

## تولى المرأة للمناصب الإدارية العليا وعلاقته بسمات المرؤوسين ورضائهم الوظيفي

د/ إيمان وديع عبد الحليم  
دكتوراه إدارة الأعمال – جامعة عين شمس  
مدرس بأكاديمية الشروق

### مقدمة:-

إذا كان الهدف الأساسي من التنمية هو سعادة البشر وتلبية حاجاتهم، والوصول بهم إلى درجة ملائمة من التطور وتعميق إنسانيتهم، فإن هذا في حد ذاته، لا يقوم إلا بالبشر أنفسهم الذين هم أهم وسائل تحقيق التنمية .

وفي إطار الاهتمام بقضية التنمية الشاملة، وانطلاقاً من أن التنمية تركز في منطلقاتها على حشد الطاقات البشرية الموجودة في المجتمع دون تمييز بين النساء والرجال، يصبح الاهتمام بالمرأة وبدورها في تنمية المجتمع جزءاً أساسياً في عملية التنمية ذاتها، بالإضافة إلى تأثيرها المباشر في النصف الآخر من المجتمع، ذلك أن النساء يشكلن نصف المجتمع وبالتالي نصف طاقته الإنتاجية، وقد أصبح لزاماً أن يساهم في العملية التنموية على قدم المساواة مع الرجال، بل لقد أصبح تقدم أي مجتمع مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بمدى تقدم النساء وقدرتهن على المشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك بغية القضاء على كافة أشكال التمييز ضدهن، ( رفيقة، 1997).

فلقد سطرّت المرأة في العصور القديمة والحديثة وخاصة في المجتمعات الإسلامية و المسيحية أسطراً من نور في جميع المجالات، حيث كانت ملكة وقاضية وشاعرة وفنانة وأديبة وفقهية ومحاربة و قديسة وراوية للأحاديث النبوية الشريفة , وإلى الآن ما زالت المرأة في المجتمعات الإسلامية و الأوربية تكذب وتكدر وتساهم بكل طاقاتها في رعاية أفراد أسرتها، فهي الأم التي تقع على عاتقها مسئولية تربية الأجيال القادمة، وهي الزوجة التي تدير البيت وتوجه اقتصادياته، وهذا يجعل الدور الذي تقوم به المرأة في بناء المجتمع دوراً لا يمكن إغفاله أو التقليل من خطورته.

ومنذ بداية العقد العالمي للمرأة (1975-1985) وحتى مؤتمر بكين 1996، بدأ الاهتمام عالمياً بقضية تنمية المرأة وتمكينها من أداء أدوارها بفعالية مثل الرجل، والمشاركة في اتخاذ القرار وتمكينها من المناصب الإدارية العليا، (مؤتمر دور المرأة العربية في التنمية، 1972)، و قد أيد ذلك ما أصدرته دار الإفتاء المصرية للفتوى رقم (852) لسنة 1997 عن حكم جواز أن تكون المرأة عضواً بمجلس النواب أو الشعب حيث خلصت فيه بأنه لا مانع شرعاً من أن تكون المرأة عضواً بالمجالس النيابية أو الشعبية إذا رضى الناس أن تكون نائبة عنهم تمثلهم في تلك المجالس، والمرأة قد تولت مناصب مهمة في مختلف نواحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ولقد واكب هذا الاهتمام، اهتماماً عالمياً آخر في كثير من الدول والهيئات والمنظمات الدولية والإقليمية، وذلك من خلال عقد سلسلة من الندوات والمناقشات وورش العمل والمؤتمرات، ومنها منتدى قمة المرأة العربية بالمنامة في أبريل 2000، مروراً بمؤتمر القمة الأول للمرأة العربية في القاهرة 2000 ومؤتمر القمة الاستثنائية للمرأة العربية بالمغرب "نوفمبر 2001"، بالإضافة إلى عدة منتديات حول المرأة والسياسة، والمرأة والمجتمع، والمرأة والإعلام، والمرأة والاقتصاد، والمرأة في بلاد المهجر، التي عقدت في عدة دول عربية .

تولى المرأة للمناصب الإدارية العليا وعلاقته بسمات المرؤوسين ورضائهم الوظيفي

### الخلفية التاريخية لدور المرأة القيادي :-

المرأة في مصر الفرعونية :

استطاعت المرأة المصرية في التاريخ الفرعوني الدخول في العديد من ميادين العمل المختلفة ووصل التقدير العملي لها لدرجة رفعها إلى عرش البلاد فقد تولين الملك في عهود قديمة ، كما عملت المرأة بالقضاء مثل نبت (Nepet)، و بمجال الطب مثل بثت (Psechet) والتي حملت لقب كبيرة الطبيبات خلال عهد الأسرة الرابعة ، ووصلت الكاتبات منهن لمناصب (مديرة – رئيسة قسم المخازن - مراقب المخازن الملكية – سيدة الأعمال – كاهنة).

المرأة المصرية في العصر الحديث :

و لقد لعبت المرأة دوراً في محاولة تحريك النهضة النسائية من خلال المشاركة في المؤتمرات الدولية، فشاركت "هدى شعراوي" من خلال مؤسسة الإتحاد النسائي بأول وفد عربي في المؤتمر النسائي الدولي بروما سنة (1923م).

واستثمرت المرأة النهضة الصحفية في تلك الفترة في تأسيس صحافة نسائية تتبنى القضايا النسوية وتدافع عن حقوق المرأة ومكانتها ضد جمود التقاليد ، ويلاحظ أن طرح قضية المرأة ونهضتها تزامن حينذاك مع طرح قضيتين مهمتين:

الأولى: تتعلق بقضية تحديث المجتمع الذي بدأ في عصر "محمد علي باشا" للنهوض بالأمة المصرية واللاحق بالغرب المتقدم.

الثانية: تتعلق بقضية الإستعمار والكفاح الوطني من أجل الاستقلال والتحرر الوطني، ولم تكتفِ المرأة إلى هذا الحد بل كان لها دور في تاريخ مصر الحديثة.

## المرأة المصرية خلال ثورة 1919 :

تُمثل ثورة 1919 حجر زواية في تاريخ مصر الحديث حيث اشتعلت الثورة الشعبية في كل فئات الشعب المصرى رجاله ونسائه، فقد ظهرت المشاركة الإيجابية النسائية في صورة لم يعتدها المجتمع لفترة طويلة من السنوات وذلك بخروجها لأول مرة في المظاهرات الحاشدة والمنظمة إلى الشوارع في التاسع من مارس 1919 ، وفي يوم 14 مارس سقطت أول شهيدتين خلال المظاهرات حيث استمر الكفاح الاجتماعى والسياسى مواكباً لأحداث مصر الكبيرة وأهمها قيام حرب فلسطين عام 1948.

وبعد قيام ثورة 23 يوليو 1952 تم ترسخ مفهوم مشاركة المرأة في كافة مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، فقد حصلت على حق الانتخاب والترشيح عام 1956، ودخلت البرلمان وتقلدت الوزارة فكانت وزيرة للشئون الاجتماعية 1962 ، وشاركت في الحياة الحزبية و النقابات العمالية والمنظمات غير الحكومية، وتقلدت الوظائف العليا في كافة الميادين .

## المرأة المصرية خلال الفترة من منتصف القرن العشرين و إلى الآن:-

ولقد تميزت الفترة من 1981 وحتى الآن بتغييرات جوهرية ولموسة بهدف النهوض بالمرأة وتمكينها، وإدراكاً من الدولة لمكانة المرأة تم العمل علي تدعيم هذه المكانة علي كافة المستويات، وبتضافر جهود جميع الهيئات والوزارات تم إنشاء كيان مؤسسي خاص ومتميز محلياً هو المجلس القومي للمرأة ثم تم إنشاء منظمة المرأة العربية على المستوى العربى و الإقليمى للتأكيد على أهمية مشاركة المرأة فى التنمية المنشودة عربياً و محلياً .

