التمكين الإداري	.398	3	.133	.241	.867
	30.247	55	.550		
	30.645	58			

- دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$).

يتضح من الجدول (25.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب لجميع محاور الأنماط القيادية السائدة ودرجة التمكين تبعا لمتغير مدة العمل كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة (α ≤ 0,05)، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α≤0.05) في اجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية السائدة ودرجة تمكين المرأة العاملة إداريا في جامعة بيت لحم تعزى لمتغير مدة العمل.

وتدل النتائج السابقة على عدم وجود فروق ذات دلاله احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α≤0.05) في اجابات أفراد الدراسة في كلتا الجامعتين حول الأنماط القيادية السائدة ودرجة تمكين المرأة العاملة إدارياً تبعا لمتغير مدة العمل

5.8.3.4 نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:

1.5.8.3.4. اولا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية (جامعة القدس المفتوحة)

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α≤0.05) في اجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية السائدة ودرجة تمكين المرأة العاملة إداريا في جامعة القدس المفتوحه تعزى لمتغير الراتب الشهري.

ومن أجل فحص الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير الراتب الشهري ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق الاحصائية:

جدول 26.4.-أ: دلالة الفروق الإحصائية في اجابات العاملات في جامعة القدس المفتوحة تبعا لمتغير الراتب الشهري

المحور	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	1.029	2	.514	.681	.508
	116.309	154	.755		
	117.338	156			
النمط الديكتاتوري	.226	2	.113	.187	.830
	93.286	154	.606		
	93.512	156			

جدول 26.4.-أ: دلالة الفروق الإحصائية في اجابات العاملات في جامعة القدس المفتوحـة تبعـا لمتغير الراتب الشهري

المحور	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
النمط ألتساهلي	1.117	2	.559	1.879	.156
	45.767	154	.297		
	46.884	156			
درجـة التمكـين الإداري	.986	2	.493	.812	.446
	93.570	154	.608		
	94.556	156			

- دال إحصائيا عند مستوى (α≤ 0,05)

يتضح من الجدول (26.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب لجميع محاور الأنماط القيادية السائدة ودرجة التمكين تبعا لمتغير الراتب الشهري كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة (α ≤0,05)، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α≤0.05) في اجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية السائدة ودرجة تمكين المرأة العاملة إداريا في جامعة القدس المفتوحه تعزى لمتغير الراتب الشهري.

2.5.8.3.4. نتائج اختبار الفرضية الفرعية (جامعة بيت لحم):

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عنـد مسـتوى الدلالـة الإحصائية (α≤0.05) في اجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية السائدة ودرجة تمكين المـرأة العاملة إداريا في جامعة بيت لحم تعزى لمتغير الراتب الشهري. ومن أجل فحص الفرضـية تـم استخراج المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير الراتب الشهري ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحـادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق الاحصائية:

جدول 27.4: دلالة الفروق الإحصائية في اجابات العاملات في جامعة بيت لحـم تبعـا لمتغيـر الراتب الشهري

المحور	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	1.746	2	.873	.918	.405
	53.242	56	.951		
	54.989	58			
النمط الديكتاتوري	1.410	2	.705	1.03	.37
	38.302	56	.684		
	39.712	58			
النمط ألتساهلي	.864	2	.432	.791	.458
	30.582	56	.546		
	31.445	58			
درجة التمكين الإداري	1.168	2	.584	1.235	0.17
	26.477	56	.473		
	27.645	58			

- دال إحصائيا عند مستوى (α≤ 0,05)

يتضح من الجدول (27.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب لجميع محاور الأنماط القيادية السائدة ودرجة التمكين تبعا لمتغير الراتب الشهري كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة α) (0,05 ≤، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α≤0.05) في اجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية السائدة ودرجة تمكين المرأة العاملة إداريا في جامعة بيت لحم تعزى لمتغير الراتب الشهري.

وتدل النتائج على عدم وجود فروق ذات دلاله احصائية عند (α≤0.05)في اجابات أفراد الدراسة في كلتا الجامعتين حول الأنماط القيادية السائدة ودرجة تمكين المرأة العاملة إدارياً تبعا لمتغير الراتب الشهري .

6.8.3.4 نتائج الفرضية الفرعيه السادسة:

1.6.8.3.4. أولا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية (جامعة القدس المفتوحة)

تنص الفرضية الفرعية السادسة على:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α≤0.05) في اجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية السائدة ودرجة تمكين المرأة العاملة إداريا في جامعة القدس المفتوحه تعزى لمتغير عدد الدورات. ومن أجل فحص الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير عدد الدورات ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق الاحصائية:

جدول 28.4: دلالة الفروق الإحصائية في اجابات العاملات في جامعة القدس المفتوحة تبعا لمتغير عدد الدورات

المحور	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	2.913	3	.971	1.298	.277
	114.425	153	.748		
	117.338	156			
النمط الديكتاتوري	1.923	3	.641	1.071	.363
	91.589	153	.599		
	93.512	156			
النمط ألتساهلي	.045	3	.015	.049	.985
	46.839	153	.306		
	46.884	156			
درجة التمكين الإداري	2.290	3	.763	1.266	.288
	92.266	153	.603		
	94.556	156			

- دال إحصائيا عند مستوى (α≤ 0,05)

يتضح من الجدول (28.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب لجميع محاور الأنماط القيادية السائدة ودرجة التمكين تبعا لمتغير عدد الدورات كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة (α ≤ 0,05)، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة الإحصائية (α≤0.05) في اجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية السائدة ودرجة تمكين المرأة العاملة إداريا في جامعة القدس المفتوحه تعزى لمتغير عدد الدورات.