و على الرغم من تلك الجهود المبذولة فقد أكد تقرير الشبكة الأوروبية المتوسطة لحقوق الإنسان لعام 2009 على وجود العديد من أوجه التمييز في مصر ، متمثلة في عدة قوانين دون سند دستورى، كما أشار التقرير حول المساواة بين الجنسين في المنطقة الأورومتوسطية الى حدوث بعض التقدم خلال الثلاث سنوات الأخيرة و حول المشاركة العامة للنساء في الحياه المدنية و السياسية نوه التقرير إلى انخفاض نسبة مشاركة المرأة في البرلمان الى 1.8 % بعد انتخابات عام 2005 ، مقارنة بنسبة النساء التي وصلت 3.9 % و 9 % و 8.5 % في أعوام 1984، 1987، 1979 ، و ذكر التقرير أن نسبة السيدات اللاتي شغلن مناصب وزارية انخفضت الى 3 % عام 2008 مقارنة ب 4.3 % عام 2007 فيما ارتفعت نسبة اللاتي شغلن منصب نائب

تولى المرأة للمناصب الإدارية العليا وعلاقته بسمات المرؤسين ورضائهم الوظيفي

وزير إلى 16.7% عام 2008 ، مقابل 15.4 % في العام السابق، كما انخفضت نسبة النساء في المناصب الإدارية العليا إلى 12.8 % عام 2008 مقابل 15.3 % في 2007 ، فضلا عن انخفاض نسبة شاغلات منصب مدير عام من 16.3 % عام 2007 إلى 15 % عام 2008.

### الخلفية النظرية :-

- القيادة : Leadership

لقد تعددت تعريفات القيادة، فقد تناولها الكثير من العلماء والباحثين، ولعل السبب في كثرة هذه التعريفات هو اختلاف العلماء الذين تصدوا للبحث في موضوع القيادة، فهناك علماء النفس وعلماء الاجتماع وعلماء الإدارة وغيرهم من العلماء كل منهم وضع تعريف يخدم تخصصه، وكل فريق من العلماء يتأثر بنظرية أو بمذهب معين في تعريفه، فالبعض عرف القيادة على أنها سمات وصفات شخصية إذا توافرت في شخص ما ستجعل منه قائداً ناجحاً، والبعض الآخر ينظرون للقيادة على أنها سلطة رسمية يتميز بها القائد على من يقودهم، والبعض يرى أن القيادة هي قدرة القائد على التأثير و الإقناع لتابعيه لجعلهم يتعاونون معه لتحقيق الأهداف المرجوة.

ونوضح فيما يلي عدة تعريفات للقيادة، منها تعريف ( Gibb ، 1954 ) للقيادة بأنها "عملية تأثير وتأثر يحدث فيها نوع من التفاعل الاجتماعي الديناميكي يتم عن طريق تشكيل قيم واتجاهات وسلوك الجماعة، كما أن هذا التفاعل في حد ذاته يشير الي صفات القائد ويبرز دورة القيادي بأنها القدرة على فرض رغبة القائد على تابعيه وحفزهم على أن يطيعوه ويحترموه ويخلصوا له ويتعاونوا معه". أما (مليكة، 1970) يعرفها بأنها القيام بتلك الأعمال التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها وهي الأعمال التي يمكن أن تسمى بالوظائف الجماعية وهذا التعريف يشترك مع تعريف (جيب السابق ذكره) حيث ينظر إلى الجماعة ككل ومساهمة كل فرد في تحقيق أهدافها.

ومما سبق يتضح لنا أن التعريفات السابقة ركزت على قدرة القائد على التأثير والحث على العمل في الجماعة ولم تتطرق إلى صفات وسمات القائد . لذا نستعرض في عُجالة بعض التعريفات التي تنظر للقيادة على أنها مجموعة من الصفات والسمات الشخصية التي إذا توافرت لدى أحد الأفراد تجعل منه قائداً ناجحاً، ومن هذه التعريفات تعريف (Rapin, R., 1970) الذي يوضح القيادة بأنها مجموعة من الصفات لدى الفرد تجعله قائداً في أي موقف وهذا التعريف يؤكد على أن القيادة عبارة عن مجموعة صفات تجعل من الفرد قائداً ناجحاً في المواقف الإدارية ولكن هذا التعريف

لا يعطينا التفسير الكامل للقيادة وللسمات التي يتصف بها الفرد باعتبارها صفات موروثية أو مكتسبة من الممارسة العملية وطول الخبرة. وقد عرف (Rana Haider, 1996) القيادة بأنها نفوذ خاص بالعلاقات بين الأشخاص يستخدم في موقف ما يوجه عن طريق عمليات الاتصال لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف .

أما ( Chathcart and Savora, 2000) فقد أوضحوا إن القيادة هي مفهوم يستخدم للتعبير عن العلاقة بين الشخصية من جهة والبيئة من جهة أخرى لوصف موقف ما عندما يتم اختيار شخص أو عدة أشخاص من أجل استخدام إرادتهم ومشاعرهم لتوجيه الآخرين والسيطرة عليهم ومن أجل تحقيق هدف معين.

وترى الباحثة من التعريفات السابقة أن القيادة تعتمد على سمات القائد وتتأثر ببعض العوامل مثل القوانين وجماعة العمل والمواقف التي يتعرض لها القائد وهذا ما أكده (جوردن مارشال، المجلد الثاني، 2000)، هذا مع عدم إغفالنا إنه وفي العلم الإداري يختلف مفهوم الإدارة عن مفهوم القيادة ، ففي حين تعني الأولى حب السيطرة والتحكم من قبل المدير، والالتزام الكامل من المرؤوسين بالأنظمة والإجراءات، فإن الثانية مبنية على أساس التغيير. إلا أنهما يعتبران مفهومين متكاملين -غير مترادفين- وهناك مساحات مشتركة بينهما، وقد يكون الفرد مديراً ناجحاً وقائداً ناجحاً، أو مديراً ناجحاً وقائداً فاشلاً.

وكما يرى (الهوري، 2007) ، إن الإدارة تركز على الأشياء والهيكل والنظم والسياسات، بينما تركز القيادة على البشر ، حيث أنه يرى أيضاً بأن الفرق الحاسم بين المدير والقائد يكمن في كون المدير يقبل الأمر الواقع ، فهو يخطط و يعد الموازنات التخطيطية، ويحدد المسؤوليات و يهيئ طاقم العمل، ليراقب و يتابع، و ليتأكد من أن ما تم مطابق لما كان مخططاً، بينما ينطلق القائد من دراسة الواقع باحثاً عن التغيير للأفضل، فهو يكون رؤية مستقبلية في الأجل الطويل نسبياً، ويعبئ الجهود بالإتصال والإقناع ، ويقوى دوافع الناس ويزيد من حماسهم، إنه ينظر الى نفسه على إنه وكيل تغيير مسئول عن تغيير المستقبل يختار الناس الذين يحبون التغيير أيضاً و يتصدى لتغيير القيم و القناعات و الثقافة السائدة لتحقيق إنجاز فوق عادى إنه صانع تغيير جوهري، و لذلك يقال أنه " قائد تحويلي". وهكذا يمكن لكل شخص أن يكون قائداً؛ لأنه يؤثر بطريقة أو بأخرى بشخص آخر، كما أن ليس كل شخص قائداً فعلاً، بل يمكن أن يكون قائداً جيداً.

تولى المرأة للمناصب الإدارية العليا وعلاقته بسمات المرؤوسين ورضائهم الوظيفي

## نظريات القيادة الإدارية:

لقد حظيت نظرية القيادة - نظراً لأهميتها- بوفرةٍ عديدةٍ من الدراسات التي استهدفت تفسيرها والتعرف على خصائصها، وتأثيرها في حياة المنظمات، ومن أهم نظريات القيادة الإدارية عبر تطور الفكر الإداري في مراحلها المختلفة، تلك المراحل التالية

### 1- نظرية الرجل العظيم: The Great Man Theory

تعد من أقدم النظريات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الفعالة، وتقوم هذه النظرية على افتراض رئيسي وهو أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن السمات القيادية "موروثة وليست مكتسبة"، وتعد الأفكار والتصورات، التي ارتكزت عليها "نظرية الرجل العظيم" انعكاساً لكل الظروف السياسية والاجتماعية والثقافية التي سادت في مراحل تاريخية مختلفة؛ حيث استمدت منها مغزاها وحقيقتها، وتعد هذه النظرية أساس التفكير في موضوع القيادة؛ حيث صاغ على هديها كثيرٌ من العلماء والباحثين نظرياتهم العلمية عن القيادة (المراد، 2009).