2.6.8.3.4. ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية (جامعة بيت لحم)

تنص الفرضية الفرعية السادسة على:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α≤0.05) في اجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية السائدة ودرجة تمكين المرأة العاملة إداريا في جامعة بيت لحم تعزى لمتغير عدد الدورات . ومن أجل فحص الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير عدد الدورات ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق الاحصائية:

جدول 29.4: دلالة الفروق الإحصائية في اجابات العاملات في بيت لحم تبعا لمتغير عدد الدورات

المحور	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	1.352	3	.451	.462	.710
	53.637	55	.975		
	54.989	58			
النمط الديكتاتوري	1.208	3	.403	.534	.661
	41.504	55	.755		
	42.712	58			
النمط ألتساهلي	.601	3	.200	.357	.784
	30.845	55	.561		
	31.445	58			
درجة التمكين الإداري	.866	3	.289	.533	.662
	29.779	55	.541		
	30.645	58			

- دال إحصائيا عند مستوى (α≤ 0,05).

يتضح من الجدول (29.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب لجميع محاور الأنماط القيادية السائدة ودرجة التمكين تبعا لمتغير عدد الدورات كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة (α≤

0,05)، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية السائدة ودرجة تمكـين المرأة العاملة إداريا في جامعة بيت لحم تعزى لمتغير عدد الدورات. وتدل النتائج السابقة على عدم وجود فروق ذات دلاله احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اجابـات أفـراد الدراسة في كلتا الجامعتين حول الأنماط القيادية السائدة ودرجة تمكين المرأة العاملة إداريـاً تبعـا لمتغير عدد الدورات.

3.4.7.1. مناقشة نتائج السؤال الثامن:

تبين في الجامعتين بعدم وجود فروق ذات دلالـة إحصـائية عنـد مسـتوى الدلالـة الإحصـائية ($0.05 \geq \alpha$) بين الأنماط القيادية السائدة ودرجة تمكين المرأة العاملة إداريا من وجهة نظرها تبعا لمتغير العمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي ومدة العمل والراتب الشهري وعدد الدورات.

توافقت تلك الدراسة مع دراسة(الرقب،2010) بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير العمر والحالة الاجتماعية والراتب الشهري، واختلفت بوجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير مدة العمل، وكانت لصالح المبحوثين الذين لديهم سنوات خبرة (من 10 سنوات الى 15 سنة).

وتوافقت النتيجة مع نتيجة دراسة (الجميلي،2008) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصـائية عنـد مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين الأنماط القيادية السائدة ومستويات التمكين في مجلس الشورى تعزى لمتغير مدة العمل ، المؤهل العلمي ، عدد الدروات ، الحالة الاجتماعية، واختلفـت مع الدراسة الحالية بوجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير العمر، وكانت لصالح المبحوثين الذين تترواح اعمارهم (من 30 سنة الى 40 سنة)

4.4 تلخيص النتائج

يمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة بما يلي:

1.4.4. خصائص المبحوثين:

انقسمت عينة الدراسة بين جامعة بيت لحم وجامعة القدس بنسب متقاربه ، فبلغت النسبة في جامعة القدس المفتوحة(68.9%) من المجموع الكلي للعاملات والذي بلغ 228 عاملة ادارية، بينما بلغت النسبة في جامعة بيت لحم (71.9) من المجموع الكلي للعاملات. والذي بلغ 82 عاملة ادارية.

وتوزعت فئاتهم العمرية بين 30 سنة فأقل و51 سنة فأكثر، تركزت غالبية أفراد عينة الدراسة في جامعة القدس المفتوحة في الفئات العمرية مابين 31-40 سنة، حيث بلغت 50.3% من نسبة العاملات في الجامعة ، بينما تركزت غالبية أفراد عينة الدراسة في جامعة بيت لحم في الفئات العمرية 30 سنة فأقل حيث بلغت 39.0% من نسبة العاملات في الجامعة ، وكانت غالبيتهن في الجامعتين من العاملات المتزوجات حيث بلغت النسبة في جامعة القدس المفتوحة 77.1%، وبلغت في جامعة بيت لحم 57.6% من المجموع الكلي للعينة في كلتا الجامعتين ،ويحمل أغلبهن شهادة البكالوريوس حيث بلغت النسبة في القدس المفتوحة 45.2% و في جامعة بيت لحم 67.8%.
أما فيما يتعلق بمدة العمل بالجامعة فكانت الغالبية ممن يعملن في الجامعة بأقل من خمس سنوات ، حيث بلغت النسبة في جامعة القدس المفتوحة 38.9% و في جامعة بيت لحم 57.6% من المجموع الكلي للعينه ، وفي فئة الراتب الشهري كانت اكثر عينة الدراسة في الجامعتين ،من يتقاضون 500 الى 800 دينار اردنيا حيث بلغت النسبة في جامعة القدس المفتوحة 73.2% و في جامعة بيت لحم 47.5% من المجموع الكلي للعينة، وتبين أن أكثر أفراد عينة الدراسة في جامعة القدس المفتوحة وجامعة بيت لحم بالنسبة لمجموع الدروات التي حصلت عليها العاملات اثناء مدة عملهما كانت ثلاث دورات فأعلى، حيث بلغت النسبة في جامعة القدس المفتوحة 36.3% وبلغت في جامعة بيت لحم 55.9% من المجموع الكلي للعينة.

2.4.4. الانماط القيادية السائدة:

فيما يتعلق بالانماط القيادية السائده فقد تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصـائية فـي الـنمط الاداري المطبق في الجامعيتن ، حيث كان النمط القيادي الأكثر تطبيقـاً فـي الجـامعتين الـنمط الديمقراطي، والذي بلغ متوسطه الحسابي في جامعة القدس المفتوحه(3.53) وبلغ في جامعة بيت لحم (3.66).ويليه النمط المتساهل الذي بلغ متوسطه الحسابي في جامعة القدس المفتوحه(2.82) وبلغ في جامعة بيت لحم (2.91)، ومن ثم النمط الديكتاتوري والذي بلغ متوسطه الحسـابي فـي جامعة القدس المفتوحه(2.66) وبلغ في جامعة بيت لحم (2.56).

تشابهت الجامعتين في الفقرة ذات أعلى قيمة للمتوسط الحسابي في الـنمط الـديمقراطي، حيـث حصلت الفقره التي تشير الى "افساح المدير للعاملات على إبداء رأيهن في العمـل" علـى اعلـى قيمة للمتوسط الحسابي في الجامعتين، فقد بلغ المتوسط الحسابي لجامعة القدس المفتوحة (3.91) ، وكان في جامعة بيت لحم (4.23).

وتشابهت الجامعتين ايضا في الفقره ذات أقل قيمة للمتوسط الحسابي في النمط الديمقراطي، حيـث حصلت الفقره التي تنص على "حصول العاملات على مكافأه معنوية من مديرهن عنـد التميـز" على اقل قيمة للمتوسط الحسابي في الجامعتين، فقد بلغ المتوسط الحسابي للجامعة القدس المفتوحة (3.29)، وبلغت في جامعة بيت لحم (3.35). .

اختلفت الجامعتين في الفقرات التي حصلت على اعلى قيمة للمتوسط الحسابي في النمط المتسـاهل حيث حازت الفقرة التي تنص على "اتباع المدير سياسة الباب المفتوح في الإتصـالات". علـى اعلى متوسط حسابي في جامعة القدس المفتوحة، حيث بلغ (3.39)، بينما حصلت الفقـره التـي تنص على "ترك المدير الحرية للعاملات بإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجـاز عملهـن " على اعلى متوسط حسابي في جامعة بيت لحم، حيث بلغ (3.47) .

وتشابهت الجامعتين في الفقره ذات أقل قيمة للمتوسط الحسابي في النمط المتساهل، حيث حصـلت الفقره التي تنص على أن " ممارسة المدير لسلطاته في العمل ضعيفة جـدا " علـى اقـل قيمـة للمتوسط الحسابي في الجامعتين، فقد تساوى المتوسط الحسابي للجامعتين والذي بلغ (2.25) .

تشاركت الجامعتين في النمط الديكتاتوري بالفقره الاولى والتي تنص على احتكار المدير سلطة اتخاذ القرار لنفسه، فحصلت على اعلى متوسط حسابي في الجامعتين بدرجة متوسطه. فقد بلغت في جامعة القدس المفتوحه على (2.95) ، بينما في جامعة بيت لحم بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقره (3.08) .

بينما اختلفت الجامعتين بالفقرات التي حصلت على أدنى متوسطات حسابية لنفس النمط فقد حصلت الفقره الرابعة والتي تنص يتسبب غياب المدير في اعاقة العمل على ادنى متوسط حسابي في جامعة القدس المفتوحه، حيث بلغ (2.41)، بينما حصلت الفقره الثانية والتي تنص على أن المدير يضيع وقته في الانشغال بالامور البسيطة، على ادنى متوسط حسابي في جامعة بيت لحم حيث بلغ(2.28).

3.4.4. درجة التمكين الاداري السائده:

فيما يتعلق بالتمكين الإداري فقد تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة التمكين الاداري في الجامعيتن، حيث تبين أن افراد الدراسة موافقات على درجة التمكين الإداري السائد في جامعة بيت لحم وجامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر العاملات الإداريات بدرجة كبيره لدى الجامعتين حيث بلغ المتوسط الحسابي في جامعة القدس المفتوحة (3.46) ، في حين أن المتوسط الحسابي في جامعة بيت لحم بلغ (3.54).

ترواحت المتوسطات الحسابيه حول درجة التمكين في جامعة القدس المفتوحة مابين (4.01و2.77) بينما تراوحت المتوسطات الحسابيه حول درجة التمكين في جامعة بيت لحم (4.05و3.01).
حازت الفقره التي تنص على "استطاعة العاملات بالوصول الى مديرهن وشرح موقفهن بلا صعوبه" على أعلى متوسط حسابي لجامعة القدس المفتوحه حيث بلغ (4.01)، بينما حازت الفقره التي تنص على "ثقة المدير في قدرة العاملات على اداء مهامهن الموكله اليهن" على أعلى متوسط حسابي لجامعة بيت لحم حيث بلغ 4.05

حصلت الفقره التي تنص على "توجه المدير بالتخلي عن بعض سلطاته بالعمل وتفويض العاملات بها" على ادنى متوسط حسابي في الجامعتين حيث بلغ في جامعة القدس المفتوحه(2.77) بينما بلغ في جامعة بيت لحم (3.01).

4.4.4. علاقة الانماط القيادية بدرجة التمكين الإداري:

تلخصت اهم النتائج المتعلقة بعلاقه النمط القيادي السائد بدرجة التمكين الاداري بما يلي:

- يوجد علاقة إيجابية قوية دالة إحصائيا بين النمط الديمقراطي ودرجة التمكين الإداري في كل من جامعة القدس المفتوحة وجامعة بيت لحم .
- يوجد علاقه سلبية دالة إحصائيا بين النمط الأوتوقراطي ودرجة التمكين الإداري في كل من جامعة القدس المفتوحة وجامعة بيت لحم .
- يوجد علاقة ايجابية دالة إحصائيا بين النمط المتساهل ودرجة التمكين الإداري في كل من
- جامعة القدس المفتوحة وجامعة بيت لحم .

5.4.4. المعيقات التي تحد من تمكين المرأه ادارياً:

يمكن ترتيب اهم المعيقات التي تحد من عملية تمكين المرأه العاملة إدارياً في الجـامعتين كمـا يلي:

- قلة وجود دورات تدريبية التي تسهم في تنمية قدرات المرأه .
- المركزية الشديدة في سلطة إتخاذ القرارت
- الفهم الخاطئ للمدير بأن إعتقاده التنازل عن صلاحياته يعني التنازل عن منصبه.
- هيمنة الرجال على مواقع اتخاذ القرارات جعل الفرصه ضعيفة لدى المرأه للوصول لتلـك المواقع.