#### \* الانتقادات الموجهة لنظرية الرجل العظيم:

على الرغم من أن افتراضات أنصار هذه النظرية، قد تفسر جانباً من جوانب القيادة، إلا أنها قاصرةٌ عن تفسير كثيرٍ من الجوانب الأخرى، كتوافر سماتٍ في القائد يمكن اكتسابها من وجوده في المجتمع. كما أن قدرته على التأثير، لا تعتمد فقط على سماته، وإنما تتوقف -كذلك- على خصائص المرؤوسين وحاجاتهم، بجانب طبيعة الظروف والمواقف محل القيادة، بالإضافة لإغفال النظرية لدور التعلم في صناعة القادة ( وسوف تضع الباحثة في الاعتبار هذا الجانب الخاص بخصائص المرؤوسين. واحتياجاتهم والظروف البيئية الداخلية - الخارجية المحيطة بالمنظمة عند صياغة عبارات استثمار الاستقصاء لقياسها بالنسبة للقائد الذكر والأنثى).

### 2- نظرية السمات: Traits Theory

تقوم هذه النظرية في تفسيرها للقيادة على مفهومٍ أساسي، مضمونه أن الفعالية في القيادة تتوقف على سماتٍ معينة، تتسم بها شخصية القائد عن غيره، وأن توافر هذه السمات في شخصٍ ما تجعل منه قائداً فعّالاً. وقد طرح الباحثون عند قيامهم بأبحاثٍ عن نظرية السمات السؤالين التاليين (عبد اللطيف، 1999):  
ما الذي يميز القائد عن غيره من الناس؟

ما هي السمات التي تجعل من بعض القادة أفضل من غيرهم؟.

لم يستطع الباحثون التوصل إلى اتفاق فيما بينهم لتحديد عدد السمات، بل توصل (Stogdill, 1948)، و(Gibb, 1954)، و(Mann, 1958)، إلى القناعة بعدم كفاية هذا المفهوم، ويمكن إيجاز أبحاثهم فيما يخص تحديد سمات القيادة الإدارية فيما يلي: السمات الجسمية - الشخصية - الاجتماعية - عوامل الذكاء - وسمات مرتبطة بالأداء (مصطفى، 2005).

### \* الانتقادات الموجهة لنظرية السمات:

تضاءلت أهمية هذه النظرية بمرور الوقت حيث إنها ركزت على شخص القائد، وأغفلت عوامل المواقف الأخرى، وأكد الباحثون عدم كفاية هذا المفهوم لأسبابٍ عديدةٍ منها (إجلال وآخرون، 2002).

- 1- لم تستطع إيجاد نموذج ثابت للسمات التي تميز القائد الفعال.
- 2- توصلت الدراسات إلى مجموعة من السمات لنجاح القائد، لكنها لم تفسر نجاح بعض القادة الذين لا تتوافر فيهم بعض هذه السمات.
- 3- تميل قائمة سمات القيادة لأن تكون طويلة مع عدم وجود اتفاق على أهمها في تمييز القادة الفاعلين، ففي الوقت الذي تكون فيه هذه السمات قد تجاوزت المائة، فإنها في دراسات أخرى لا تتجاوز الخمس سمات.
- 4- هناك خطأ أساسي يتعلق بمنهج البحث الخاص بنظرية السمات، ذلك أن تقسيم القيادة إلى فعّالة وغير فعّالة تقسيم تحكمي قد يختلف عليه شخصان لاختلاف معايير التقويم، وبالتالي يدخل ضمن هذه النظرية الرأي والحكم الشخصي.

### 3- دراسات أنماط السلوك القيادي: Leader Behavior Theory

شكلت هذه الدراسات نقطة البداية للاهتمام بدراسة فعّالية القيادة فقد قام عدد من الباحثين بإجرائها بعد أن ثبت فشل نظرية السمات، وتقوم هذه الدراسات على افتراض مؤداه أن فعّالية القائد في تحقيق أهداف الأداء ورضاء أفراد الجماعة يتوقف على النمط القيادي الذي يمارسه في علاقاته بالجماعة، ووفقاً لهذه الدراسات فإن المتغير الأساسي المحدد لفعّالية القيادة هو ذلك المتغير الذي يشتمل على مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبديها القائد والتي تشكل في مجموعها أسلوباً عاماً أو نمطاً لقيادته. وفيما يلي أهم الدراسات بخصوص أنماط السلوك القيادي:



تولى المرأة للمناصب الإدارية العليا وعلاقته بسمات المرؤوسين ورضائهم الوظيفي

### دراسة ليفين، ليببيت، وايت: (Liven, Lippit, & White)

تعد دراسة (Liven, Lippit, & White, 1938) من الدراسات الرائدة التي أبرزت أهمية سلوك القيادة، وقدمته في شكل أنماط، وقد أجريت الدراسة على عددٍ من الطلاب في سن العاشرة؛ حيث قسموا في مجموعاتٍ وفق نوع السلوك الذي قام به المشرف على كل مجموعة، وتلقى المشرف على كل مجموعة تعليماتٍ من القائمين بالتجربة بإتباع نمطٍ معينٍ من السلوك القيادي، وقد تمثل هذا السلوك في استخدام ثلاثة أنماطٍ بديلةٍ للقيادة وهي: النمط الأوتوقراطي (الاستبدادي)، والنمط الديمقراطي، والنمط الفوضوي (وسوف تعتمد الباحثة في تحديد أنماط القيادة في هذه الدراسة على هذه الأنماط القيادية).

وخلاصة القول: على الرغم من تعدد التقسيمات لأساليب القيادة وأنماطها، وبعد استعراض نظريات القيادة المختلفة، التي أوضحت عناصر فعالية القيادة ونجاحها، وبناءً على ما تقدم، فإن فاعلية القائد في تحقيق أهداف العمل، ورضا أفراد الجماعة، يتوقف على نمط القيادة الذي يتبعه، أو نمط السلوك الذي يمارسه في علاقته بالجماعة. (وهذا ما جعل الباحثة تهتم أيضاً في هذه الدراسة بقياس درجة رضا الموظفين عن أداء مديريهم ذكر كان - أو أنثى).

وأخيراً: فإن هذا التطور التاريخي والغني لنظرية القيادة الإدارية يقود الباحثة للحديث، عن أهم وأحدث نظريتين في الوقت الحاضر ألا وهما نظريتا القيادة التبادلية والقيادة التحويلية.

### أولاً- نظرية القيادة التبادلية: Transactional Leadership Theory

#### 1- مفهوم القيادة التبادلية وماهيتها:

لقد رحب كثيرٌ من الباحثين بنظرية القيادة التحويلية التي أشار إليها (Burns, 1978)، ثم جاء (Bass, 1985) لينهض بأفكار (Burns) مطوراً عدة مقاييس لقياس القيادة التحويلية، ومتفقاً مع كثيرٍ مما ذهب إليه، وبخاصة فيما يتعلق بالتغييرات التحويلية في توقعات أداء المرؤوسين، في حين اختلف (Bass) مع (Burns) في فهمهما للسلوك القيادي التحويلي عند ثلاث نقاطٍ موضحة في الجدول التالي (Nicholson, 2003):

جدول رقم (1) السلوك القيادي التحويلي من وجهتي نظر (Bass) و (Burns)

وجهة نظر Bass	وجهة نظر Burns
إن ارتفاع رغبات وحاجات المرؤوسين على هرم Maslow يعني زيادة الأداء بشكل طبيعي.	يزداد أداء المرؤوسين في المستويات الأعلى من هرم Maslow.
يمكن أن تؤثر القيادة التحويلية إيجاباً أو سلباً بحسب اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين.	تؤثر القيادة التحويلية إيجاباً على المرؤوسين والمنظمة.
إن عملية القيادة مؤلفة من هيكلين (تحويلي وتبادلي) وإن القادة يمكن أن يعملوا في درجاتٍ مختلفة، وذلك حسب تصوراتهم.	يشكل السلوك القيادي التحويلي والسلوك التبادلي نهايتين قطبيتين لسلسلة متصلة من الصعب التقاؤهما في نقطة محددة.

Source: The Researcher, according to: Avolio, B. J., & Boas, S. (2002). "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment". *Academy of Management Journal*, 45(4), p. 735.

جدول رقم (2)

الأبعاد الأساسية لنمطي القيادة التبادلية والتحويلية

التعريف	الأبعاد	القيادة
مقدار الدعم المادي الذي يحظى به المرؤوس من القائد في حالة أداء سلوك وظيفي مناسب.	1- المكافآت المشروطة	التبادلية
عدم تدخل المدير في أعمال المرؤوسين إلا في الحالات التي يحدث فيها فشل أو تحدث فيها مشكلات في العمل.	2- الإدارة بالاستثناء	
إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة، وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس أتباعه وتحقيق الثقة والاحترام من جانبهم.	1- القيادة الكاريزمية	التحويلية

تولى المرأة للمناصب الإدارية العليا وعلاقته بسمات المرؤسين ورضائهم الوظيفي

التعريف	الأبعاد	القيادة
قدرة القائد على إيصال توقعاته إلى الآخرين، واستخدام الأسلوب اللفظي، ولغة الجسد لتركيز الجهود، والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة.	2- الدفع والإلهام	
قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، والبحث عن حلول غير تقليدية لها.	3- التشجيع الإبداعي	
إدراك القائد الفروق الفردية بين مرؤوسيه، والتعامل مع كل مرؤوس بطريقة معينة، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من التطور والنمو.	4- الاهتمام بالمشاعر الفردية	

المصدر: حسين محمد المراد، " تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي و أنماط القيادة و تأثيرها في فاعلية القيادة الإدارية، 2009.

#### ثانياً:- التمييز بين القيادة التحويلية والقيادة الكاريزمية:

هناك آراء مختلفة لبعض الباحثين منها رأي (الهوراري، 2005) أن القائد الكاريزمي، هو القائد القوي الذي يعد النموذج الأمثل، وهو الذي يحاول التركيز على نقاط ضعف تابعيه ليستطيع إبقاء سيطرته عليهم، كما أنه يحب الظهور بأي شكل من الأشكال، أما التابعون لهذا القائد فإنهم يعتبرون أن ما يتميز به هذا القائد من مزايا هو هبة من الله، وأن عليهم واجب الطاعة والولاء والخضوع له، وأنه خارج نطاق النقد. في حين يرى (Sweeney, 2002) أن القائد التحويلي يتصل مع التابعين موضحاً مهام المنظمة، ومعتمداً على جهودهم في تحقيق الأهداف المنشودة من عملية التغيير التي ينادي بها باستمرار باستخدام الدفع والإلهام والتشجيع والتعلم، والاهتمام باحتياجات ومتطلبات التابعين بشكل دائم. ، وجاء (Yukl, 1999) ليقول إن هذين الشكلين من القيادة يمكن أن يكونا غير متجانسين فيما بينهما، لقد أشارت الآراء السابقة إلى أن هناك اختلافات في استخدام المفهومين، وهذا ما قاد (Conger & Kanungo, 1998) إلى القول إن مكونات السلوكيات الخاصة بالقيادة الكاريزمية مألوفة، وترتبط بنموذج القيادة التحويلية، وهذا يؤكد وجود تشابه بين النمطين من القيادات، حيث أن القيادة الكاريزمية يمكن أن تساعد بشكل كبير في أي بيئة عمل، ولكن ما يحظر عليها غالباً هو وجود أهداف شخصية لهذه القيادة، هذا بالإضافة إلى أن ظهور هذا النوع من القيادة أصبح نادراً نسبياً، أما (Shamir et al, 1993) فقد بيّنوا أن القيادة

الكاريزمية لها نتائج إيجابية أو سلبية، وأن الجانب الإيجابي يمكن أن يكون مستنداً لتأثير تحويلي للقيادة، وبالتالي فإن هذا يظهر أن القيادة الكاريزمية كظاهرة تبدو مألوفة للقيادة التحويلية، وأشار (Sahkin, 1992) إلى أن القيادة التحويلية هي شكلٌ إيجابيٍّ ومرغوبٌ لقيادة المنظمات، في حين أن القيادة الكاريزمية نمطٌ يمكن أن يحدث نتائج سلبية، أما الآراء التالية فإنها تبين مدى الترابط والتجانس بين هذين المفهومين: فقد وصف (Waldman, 1990) القيادة الكاريزمية بأنها شكلٌ من أشكال القيادة التحويلية، ثم في بعض الأبحاث اللاحقة (Bass, 1985) (Burns, 1978) جاء تأثير الكاريزما ليكون واحداً من الأبعاد الرئيسية للقيادة التحويلية. وما يمكن قوله هو أنه من الأفضل وجود قيادة تحويلية قادرة على أن تقود عملية التغيير، ومع ذلك فقد أكد عددٌ من الباحثين أن القيادة الكاريزمية تعد بعداً أساسياً ويكاد يكون الأهم من أبعاد القيادة التحويلية.

خلاصة القول: يعد نمط القيادة التحويلية من أهم أنماط القيادة فعّالية، وأنه يشمل ويزيد عن نمط القيادة التبادلية، وأن معظم القادة الفعّالين يعتمدون بشكلٍ رئيسي على سلوكيات القيادة التحويلية، لكنهم يعرفون أيضاً متى يمكن أن يستخدموا سلوكيات القيادة التبادلية خلال إحداث عملية التغيير.

### الدراسات السابقة:-

(دراسة سوسن عبد الفتاح، 1981): تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي للمرأة المصرية في مجال قطاع الخدمات، وتحليل هذه الأنماط والتعرف على أوجه الاختلاف بينها في الفكر والسلوك والشخصية، وقد قصرت الباحثة العمل القيادي في وزارة التربية والتعليم على العمل الإشرافي في العملية التعليمية أي أنها ركزت على قطاع الخدمات التعليمية وأيضاً اختارت مرؤوسين من النوعين (ذكور - إناث) من الذين يعملون مع القيادات المختارة وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج نذكر منها ما يلي :

1 - هناك دوافع للمرأة المصرية للوصول لمنصب القيادة وهي حسب ترتيبها كالاتي (الحاجة للتقدير - الحاجة للإنجاز - الحاجة إلى القوة - الحاجة إلى الانتماء - الحاجة إلى الأمن) .

2- توجد معوقات قانونية تواجه المرأة المصرية في سبيل وصولها للمناصب القيادية منها التحيز ضد المرأة في الترقيّة، عدم إتاحة الفرص المتكافئة للمرأة في كافة أنواع النشاط عدم المساواة بين الرجل والمرأة في التدريب والترقي.

تولى المرأة للمناصب الإدارية العليا وعلاقته بسمات المرؤسين ورضائهم الوظيفي

- 3- وجود معوقات اقتصادية تعوق المرأة للوصول لمناصب القيادة مثل صعوبة قيام المرأة بدورها كأم وامرأة عاملة وقلة الخبرة لدى المرأة لحداتها خروجها للعمل.
- 4- توصلت الباحثة أيضاً إلى أن النمط الديمقراطي في مقدمة الأنماط التي تنتهجها المرأة في المنصب القيادي .

دراسة (Earl L., Sullivan, 1989) المرأة والحياة العامة في مصر، فهي الأولى كدراسة أجنبية تتطرق لدور المرأة المصرية المهنية في مختلف مجالات الحياة العامة، وتهدف هذه الدراسة لعرض صورة للمرأة المصرية تختلف عن الصورة المتحيزة غير الموضوعية التي قد ترسم للمرأة، حيث يحاول البحث أن يعرض أبعاد حياة المرأة من وجهة نظر المرأة والرجل في صورة أكثر وضوحاً وصدقاً في كتاب من الإصدارات الأمريكية عن المجتمع المصري. وقد ضم الملحق الأول أهم التواريخ الخاصة في حياة المرأة المصرية من 1873 - 1985، أما الملحق الثاني فيضم الجداول التي تبين النتائج التي توصلت لها الدراسة من الناحية الكمية، ومن أهم نتائج تلك الدراسة ما يلي:

- 1- رفض الفكر المسبق الذي يدعى أن المرأة التي تشارك في الحياة العامة تضع أسرتها في هامش حياتها، بل إنها أثبتت أن الغالبية العظمى من العينة متزوجات وتندر حالات الطلاق بينهم.
  - 2- من الخصائص المميزة لتلك الصفوة من النساء الناجحات مهنيًا وسياسيًا هي انتمائهن لمناخ مثقف ومتميز اقتصادياً، بالإضافة لتمتعهن بالتعليم المتميز الذي قد يفوق بعض الرجال أحياناً، وأن الغالبية العظمى متزوجات ولهن أبناء وقد أجلت بعضهن مسارهن المهني و الوظيفي لرعاية الأسرة، في حين استطاع بعضهن أن يجمعن بين دورهن المهني ودورهن الأسرى، وأن ينظرن إلى دورهن كزوجات وأمّهات على أنه يشكل بؤرة اهتمامهن.
- وترجع أهمية هذه الدراسة إلى إبراز دور المرأة المصرية غير التقليدي، حيث بحثت الدراسة عن دور التعليم وشبكة المعارف والوضع الاجتماعي والاقتصادي والسمات الشخصية التي أدت بالمرأة لذلك التميز والنجاح والمكانة الاجتماعية.
- وفى دراسة (إنشراح دسوقي، 1993) عن الخصائص السيكولوجية للمرأة العاملة في المجال الأكاديمي " دراسة مقارنة بين الرجال والنساء" و تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الرائدة للمرأة حيث تهدف إلى معرفة الفروق بين الرجال والنساء في الخصائص السيكولوجية المرتبطة بالعمل الأكاديمي مثل الميل العصبي والاكتفاء

الذاتي، والانطواء والانبساط، والسيطرة والخضوع والثقة بالنفس، والمشاركة الاجتماعية وذلك كما يقيسها اختبار " بيرنرويتز " للشخصية، وقد توصلت الباحثة لعدة نتائج نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر إنه لا توجد فروق دالة إحصائية في أى من الخصائص السيكولوجية التالية بين النساء والرجال في المجال الأكاديمي:-

1- أظهرت النتائج تساوى مجموعتي الدراسة في كل من خاصية الإكتفاء الذاتي والانبساط والانطواء وخاصية السيطرة والخضوع وإن زاد متوسط مجموعة النساء عن مجموعة الرجال نحو السيطرة إلا إنه لا توجد فروق بينهما ذات دلالة إحصائية .