6.4.4. اهم المقترحات:

وكانت أهم الحلول والمقترحات الممكنه والتي من شأنها تخطي المعيقات من وجهة نظر العـاملات في الجامعتين مايلي:

- تنمية المهارات و تطويرها من خلال الدورات التدريبية في مجال عملها.
- التحفيز من خلال العلاوات و الترقيات.

- اعطاء المراة دور قيادي أكبر في العمـل فـي الإدارات العليـا، ومـنحهن مزيـد مـن الصلاحيات.

وانفردت جامعة القدس المفتوحه ببعض المقترحات مثل اعطاء فرصة للعاملات باكمال تعلـيمهم الجامعي بغض النظر عن سنوات الخدمة، وتوفير تقنيات حديثة للقيام بالعمل بصـورة سـريعة و جيدة مثل تطوير أجهزة ضرورية للعمل، و توفير البيئة النفسية المناسبة و عدم ممارسة الضـغوط في جو العمل ،عدم التفرقة بين المرأه الرجل من زيادات وعلاوات .

بينما كانت بعض الحلول المختلفه في جامعة بيت لحم مايلي: اعطاء مسؤوليات اكثر للموظف، وان لا تكون ساعات العمل محددة بوقت محدد في اليوم و انما مقتصرة على ساعات الانجاز واخيـرا معظم النساء بحاجة الى تغليب العقل على العاطفة خاصة في مواقع المسؤولية

7.4.4.أثر الانماط القيادية على درجة التمكين:

تبين من خلال تحليل النتائج الإنحدار المتعدد أن اكثر الانماط تأثيراً في درجة التمكين الإداري هو النمط الديمقراطي حيث ظهرت له تأثيراً طردية معنوية، ويليـه الـنمط المتسـاهل ثـم الـنمط الأوتوقراطي الذي كان له تأثير سلبيا.

كما بينت النتائج عدم وجود فروقات في اجابات المبحوثين للأنماط القيادية وعلاقتها بالتمكين الاداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مدة العمل في الجامعة، الراتب الشهري، عدد الدورات) .

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

1.5 الاستنتاجات:

بعد ان استعرضت الباحثة أهم نتائج الدراسة يمكن التوصل الى الإستنتاجات التالية:

- رغم اختلاف نظام التعليم المتبع في الجامعتين من نظام تقليدي ونظام مفتوح. لم يكن هناك اي اختلاف في الانماط القيادة الادارية المطبقه في الجامعتين،
- لايوجد نمط قيادي واحد متبع في الجامعتين فلا نستطيع القول ان القيادة المتبعه ديمقراطيه بالمطلق او ديكتاتوريه او متساهله بل هي مزيج من الانماط الثلاثه
- أن الانماط القيادية المختلفة هي متغيرات مهمة في تفسير التغير الحاصل في درجة التمكين الإداري للعاملات.فاستخدام النمط الديمقراطي يزيد من درجة التمكين بينما الاوتوقراطي يؤثر سلبا في عملية التمكين
- تؤمن الجامعتين نوعا ما بمبدأ التمكين، حيث تسعى الادارتين الى خلق مناخ ملائم للتمكين لاداركهما أهمية العنصر البشري وخصوصا من النساء، حيث يعملو على رفع مستوى انتماء العاملات للعمل من خلال منحهن الثقة بعملهن واتباع سياسة الباب المفتوحه التي تقلل الحواجز الادارية، والعمل بروح الفريق.
- رغم اهتمام الجامعتين في التمكين ولكنه لم يصل الى أعلى درجاته، وذلك بسبب ميول بعض القادة الى استخدام النمط الديكتاتوري كاحتكار اتخاذ القرارات، ومحدودية تفويض السلطه، وقلة الدروات التدريبية .
- اظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي أكثر الأنماط تأثيراً في درجة التمكين الاداري، ويليه النمط المتساهل، حيث ظهرت لهما تأثيرات معنوية وطردية ،وهذا يعكس أهمية الجوانب الإنسانية والاجتماعية في قيادة العاملين في الجامعات، ثم النمط الاوتوقراطي الذي كان له تأثير سلبي على التمكين الإداري .

- عدم وجود تفرقه بين الجنسين فنوع الجنس لايؤثر على العمل،نوعا ما تشعر العاملات بنوع من العدالة في التعامل مقارنة بالعاملين الذكور.
- عدم كفاية الحوافز المقدمة للعاملات، وقد يكون ذلك نتيجة لعدم وجود ربط جاد لنظام حوافز بتقيم الأداء في الجامعتين.
- الهياكل التنظيمية في الجامعتين لا تتمتع بعنصر المرونه ، فنادراً ما تشعر العاملة بوجود تغيير من وقت لأخر في هيكلية الجامعة.
- ضعف التواصل في أرجاء الجامعة بين العاملات الإداريات والإدارات الاخرى بالذات العليا.

2.5 التوصيات:

وبناء على نتائج الدراسة أوصت الباحثه بمجموعة من التوصيات اهمها:

- ضرورة تبني النمط الديمقراطي بالكامل والإستفادة من الإيجابيات التي يحققها على نحو يعزز من مكانة المرأه العاملة، ويمكنها إدارياً
- ضرورة فتح دورات تطويرية في القيادة الإدارية لتأهيل المدراء في الجامعتين المبحوثيتين لغرض تنمية قدراتهم الإدارية في قيادة مرؤوسيهم بشكل سليم، بما يعزز من قيامهم بدورهم في عملية تمكين العاملين عموماً والمرأه خصوصاً إدارياً
- زيادة العمل على تعزيز ثقافة التمكين وذلك من خلال:

1. تفويض العاملات المزيد من السلطة اي اعطائهن مايمكنهن من الشعور بحرية اكبر في انجاز اعمالهن وذلك بأعادة توزيع الصلاحيات بشكل مرن على المستويات الادارية المختلفة
2. اعطاء العاملات دورات تدريبية تساعدهن في امتلاك المهارات التي تسهم في انجاز العمل وتحقييق اهداف الجامعة.
3. اعطاء العاملات الاداريات دورات تدربية تساعدهن في فهم المشكلات التي تواجهن وكيفية ايجاد الحلول المناسبة لها من اجل تأهيليهن تدريجيا للقيام باتخاذ القرارات الاساسية
4. مكافأة العاملات في ضوء ادائهن وذلك من خلال اعادة النظر بالحوافز المادية والمعنوية المقدمة لهن

5. العمل على ايجاد نوع من القنوات المفتوحه مابين العاملات الاداريات والإدارات العليا من خلال اجتماعات أو ندوات أو حتى رحلات ترفيهية.
6. اقتراح دراسة مستقبلية (دور التمكين في تطوير عملية اتخاذ القرار).