2- كما توصلت الدراسة إلى انه لا يوجد اختلاف بين النساء والرجال من العاملين في المجال الأكاديمي في كل من خاصية الثقة بالنفس ، وخاصية المشاركة الاجتماعية.

3- توصلت الدراسة إلى أن التفرقة في الخصائص بين المرأة والرجل لا يجب إرجاعها إلى الاختلافات البيولوجية ولكن لابد أن تقارن بينهما من خلال المواقف والخبرات الحياتية التي يمر بها كل منهما .

و في دراسة (Marie Frick, 1994) عن أنماط القيادة ومصادر السلطة للسيدات في الإدارة العامة للمديرين النساء ، توصلت الدراسة إلى إنه لم توجد علاقة دالة إحصائية بين الأساليب القيادية ومصادر السلطة، كما بين التحليل أن هناك مصدر واحد فقط للسلطة له علاقة دالة إحصائية مع الأسلوب القيادي وهو السلطة الرسمية. وتم مقارنة الأفراد المعيّنين من قبل حكومات محلية وولايات فيدرالية، حيث توصلت الدراسة إلى بعض الاختلافات في الأساليب القيادية ومصادر السلطة.

وفي دراسة (عبد الحميد صفوت، 1997) التي تعتبر أحد إنجازات مركز ابن خلدون الإنمائية، التي يعتز بها ذلك المركز لأنها تدعم برنامجه لإنعاش وتدعيم الحركة النسائية المصرية والعربية، الذي بدأ منذ عام 1993، ويهدف هذا البرنامج إلى استرجاع مخزون الذاكرة الجماعية للمناضلات المصريات من أمثلة النقابيات والبرلمانيات، حفاظاً على نهضة الفكر النسائي من الانتكاسة، قد استطاعت الدراسة أن تتوصل إلى تحديد الملامح الرئيسية للقوى التي تسهل أو تعوق العمل العام للمرأة المصرية من خلال المقابلات التي أجريت مع المشاركات في الدراسة، والتي اعتبرت الدراسة القائدات والرائدات في هذا المجال.

أما دراسة (نيفين النبراوى، 1999) و التي تعرضت لمشكلات المرأة في الوظائف العليا بمدينة القاهرة، في مجال الإعلام، فقد اعتبرت هذه الرسالة من الأبحاث الأولى التي تناولت مشاكل المرأة المصرية في هذا القطاع من حيث المشكلات النوعية في

تولى المرأة للمناصب الإدارية العليا وعلاقته بسمات المرؤوسين ورضائهم الوظيفي

العلاقة بين المرأة والرجل في مجال العمل، ويهدف هذا البحث إلى دراسة المشكلات والتحديات التي تواجه المرأة العاملة، سواء على مستوى تنظيم العمل أو الأسرة أو المجتمع فتقل فرص شغلها للوظائف العليا، ومن أهم القضايا التي أثارها الدراسة قضية الأدوار الأسرية كعمق للمرأة العاملة في الترقى للوظائف العليا، وأيضا قضية التفرقة على أساس النوع.

و في دراسة (D. Mcgregor,2000) الذي أشار فيها إلى جزئية الاعتماد بين الرؤساء والمرؤوسين داخل التنظيم حيث أعتقد الباحث أنه بناء على هذه العلاقة يشبع الطرفان كثير من حاجاتهم، وقد أظهرت النتائج ، إلى أن القيادة هي علاقة بين القائد والموقف وهي علاقة دائرية أو قد تكون علاقة اعتماد متبادل .

و في دراسة (شعبان السيسي ،2003): عن أنماط السلوك القيادي وعلاقتها بالمهارات الاجتماعية لدى المدير المصري استهدف البحث إلى دراسة العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وبين المهارات الاجتماعية التي يمتلكها كل نمط قيادي (ذكور/ إناث)، وذلك للتنبؤ من خلال هذه المهارات بالنمط القيادي الفعال.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة كما يلي:-

1- وجود فروق في هيكل الأنماط القيادية حسب الجنس فحصل الذكور على درجات أعلى في النمط الموجه، وحصلت الإناث على درجات أعلى في النمط المرتبط، حيث ازداد اهتمام الذكور بالعمل وازداد اهتمام الإناث بالعلاقات الإنسانية، إلا أنه لا توجد فروق جوهرية بين الذكور والإناث في النمط القيادي المتكامل والمتأرجح، حيث احتل النمطان المرتبة الأولى والثانية لدى كل من الذكور والإناث، وبالتالي فإن الإناث يمكن أن يكن فاعلات في قيادتهن مثل الذكور.

2- وجود فروق في هيكل المهارات الاجتماعية حسب الجنس (ذكور/ إناث)، حيث كانت مهارتا الضبط الانفعالي والضببط الاجتماعي تمثلان أولوية في هيكل المهارات الاجتماعية لدى الذكور، بينما كانت مهارتا التعبير الانفعالي والتعبير الاجتماعي تمثلان أولوية في هيكل المهارات الاجتماعية لدى الإناث.

3- وجود فروق في هيكل المهارات الاجتماعية حسب المستوى الإداري (إدارة عليا/ إدارة وسطى)، حيث كانت مهارتا الضبط الانفعالي والضببط الاجتماعي تحتلان الأهمية لدى الإدارة العليا، بينما كانت مهارتا التعبير الاجتماعي والحساسية الانفعالية يحتلان الأهمية لدى الإدارة الوسطى.

### تعليق عام على الدراسات السابقة :

من خلال ما سبق فإن الباحثة ترى وجود فجوة بحثية بين الدراسات التي تناولت النواحي السيكولوجية والاجتماعية، و بين المجال الإداري، و قياس مدى رضا الموظف المصري لتولى المرأة المناصب القيادية، و كذلك تحديد نمط القيادة لدى القائد (ذكر/أنثى) حيث ترى الباحثة ضرورة تطبيق الاتجاه المعاصر الذى يتزعمه الفيلسوف الإنجليزي " برتراند رسل" **Bertrand Russell** والذى ينادى بتكامل العلوم وتكامل مناهج البحث فيها. و هذا ما جعل الباحثة تعمل على ربط نتائج أبحاث العلوم الاجتماعية و الإنسانية بعلم الإدارة لتحليل نتائجه و الاستفادة به فى منظمات الأعمال.

### مشكلة الدراسة :-

#### تتركز مشكلة البحث فيما يلى:-

- 1- مساهمة المرأة فى تولى المناصب القيادية:- أكدت المؤشرات بموازنات الجهاز الحكومي، فأعلى نسبة نجدها فى الإدارة المحلية حيث تصل إلى 36.4% من أجمالي العاملين بالموازنات، تليها نسبة مساهمة المرأة بالهيئات الخدمية حيث بلغت 34.8% من أجمالي العاملين، أما نسبة مشاركة المرأة فى العمل بالهيئات الاقتصادية فبلغت 27.3% من إجمالى العاملين وكانت أقل نسبة لمشاركة المرأة فى العمل بالجهاز الإداري 9.7% من أجمالي العاملين.
- 2- التطور التاريخي لتولى القيادات النسائية لوظائف الإدارة العليا بالجهاز الإداري للدولة:- تشير بيانات الجدول التالى إلى إن نسبة مساهمة المرأة فى القطاع الحكومي تختلف طبقاً للنوع خلال الفترة ( 1988 - 2008 ) و قد جاءت جميعها لصالح الذكور مقارنة بالإناث .