المصادر:

المراجع العربية :

1. ابو الفيصل،ع، (1996):القيادة الإدارية في الاسلام ، المعهد العـالي للفكـر الاسـلامي القاهرة ، مصر
2. افندي،ع، (2000): تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير الادارة القـاهرة ،الطبعـة الثانية
3. جاد الرب،أ، (2005) : السلوك التنظيمي، قناة السويس ،مطبعة العشري الاسـماعيلية، القاهرة
4. جودة، م، (2006):إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، الطبعـة الثانيـة، دار وائـل للنشر، عمان
5. حريم ، ح،(1997) :سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان
6. حسن،م، (2004) :القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، إربد
7. الحناوي،م،(1989): السلوك التنظيمي، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية
8. خطاب ،ع،(2001): العلوم السلوكية ،دار قباء للطباعة والنشر القاهرة ،مصر
9. زيارة،ف، (2000): ادارة الاعمال الاصول والمبادئ، مطبعة الشعب، اربد
10. سويدان،ط. باشراحيل،ف،(2003): صناعة القائد ،دار النشر السعودية ،الطبعة الثانية
11. الشهري،أ،(2008):عوامل النصرو والتمكين في دعوات المرسلين، السعودية
12. الطويل ،ه،(1997): الادارة التعليمية مفاهيم وافاق، الطبعة الاولى، دار الاوائـل للنشـر والطباعة،عمان
13. عاشور،أ،(1990): السلوك الانساني في المنظمات، الاسكندرية، دار المعرفة
14. عباس،ع، (2009): الرقابة الادارية في منظمات الاعمال، دار اثراء للنشـر والتوزيـع ،عمان ،الاردن
15. عبد الباقي ،ص، (2000):السلوك الانساني في المنظمـات المعاصـره،القاهرة الـدار الجامعية
16. العجمي، م، (2008):الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية ، عمان ،الار
17. العدلوني ، م، (2000):القيادة في القرن الواحد وعشرين ، المملكـة العربيـة السـعودية، الرياض
18. العساف،أ،(1413ه): مهارات القيادة وصفات القائد ، الرياض)

19. عقيلي ،ع،(1997):الادارة اصول واسس ومفاهيم ،عمان، دار زهران للنشر
20. علاقي، م ،(1998): الادارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية، مكتبة دار جدة
21. العميان، م،(2005): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،الطبعـة الثالثـة،دار وائـل للنشر، الأردن
23. القحطاني ،س، (2001): القيادة الادارية التحول نحو نموذج القيادة ، مكتبة الرياض
24. القريوتي ، م،(2003): السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمـات المختلفـة ، عمان، دار الشروق
25. قراقزة،م، (1987):نحو ادارة تربوية واعية، دار الفكر اللبناني، بيروت
26. قنديل،ع،(2010):القيادة الادارية وادارة الابتكار ، دار الفكر ،الاردن
27. الكبيسي،ع (2004):الادارة والمعرفة وتطوير المنظمات، المكتـب الجـامعي الحـديث، الاسكندرية
28. كلالده ،ظ،(1996): الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية ،دار زهران ،عمان
29. كنعان،ن، (1995): القيادة الادارية، عمان ،مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع
30. اللوزي، م،(1999): التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعـة الاولـى،دار الاوئل، عمان
31. ماضي ،ج، (1997): القيادة المؤثرة ، المدائن للنشر والتوزيع جدة
32. محمد،ي،(1980): السلوك التنظيمي، القاهرة ،دار الفكر العربي
33. مصطفى،أ،(2007): المدير الذكي: كيف يكون الذكاء في القيادة، الناشر المؤلف، القاهرة
34. مصطفى أ، (2005)،"إدارة السلوك التنظيمي : نظرة معاصرة لسلوك الناس . في العمل، القاهرة
35. مصطفى، أ،(2005):المدير ومهاراته السلوكية ، الجميعية العربية للادارة ،القاهرة
36. ملحم ،ي،(2006): التمكين مفهوم إداري معاصر
37. النمر، س،(1997): الادارة العامة الاسس والوظائف ،الرياض، السعودية
38. هاشم،ع، (2010):القيادة علاقتها بالرضا الوظيفي، النشر:عمان : دار اليازوري العلمية
39. هلال ،م،(2005): مهارات قيادة الاخرين ، القاهرة ،مركز الاداء والتطوير
40. الهواري(2009):، المديرون خمسة انواع ، القاهرة ،دار مكتبةعين شمس
41. الياس، ط ، (1984): الادارة التربويه والقيادة مفاهيمها ،مكتبة الاقصى ،عمان

رسائل جامعية

1. ابو ندى،س،(2007) : تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وانماط القيـادة بـالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية دراسة ماجستير غير منشورة، فلسطين
2. ابو النور،م،(2012): عوامل مؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسـائية فـي منظمات المجتمع المدني . رفح، فلسطين ، رسالة لنيل درجة الدبلوم العالي
3. جبر،د،(2005): الصعوبات التي تواجه المرأة الفلسطينية العاملة في القطـاع العـام فـي محافظات شمال الضفة الغربية،دراسة ماجستير غير منشورة، فلسطين
4. الجميلي، م،(2008): الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفوا مجلسس الشورى دراسة ماجستير غير منشورة، السعودية
5. حمد، ع، (2010): اثر التعليم المنظمي في التمكين الاداري دراسة اسـتطلاعية ، دراسـة ماجستير غير منشورة، بغداد
6. خلف، م،(2010):علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة رسالةماجستير، غزة
7. الخمشي،ج،(2011) تمكين المرأه في العمل العوائق لا تلغي الحلول دراسة ماجستير غير منشورة جامعة الملك سعود
8. الرقب،أ،(2010):علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسـطينية رسـالة ماجستيير غير منشورة، فلسطين
9. السبيعي، ع، (2009):الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضـوء متطلبـات إدارة التغيير رسالة دكتوراه غير منشورة، السعودي
10 الشريف،ط، (2004) الانماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في امارة مكة المكرمة ،دراسة ماجستير غير منشور، السعودية
11 عواد، م،(2008):العوامل المؤثرة في تمكين المرأه، رسالة ماجستير غير منشورة، سوريا
12 .(كساسبه،م،(2009): تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلة على المنظمة المتعلمة رسـالة ماجستير غير منشورة، الاردن
13 الكلابي ،س،(2001): نحو نموذج شامل في القيادة دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيـادة الادارية ،، دراسة ماجستير منشورة مطابع جامعة الملك السعود
14 المحبوب،ع، (1996): ابعاد القيادة الادارية كما تراها مديريات المدراس الابتدائية رسـالة ماجستير، تونس
15 مصطفى،ش،(1998) :دراسة حول واقع المرأة العاملـة :شـروط وظـروف العمـل

النسوي،.دراسة ماجستير غير منشورة، فلسطين
16 ياغي،م،(1996): درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المركز الجغرافي الاردنـي دراسـة ماجستير

الدورات والمؤتمرات

1. حسن، م، (2001) :المرأة العربية العاملة التحديات والحلول، مجلـة التربيـة .اللجنـة الوطنية، قطر - .القطرية للتربية والثقافة والعلوم
2. الرشيد،ع، أبو دولة،ج، (2001): اتجاهات المراة الموظفة نحو معوقات تقدمها وظيفيا في منظمات الأعمال الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، عمان الاردن.
3. الزقزوق،م،(2011): محاضرات في الادارة، المنتدى العربـي لادارة المـورد البشـري، القاهرة
4. الزيدي، م(1995) : عمل المرأة العربية الواقع ..وآفاق التطوير، مجلة العمل ، السـنة الثامنة عشرة، عمان، الأردن– .
5. سعداوي ، ع، (2009) : اتفاقية القضاء على كافة أشكال التمييـز ضـد المـرأة سـيداو CEDAW رؤية نقدية من منظور شرعي
6. صلاح الدين، ر، (2009): ورقة مقدمة في ورشة عمل ،المرأة بين الجندرة والتمكـين، القاهرة
7. عثامنة، ع، (2007): تمكين المراه الاجئة بين الواقع والطموح ،ورقه بحثية في ،ندوة اقليمية مركز دراسات اللاجئين والنازحين، فلسطين
8. العتيبي،س،(2005):جوهر تمكين العاملين، اطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشـر لإدارة الجودة الشامل ،الخبر، السعودية
9. مرايات، ر:، (2012)مرايات مقال بعنوان تمكين النساء اقتصاديا ،جريدة الرأي، الاردن

المواقع الالكترونية

2. الأدهمي، ط، (2010): مفهوم القيادة الادارية، مقتطفات من رسالة الدكتوراه،السعودية http://aziz-phd.blogspot.com/2010_05_01_archive.html
3. الزبير،ع،(2012): ورشة عمل بناء الصف الثاني من القيادات: تمكين قادة المستقبل،

المنظمة العربية للتنمية البشرية، الامارات العربية المتحد.
http://www.arado.org.eg/homepage/ActDetail.aspx?actid=18567

4. قرطاجي،ن، (2011): تمكين المرأه مصطلح عائم وتساءلات معلقة ، صـحيفة المدينـة السعودية
http://www.al-madina.com/node/304682

5. كردي،ع،(2012): دراسة هوثرون النظريات التي تلت الفكر الكلاسيكي، العراق
http://kenanaonline.com/users/alikordi/posts/373468

6. المسعري، م، 1429هـ (النظريات الحوافز الإدارية : نظرية ولـيم أوتشـي ـ Z فـي الدافعية).
http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=1354

7. مصطفى، ش(1998) ، دراسة حول واقع المرأة العاملة :شـروط وظـروف العمـل النسوي.ـ الاردن
http://www.pnic.gov.ps/arabic/women/woman4.html

8. نعيمات،خ،(2012): مقال بعنوان تمكين المرأه، الاتحاد العام للجمعيات الخيرية
www.maktabatmepi.org/sites/all/modules/.../pubdlcnt.php

المصارد الاجنبية

1. Blanchard, Ken;(1996): Carlos, John P., & Randolph, Alan, Empowerment: Takes
More Than A Minnte, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco,.
2. Bowenm D,E,&lawler E.E.(1992),the e powerment of service e,workers, what, & when Management Review, Spring
3. Daft,r.l,(2001):organization theory &design,seventh,edition,south-western college publishing
4. Evans,j.r(2008):Quality&performance,excellence,management,organization, and, strategy,fifth,edition,Thomson,south,-westeren u,s,a
5. Fiedler, F,E,(1967): Atheory,of.leadership,Effectiveness, new York
6. (Gibson,j,l,(2003):Donnelly,j,h,ivancevich,j,m,and,konopaske,r organization:behavior,structure,and,processes,eleventh edition,mcgraw,-hill-irwin
7. Krajewski,L.J,Ritzman,L p.&MALHOTRA, m.k(2007):Operations, management, processes&value chains Eighth EDITION –Parson Prentice Hall
8. Kreitner, R &Kinck A. (2007):Organizational behavior Seventh Edition,McGraw-Hill Irwin