تولى المرأة للمناصب الإدارية العليا وعلاقته بسمات المرؤسين ورضائهم الوظيفي

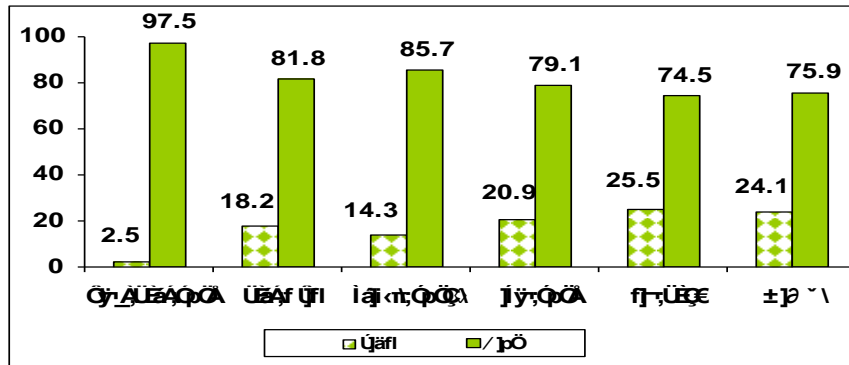
### جدول رقم (3)

تطور أعداد نسب النساء والرجال المعينون في وظائف الإدارة العليا بالجهاز الإداري والإدارة المحلية والهيئات الخدمية للدولة إلى إجمالي العاملين في هذه الوظائف خلال الفترة (1988 - 2008)

نسب المعينون في وظائف الإدارة العليا %												الوظائف العليا
٢٠٠٨		٢٠٠٥		٢٠٠٣		٢٠٠٠		١٩٩٦		١٩٨٨		
رجال	نساء	رجال	نساء	رجال	نساء	رجال	نساء	رجال	نساء	رجال	نساء	
٩٧,٥	٢,٥	٩٦,٢	٣,٨	٩٦,٢	٣,٨	٩٧,١	٢,٩	٩٧,٤	٢,٦	٩٨,٦	١,٤	درجة وزير فأعلى
٨١,٨	١٨,٢	٩٢,٩	٧,١	-	-	-	-	٩٦,٨	٣,٢	٩٧,٠	٣	نائب وزير
٨٥,٧	١٤,٣	٨٦,٦	١٣,٤	٩١,٠	٩,٠	٩٤,٨	٥,٢	٩٦,٧	٣,٣	٩٩,١	٠,٩	الدرجة الممتازة
٧٩,١	٢٠,٩	٧٨,٣	٢١,٧	٨٤,١	١٥,٩	٨٤,٨	١٥,٢	٩١,٥	٨,٥	٩٥,٧	٤,٣	درجة عالية
٧٤,٥	٢٥,٥	٨٤,٦	١٥,٤	٧٦,٧	٢٣,٣	٧٦,٧	٢٣,٣	٨٢,٥	١٧,٥	٩١,٢	٨,٨	مدير عام
٧٥,٩	٢٤,١	٨٣,٨	١٦,٢	٧٦,٥	٢٣,٥	٧٨,٥	٢١,٥	٨٤,٧	١٥,٣	٩٢,٧	٧,٣	الإجمالي

المصدر: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء نشرة العاملين بالحكومة للسنوات المختارة (آخر تقرير حتى أكتوبر ٢٠١٠).

شكل (1) نسب المعينات والمعينين في وظائف الإدارة العليا في عام 2008



وهذا ما أدى بالباحثة إلى إثارة تلك التساؤلات التالية:-

- هل المواطن المصرى و المتمثل في الموظف (الإدارى) يتقبل أن تكون المرأة رئيسته في العمل طبقاً لخصائصه الفردية المختلفة؟
- هل تختلف نمط المرأة في قيادتها للعمل عن النمط القيادى للرجل؟ و لماذا لا نهتم كباحثين بتحديد أهم الأنماط القيادية التى تتميز بها المرأة؟ بغية توظيفها لتثبت نجاحها وتساهم فى مجالى التنمية و التطوير المنشودين حالياً فى المجتمع المصرى.
- هل تختلف درجة تأثير السمات الإدارية للمرأة على الرضاء الوظيفى لدى الموظف عن الرجل فى قطاع الأعمال الإدارى؟.

#### فروض الدراسة:-

- 1- لا يوجد تأثير للخصائص الفردية لدى الموظف على السمات الإدارية و القيادية لدى المدير.
- ولإثبات صحة الفرض سوف يتم إعادة صياغته من خلال الفروض الفرعية التالية :-

#### الفرض الفرعى الأول 1/1 :

"لا توجد اختلافات بين فئات الخصائص الفردية لدى الموظف من حيث النوع (ذكور - إناث) " وذلك حول أبعاد ومتغيرات السمات الإدارية لدى المدير.

#### الفرض الفرعى الثانى 2/1 :

"لا توجد اختلافات بين فئات الخصائص الفردية لدى الموظف من حيث الفئات العمرية" حول أبعاد ومتغيرات السمات الإدارية لدى المدير.

#### الفرض الفرعى الثالث 3/1 :

" لا توجد اختلافات بين فئات الخصائص الفردية لدى الموظف من حيث المستوى الوظيفى" حول أبعاد ومتغيرات السمات الإدارية لدى المدير.

#### الفرض الفرعى الرابع 4/1 :

"لا توجد اختلافات بين فئات الخصائص الفردية لدى الموظف من حيث مستويات الخبرة" حول أبعاد ومتغيرات السمات الإدارية لدى المدير.

تولى المرأة للمناصب الإدارية العليا وعلاقته بسمات المرؤوسين ورضائهم الوظيفي

### الفرض الفرعي الخامس 5/1 :

- "لا توجد اختلافات بين فئات الخصائص الفردية لدى الموظف من حيث المستوى التعليمي " حول أبعاد ومتغيرات السمات الإدارية لدى المدير.
- 2- لا تختلف نمط القيادة باختلاف الخصائص الديموجرافية لدى المدير (ذكر / أنثى).
- 3- لا يوجد اختلاف من حيث درجة تأثير السمات الإدارية على الرضا الوظيفي للموظف من حيث نوع المدير (ذكر / أنثى).

### أهداف البحث -

- 1- تحديد بعض خصائص المرؤوسين وحاجاتهم تجاه المرأة القائد، والتعرف على الظروف و المواقف المحيطة بالقائد (ذكر / أنثى).
- 2- التعرف على نمط القيادة لدى (ذكر / أنثى)، والوقوف على أهم متطلبات العاملين كلاً حسب خصائصه الديموجرافية .
- 3- التعرف على أهم السمات الإدارية المرتبطة بالرضاء الوظيفي للموظف تجاه مديره المباشر ( ذكر / أنثى ).

### أهمية الدراسة:-

### تنقسم الى قسمين أساسيين :-

### أولاً:- الأهمية العلمية:

- قياس رضاء و قبول الموظف المصري لتولى المرأة المناصب القيادية .
- تحديد نمط القيادة لدى القائد (ذكر/انثى).

### ثانياً:- الأهمية العملية:-

- توجيه جهود المرأة للأنشطة و المجالات التي تتفق مع نمطها القيادي .
- تحديد أهم أبعاد و متغيرات السمات الإدارية لنمط القيادة لدى المرأة و التي تؤثر بشكل فعال لتحقيق الرضاء الوظيفي للعاملين .

## 1- صلاحية واعتمادية أداة البحث :-

للتأكد من مدى صلاحية أداة البحث والاعتماد في اختبار صحة فرضيات البحث قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على عينة مكونة من (40) مفردة من العاملين في جهات وإدارات مختلفة من هيئات وقطاعات الدولة وقد اعتمدت الباحثة على استخدام كلاً من أسلوب الصدق العملي والاتساق الداخلي لدراسة صدق وصلاحية أداة البحث ولكن على التتابع، هذا بالإضافة إلى معامل "كرونباخ ألفاً" بهدف التعرف على درجة الاعتمادية على هذه العناصر في قياس متغيرات وأبعاد البحث.