.9 Lashley, C. and McGoldrick, J. (1994): “ The limits of empowerment: a critical assessment of human resource strategy for hospitality operations”, Empowerment in Organization

.10 Likert , Rensis,(1981): "New patterns of Management’, New York , Mc Graw- Hill

.11 Likert, R.,” The Human Organization”,(1967): New York, Mc Graw-Hill Book company,

.12 Mcshare,s, l,and Glinow,M,A,V,(2007):Organizational,behavior: Essential, The McGraw Hill Companies

.13 Miller,A.&Dess,G.G.(1996):STRATEGIC,MANAGEMENT,2ED,eDition,The McGraw-Hill Co

.14 Mulins ,l.j(2005):management& organizational,behavior,sevnth edition, pearson,education limited uk

.15 Noe,R.A.Hollenbeck,J.R.& Wright, p.M.(2008):Human resource management Gaining a competitive advantageSixth, Edition McGraw-Hill Irwin

.16 Quick,j.c, Nelson, D.L.(2009):Principles of organizational behavior:Realities and challengesk south, Western, cengage lernin

17 Schermerhorn,JR, Hunt,JG,&Osborn, R,N,(2000), organizational behavior,Seventhm Edition,JOHN,Wiley&sons,inc

18 Slack N, Chambers, Harland, C,Harrison, A&Johnson, R<(1998)Operations management,

19 Spector, B. (1995): "Taking Change & Letting go", New York, The Free Press,

20 Thomas, W. & Velthouse, A. (1990): "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", Academy of Management Review. Vol.15, No.4, PP: 666-681

ملحق 1.3: محكمي اداة الدراسة

الرقم	اسماء المحكمين	مكان العمل
1	د. زياد قنام	جامعة القدس
2.	د. عبد الوهاب صباغ	جامعة القدس
3.	د. يوسف ابو فاره	جامعة القدس المفتوحة
4.	د. فتح ا غانم	جامعة القدس المفتوحة
5.	د. عطية مصلح	جامعة القدس المفتوحة
6.	د. شريف أبو كرش	الجامعة العربية الامريكية
7.	د. مجيد منصور	جامعة النجاح
8.	أ.د. محمود الوادي	جامعة الملك سعود
9.	د. عدنان شقير	جامعة بيت لحم
10.	د.ابراهيم خريس	جامعة الزرقاء الاهلية
11.	د. سمير بيضون	جامعة بيرزيت
12.	د.يونس جعفر	جامعة القدس المفتوحة

ملحق 2.3: اداة الدراسة

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

حضرات العاملات المحترمات

تحية طيبة وبعد،،،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

الأنماط القيادية وعلاقتها بتمكين المرأه العاملة ادارياً في جامعة القدس المفتوحة وجامعة بيت لحم: دراسة مقارنة

وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة القدس/ معهد التنمية، برنامج التنمية المستدامة/بناء مؤسسات. فإنني أرجو منك التفضل بتعبئة الإستبانة التي تم إعدادها لهذا الغرض، والإجابة على كافة الأسئلة في المكان المطلوب، آملة تحري الدقة والموضوعية في الإجابة،علماً أن الإجابات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ومن خلال رزم احصائية.

شاكرين لك حسن تعاونك

الباحثة: سهاد الحسيني

إشراف : د. مروان درويش

القسم الاول : معلومات شخصية ووظيفية :

الرجاء وضع رقم الإجابة المناسبة و التي تنطبق عليك في المربع مقابل كل عبارة .

A1	**إسم الجامعة**	(.....)	1) جامعة القدس المفتوحة 2) جامعة بيت لحم
A2	**العمر بالسنوات الكاملة**	(.....)	1)30 سنة فأقل 2)31-40 سـنة 3) 41-50 سـنة 4)51 سنة فما فوق
A3	**الحالة الإجتماعية**	(.....)	1) عزبـاء 2) متزوجـة 3) مطلقـة 4) ارملة
A4	**المؤهل العلمي**	(.....)	1) دبلوم متوسط فأدنى 2) بكالوريوس 3) دبلـوم عـالي 4) ماجستير فأعلى
A5	**مدة العمل في الجامعة**	(.....)	1)5 سنوات فأقل 2) 6-10 سـنوات 3)11-15سـنة 4)اكثر من 15 سنة
A6	**الراتب الشهري**	(.....)	1)500دينار فأقل 2)500-800دينار 3)800 دينار فأعلى
A7	**عدد الدورات**	(.....)	1) بــدون دورات 2) دوره واحـــدة 3) دورتـــان 4)ثلاث دورات فأعلى

القسم الثاني: الأنماط القيادية السائدة لدى المدراء في جامعتك

الرجاء قراءة العبارات التالية ومن ثم ضع إشارة (X) في المكان الذي يعبر عن رأيك أمام كل عبارة:

الرقم	**السؤال**	**أتفق بشدة**	**أتفق**	**غير متأكد**	**لا أتفق**	**لا أتفق بشدة**
B1	يفسح لي مديري المجال لإبداء رأيي في العمل.					
B2	يهتم مديري بإشباع حاجاتي في العمل.					
B3	يناقشني مديري بالمشاكل الإدارية التي تواجهني.					
B4	يفوض مديري لي سلطة إتخاذ القرار ضمن حدود يرسمها لي.					
B5	يسعى مديري دائما لتنمية قدراتي في مجال العمل.					
B6	ينتهج مديري العمل بإسلوب الفريق الواحد.					
B7	أحظى بمكافأة معنوية من مديري عند التميز بالعمل.					
B8	يوفر مديري جو من الإنفتاح مع العاملين.					
B9	يشجعني مديري على الإبداع والإبتكار.					
B10	يشاركني مديري في إتخاذ القرارات النهائية التي تخص عملي.					
B11	يحتكر مديري سلطة إتخاذ القرار لنفسه.					
B12	يضيع مديري وقته في الإنشغال بالامور البسيطه .					