وقد أكدت نتائج الصلاحية والاعتمادية أن العناصر المدرجة بالجدول و الموزعة على مختلف العوامل على درجة عالية من المصدقية وذلك حسب نتائج الصدق العملي حيث حققت (ك > 0.5) فيما عدا كلاً من ( العبارات الآتية و التي جاءت بقائمة الاستقصاء):

- مديري له القدرة على تحمل المسؤولية ومواجهة ضغوط العمل. ( العامل الخامس)

- عند حدوث مشكلة شخصية لمديري تنعكس وتظهر أثناء تأديته لعمله. ( العامل الثالث)

هذا بالإضافة إلى العنصر الخاص :-

- مديري يستمع لأراء موظفية فيما يختص بقرارات وأنشطة العمل في إدارته (العامل الثاني)

وهذا نتيجة إلى أن هذا العنصر لم يحقق أدنى مستوياته المعقودة من خلال نتائج الاتساق الداخلي

أيضاً أكدت نتائج معامل الثبات (  $\alpha$  ) على أن العنصر التالي هو :

- يأخذ مديري برأي موظفية في الأمور المتعلقة بأسلوب أدائهم لأعمالهم الوظيفية (العامل الثاني)، لم يحظى بدرجة مناسبة من أدنى درجات الاعتمادية و بالتالي فإن هذا العنصر لا بد من حذفه حتى تصل نتائج العامل إلى درجة مناسبة من الثبات.

أما عن العامل الثامن فهو يحتوي على عنصر وحيد مما يتعذر بذلك إجراء كل من معاملي الاتساق الداخلي "كرونباخ ألفاً" وبالتالي فإن الباحثة اعتمدت على

تولى المرأة للمناصب الإدارية العليا وعلاقته بسمات المرؤوسين ورضائهم الوظيفي

نتائج العوامل السبعة الأولى وكذلك العناصر التي تحويه هذه العوامل و التي حققت معايير كل من المصدقية والثبات.

## 2- مجتمع وعينة البحث :-

أولاً مجتمع البحث :- هم العاملون بالجهاز الإداري بالدولة موزعاً على القطاعات والنوع طبقاً لموازنة (2010/2009) وقد اختارت الباحثة مجتمع الدراسة الحالي بعد إطلاعها على عدد كبير من الإحصاءات التي شملت الكثير من القطاعات، حيث جاءت أقل نسبة لمشاركة المرأة في العمل بالجهاز الإداري.

والجدول التالي يعرض توزيع العاملين على مستوى كافة الأنشطة الإدارية التي تقوم بها الدولة وكذلك حسب النوع (ذكور - إناث)

جدول رقم ( 5 )

العاملون بالدولة موزعاً على القطاعات والنوع طبقاً لموازنة (2010 - 2009)

الوحدة : بالعدد

القطاعات	ذكر	أنثى	الجملة	%
الخدمات العمومية العامة	356432	114504	470936	8.8
الدفاع والأمن والعدالة	50692	53	50745	1.0
النظام العام وشئون السلامة العامة	1005493	55930	1061423	19.9
الشئون الاقتصادية	329494	91246	420740	7.9
حماية البيئة	20496	3479	23975	0.5
الإسكان والمرافق المجتمعية	29128	8278	37406	0.7
الصحة	287479	309772	597251	11.2
الترفيه والثقافة والدين	557791	98986	656777	12.3
التعليم	1176584	758827	1935411	36.3
الحماية الاجتماعية	34573	37021	71594	1.3
الإجمالي	3848162	1478096	5326258	100

(1) يشمل العاملون بالجهاز الإداري والإدارة المحلية والهيئات الخدمية ( المصدر :الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة مصر في أرقام 2010 )

وقد قامت الباحثة بتقدير إجمالي عدد العاملين على مستوى محافظة القاهرة فقط حيث بلغ (2.5 مليون) عامل تقريباً.

وذلك لتسهيل عملية جمع البيانات ومتابعتها بشكل يضمن دقتها.

### ثانياً :- عينة البحث :-

نظراً لطبيعة مجتمع الدراسة والذي دائماً ما تتغير خصائصه من حيث حجمه وتوزيعه الديموجرافي وذلك لبعض الأسباب نذكر منها:

1- قوانين العاملين بالدولة والتي تتسم بالتناقض في بعض الأحيان والتي تتمثل في كلاً من المعاش المبكر وتأخر سن المعاش إلى (65) سنة.

2- ظروف الترقى وذلك مع تجميد فرص التوظيف في الجهاز الإداري بالدولة.

3- الإفراط في الاعتماد على أسلوب التعاقدات.

ونظراً لتجانس الجهات الإدارية بالدولة من حيث القوانين المطبقة وبيئة العمل فإن العينة العشوائية البسيطة<sup>(1)</sup> (**Simple Random Sample (SRD)**) تعتبر هي الأسلوب الأمثل لعينة البحث ، وبالرجوع إلى جداول المعاينة (نظراً لأن هذا المجتمع يعاني من عدم ثبات حجمه) وبخطأ معاينة (5%) تبين أن حجم العينة الأمثل تمثل حوالي (400) مفردة وقد قامت الباحثة بتوزيع هذا العدد وبشكل عشوائي على معظم هيئات ومؤسسات الدولة بالجهاز الإداري إلى أنه بالمراجعة الدقيقة لهذه الاستبيانات تم التوصل إلى توافر (370) استمارة صحيحة أي حوالي 92.5% صالحه لإجراء التحليل الإحصائي عليها.

### الخصائص الديموجرافية لعينة البحث :-

#### 1/3 الخصائص الديموجرافية لمفردات عينة الدراسة (العاملين)

الجدول التالي يعرض بعض الخصائص الديموجرافية لعينة البحث الخاصة بالعاملين.

1- عبد اللطيف أبو العلاء، "العينات و تصميم التجارب" (مكتبة الجلاء: المنصورة، 1992).

تولى المرأة للمناصب الإدارية العليا وعلاقته بسمات المرؤوسين ورضائهم الوظيفي

جدول رقم (5- أ)

التوزيع التكراري والنسبي لبعض الخصائص الخاصة بمفردات عينة الدراسة (العاملين)

بعض الخصائص الديموجرافية		النوع:
54.3	201	• ذكر
45.7	169	• أنثى
بعض الخصائص الديموجرافية		مجال العمل (المستوى الوظيفي):
58.9	218	• وظائف إدارية
11.9	44	• أنشطة تسويقية
16.2	60	• نظم معلومات وحاسب آلي
5.9	22	• باحث
7.0	26	• وظائف فنية وهندسية
بعض الخصائص الديموجرافية		(المستوى التعليمي):
23.0	85	• مؤهل متوسط
73.8	273	• مؤهل جامعي
3.2	12	• دراسات عليا
بعض الخصائص الديموجرافية		(الفئات العمرية):
26.5	98	• أقل من 30 سنة
50.8	188	• 30 -
22.7	84	• 40 سنة فأكثر
بعض الخصائص الديموجرافية		(مستوى الخبرة):
21.4	79	• أقل من 5 سنوات
32.7	121	• 5 -
27.8	103	• 10 -
10.0	37	• 15 -
8.1	30	• 25 سنة فأكثر

جدول رقم (5- ب)

بعض المقاييس الوصفية الخاصة ببعض الخصائص الديموجرافية

لمفردات عينة الدراسة (العاملين)

فترة الثقة للمتوسط بواقع 95%		الوصف الإحصائي		بعض المتغيرات الديموجرافية
الحد الأعلى	الحد / الأدنى	الخطأ المعياري	الوسط الحسابي	
34.925	33.275	0.420	34.100	العمر
10.984	9.502	0.377	10.243	الخبرة

### 2/3 بعض الخصائص الديموجرافية للمدراء محل البحث والدراسة :

جدول رقم (6)

بعض الخصائص الديموجرافية للمدراء موزعة حسب النوع (ذكر - أنثى)

أنثى (ن = 65)	ذكر (ن = 305)	نوع المدير
<b>بعض الخصائص الديموجرافية</b>		
<b>الدرجة العلمية للمدير :</b>		
42 64.6	275 90.2	بكالوريوس %
- -	12 3.9	ماجستير %
12 18.5	18 5.9	دكتورة %
11 16.19	- -	مؤهل متوسط %
<b>عدد السنوات التي قضاها المدير بالإدارة :</b>		
20 30.8	57 18.7	أقل من سنتين %
11 16.9	42 13.8	2 - %
27 41.5	136 44.6	5 - %
7 10.8	70 23.0	10 سنوات فأكثر %

#### 4- نتائج التحليل العاملي :-

جدول (6 - أ) نتائج العوامل المستخلصة للتحليل العاملي

العامل	مسمى العامل	الجذر الكامن	نسبة التباين (التفسير) % التراكمية	نسبة التباين (التفسير) %
العامل الأول	أنشطة المدير ومهامه الإدارية	8.278	25.869	25.869
العامل الثاني	دعم المدير لموظفيه مادياً ومعنوياً	4.631	40.342	14.473
العامل الثالث	انضباط المدير وتحفيزه لموظفيه	4.180	53.404	13.062
العامل الرابع	حسن تعامل المدير مع مرؤوسيه وزملائه في العمل	3.010	62.811	9.407
العامل الخامس	اهتمام المدير بمقومات البيئة الداخلية للمنظمة	2.339	70.119	7.308
العامل السادس	اهتمام المدير بتطبيق اللوائح والقواعد الروتينية للمنظمة	1.851	75.904	5.785



تولى المرأة للمناصب الإدارية العليا وعلاقته بسمات المرؤوسين ورضائهم الوظيفي

#### 5- نتائج اختبار صحة فروض البحث :-

نتائج اختبار صحة الفرض الأول :- والذي ينص "على لا توجد اختلافات بين فئات الخصائص الفردية لدى الموظف من حيث أبعاد ومتغيرات السمات الإدارية لدى المدير".