					يركز مديري على تصيد أخطائي.	B13
					يتسبب غياب مديري في إعاقة العمل.	B14
					يصر مديري على تنفيذ أوامره بدون مناقشة.	B15
					يصعب على مديري تفهم ظروفي الخاصه كإمرأه عاملة.	B16
					يهتم مديري بأن يكون التقدير لما يتحقق من إنجازات منسوباً له.	B17
					يطلب مديري تقديم إقتراح لحل المشكله ثم ينفرد بإتخاذ القرار.	B18
					يلقي مديري باللوم علي في حالة فشل عمل ما.	B19
					يلجأ مديري إلى العقوبات أكثر من لجوءه الى الحوافز الإيجابية.	B20
					يعمل مديري على منحي صلاحيات كاملةلأفعل مأأشاء في عملي.	B21
					يتنازل مديري لي عن سلطة إتخاذ القرار في مايخص عملي.	B22
					ممارسة مديري لسلطاته في العمل ضعيفة جداً.	B23
					يترك مديري لي الحرية بإتباع الإجراءات التي أراها ملائمة لإنجاز عملي	B24
					يتبع مديري سياسة الباب المفتوح في الإتصالات.	B25
					يتغاضى مديري عن ضبط سلوكياتي في العمل .	B26
					يترك مديري العمل ينساب بطريقه طبيعية دون ضغط من جانبه.	B27
					يتجاهل مديري توجيه أدائي في العمل .	B28

القسم الثالث : درجة التمكين

_الرجاء قراءة العبارات التالية ومن ثم وضع إشارة (X) في المكان الذي يعبر عن رأيك أمام كل عبارة:

لا اتفق	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق بشدة	السؤال	الرقم
					يعزز مديري لدي شعور عال في الإنتماء لجامعتي.	C1
					يختار مديري الموظفين الجدد حسب مهاراتهم.	C2
					يثق مديري في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي	C3
					يمنحني مديري المرونة المناسبة للتصرف في اداء مهامي	C4
					استطيع الوصول الى مديري وشرح موقفي بلا صعوبة	C5
					يستخدم مديري التحفيز لرفع المستوى الفني لدي	C6
					يغير مديري من وقت لأخر في هيكلية المنظمه بما يلائم العمل	C7
					يحبذ مديري إستخدام إسلوب الفريق لإداركه إن القرارات الجماعية أفضل من الفردية	C8
					يحقق مديري مناخ المشاركة بيني وبين العاملين	C9
					مديري مقتنع أن نوعية الجنس لاتؤثر على فاعلية العمل	C10

					يعامل مديري جميع العاملين بعدل دون تفرقة بين الجنسين	C11
					يعمل مديري على بناء مناخ من الثقة بيني وبين الإدارة العليا	C12
					يساعد مديري في تطوير مهاراتي في العمل	C13
					يسمح مديري لي بالتدريب الفني في مهارات إتخاذ القرار	C14
					يسمح مديري لي بالتدريب الفني في مهارات التعامل مع الأخرين.	C15
					قنوات الإتصال مفتوحة بيني وبين الإدارة العليا.	C16
					يوفر مديري فرصه للوصول الى المعلومات التي تساعدني على التقدم بعملي.	C17
					يشجعني مديري على تقديم أفكار جديدة في تحسين العمل	C18
					يسمح لي مديري بإتخاذ قرارات تتميز بالإستقلالية.	C19
					في حالة الطوارئ يوجد لدي صلاحية في إتخاذ قرارات دون الرجوع لمديري.	C20
					يتوجه مديري على التخلي عن بعض سلطاته بالعمل وتفويضي بها.	C21
					أشارك مديري في وضع هيكلية للعمل	C22
					يعتبر مديري أن كفائتي معياراً مهما في نظام الترقية	C23
					اشعر في عملي بمرونه في تطبيق التعليمات	C24
					تلقى مبادرتي في العمل تشجيع من قبل المدير	C25
					لا يحجب مديري عني اي معلومة تخص العمل	C26
					لدي الخبره الكافية التي تمكني من حل المشكلات التي تواجهني	C27

القسم الرابع : معيقات التمكين

_الرجاء قراءة العبارات التالية ومن ثم ضع إشارة (X) في المكان الذي يعبر عن رأيك أمام كل عبارة:

لا اتفق بشدة	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق بشدة		الرقم
					إعتقاد المدير ان التنازل عن صلاحياته يعني التنازل عن منصبه	D1
					المركزية الشديدة في سلطة إتخاذ القرارت	D2
					ضعف دور المدير في دعم العاملات وإعطائهن الفرص	D3
					الإجراءات الصارمة التي تحد من المبادرة	D4

D5	انعدام الثقة الإدارية بمقدرة العاملات على القيام بكل المهام					
D6	قلة وجود البرامج التدريبيه التي تسهم في تنمية قدرات المرأة					
D7	هيمنة الرجال على مواقع إتخاذ القرارات جعل الفرصه ضعيفة لدى المرأة للوصول لتلك المواقع.					
D8	ضعف دور المرأة العاملة في قيادة النقابات					
D9	الترقية بالأغلب تكون من نصيب الرجل					
D10	إعتبار المرأة أدنى خبرة إدارية من الرجل					
D11	النظرة الدونيه لقدرات المرأة في العمل					
D12	خوف العاملات من تحمل مسؤولية إتخاذ القرار					

الأخت العاملة، أية معيقات اخرى لم تذكر من وجهة نظرك ، من فضلك

اكتبيها:...

....

....

....

....

الأخت العاملة، أرجوا منك اقتراح بعض الحلول والتي من شأنها أن تمكنك في العمل؟ برجاء ذكر خمسة حلول أو مقترحات وترتيبها وفقا لأهميتها:

- ....
- ....
- ....
- ....
- ....
- ....

انتهت الأسئلة، مع خالص شكري وتقديري لك،،،،

فهرس الأشكال

فهرس الملاحق

فهرس الجداول

فهرس المحتويات