ولإثبات صحة الفرض سوف يتم إعادة صياغته من خلال الفروض الفرعية التالية :-  
الفرض الفرعي الأول 1/1 :

"لا توجد اختلافات بين فئات الخصائص الفردية لدى الموظف من حيث النوع (ذكور - إناث) " وذلك حول إبعاد ومتغيرات السمات الإدارية لدى المدير.

الفرض الفرعي الثاني 2/1 :

"لا توجد اختلافات بين فئات الخصائص الفردية لدى الموظف من حيث الفئات العمرية" حول أبعاد ومتغيرات السمات الإدارية لدى المدير.

الفرض الفرعي الثالث 3/1 :

" لا توجد اختلافات بين فئات الخصائص الفردية لدى الموظف من حيث المستوى الوظيفي" حول أبعاد ومتغيرات السمات الإدارية لدى المدير.

الفرض الفرعي الرابع 4/1 :

"لا توجد اختلافات بين فئات الخصائص الفردية لدى الموظف من حيث مستويات الخبرة" حول أبعاد ومتغيرات السمات الإدارية لدى المدير.

الفرض الفرعي الخامس 5/1 :

"لا توجد اختلافات بين فئات الخصائص الفردية لدى الموظف من حيث المستوى التعليمي " حول أبعاد ومتغيرات السمات الإدارية لدى المدير.

و لاختبار هذا الفرض استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية :-

1- الوصف الإحصائي للبيانات.

حيث اعتمدت الباحثة على بعض المقاييس الوصفية البسيطة والتي لعل من أهمها الوسط الحسابي كأحد مقاييس النزعة المركزية، والخطأ المعياري كأحد المقاييس الهامة للتشتت.

2- اختبار "ت" لعينتين مستقلتين.

و ذلك بغرض المقارنة بين فنتي الدراسة (ذكور - إناث) على مستوى كل من أبعاد و متغيرات السمات الإدارية لدى المدير.

### 3- تحليل التباين أحادي الاتجاه.

وذلك بغرض دراسة المقارنة بين الفئات الخاصة بالخصائص الفردية لدى الموظف ومقارنة أي منها مع باقي الفئات المختلفة لكل خاصية على حدى مع كلاً من أبعاد و متغيرات السمات الإدارية لدى المدير.

### وفيما يلي نتائج اختبار صحة الفرض الأول للدراسة:

1- النتائج الخاصة بالفرض الفرعي الأول 1/1 والخاص بدراسة أبعاد و متغيرات السمات الإدارية حسب النوع ( ذكور - إناث )

الجدول التالي يعرض نتائج دراسة أبعاد و متغيرات السمات الإدارية لاستجابة عينة الدراسة حسب النوع.

جدول رقم (7) نتائج اختبار "ت" لعينتين مستقلتين

لدراسة مدى الاختلافات لأبعاد و متغيرات السمات الإدارية

حسب النوع (ذكور - إناث)

رقم	أبعاد و متغيرات السمات الإدارية لدى المدير	النوع	الوصف الإحصائي			قيمة اختبار "ت" (د.ح)	مستوى الدالة	النتيجة
			الوسط الحسابي	الخطأ المعياري	فترة الثقة للمتوسط بواقع 95%			
1.	أنشطة المدير ومهامه الإدارية	ذكور (أ) إناث (ب)	3.58 3.726	0.056 0.071	(3.47, 3.69) (3.59, 3.87)	0.105 (غير دالة)	أ = ب	
2.	دعم المدير لموظفيه مادياً ومعنوياً	ذكور (أ) إناث (ب)	3.280 3.481	0.075 0.087	(3.13, 3.43) (3.31, 3.65)	0.078 (غير دالة)	أ = ب	
3.	انضباط	ذكور (أ)	3.643	0.066	(3.51)			

تولى المرأة للمناصب الإدارية العليا وعلاقته بسمات المرؤسين ورضائهم الوظيفي

م	أبعاد ومتغيرات السمات الإدارية لدى المدير	النوع	الوصف الإحصائي			قيمة اختبار "ت" (د.ح)	مستوى الدالة	التعليق
			الوسط الحسابي	الخطأ المعياري	فترة الثقة للمتوسط بواقع 95%			
	المدير وتحفيزه لموظفيه	إناث (ب)	3.874	0.067	(3.77 ، 3.74) ، (4.01)	2.43 4 368 (	0.015 (دالة عند مستوى 0.05)	أ > ب
4.	حسن تعامل المدير مع مرؤوسيه وزملائه في العمل	ذكور (أ) إناث (ب)	3.814 3.892	0.065 0.054	(3.69 ، 3.94) ، (3.79) ، (4.00)	0.89 4 368 (	0.372 (غير دالة)	أ = ب
5.	اهتمام المدير بمقومات البيئة الداخلية للمنظمة	ذكور (أ) إناث (ب)	3.307 3.038	0.058 0.075	(3.19 ، 3.42) ، (2.89) ، (3.19)	2.84 0 329 (	0.005 (دالة عند مستوى 0.01)	أ < ب
6.	اهتمام المدير بتطبيق اللوائح والقواعد الروتينية للمنظمة .	ذكور (أ) إناث (ب)	3.114 3.341	0.044 0.048	(3.03 ، 3.20) ، (3.25) ، (3.44)	3.46 7 368 (	0.001 (دالة عند مستوى 0.01)	أ > ب

يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية يبين كلاً من استجابات الذكور والإناث حول أبعاد ومتغيرات السمات الإدارية التالية :-

- انضباط المدير وتحفيزه لموظفيه :

حيث بلغت قيمة اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (ت المحسوبة = 2.434) مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوى 0.05 وذلك عند درجات حرية (368) وقد أكد الوصف الإحصائي لاستجابات عينة الدراسة على أن هذه الفروق والاختلافات جاءت لصالح استجابات الإناث والتي بلغت قيمة الوصف الحسابي لاستجابات هن (3.874) مقابل (3.643) فقط لدى الذكور . وقد يرجع ذلك إلى طبيعة وسيكولوجية المرأة والتي تهتم دائماً بتحفيز المدير لها ، وعلى العكس من ذلك

نجد طبيعة العاملين من الذكور والتي تتسم بالموضوعية بعيداً عن النواحي السيكلوجية فهم يعتبرون أن العمل هو المصدر الأساسي للرزق.

- اهتمام المدير بمقاومات البيئة الداخلية للمنظمة :

حيث بلغت قيمة اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (ت المحسوبة = 2.840) مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية 0.01 وذلك بدرجات حرية (329) وقد أكد الوصف الإحصائي لاستجابات عينة الدراسة على أن هذه الفروق والاختلافات لصالح استجابات الذكور والذي بلغ الوصف الحسابي لاستجابات هم (3.307) مقابل (3.038) فقط لدى الإناث ، وقد يرجع ذلك إلى أن العاملين من الرجال يعتبرون أن توافر مقومات العمل الأساسية لا بد أن تتوفر أولاً من الجانب الإدارة قبل محاسبته وإلزامه بعمله .

- اهتمام المدير بتطبيق اللوائح والقواعد الروتينية للمنظمة :

حيث بلغت قيمة اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (ت المحسوبة = 3.467) مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية 0.01 وذلك بدرجات حرية (368) وقد أكد الوصف الإحصائي لاستجابات عينة الدراسة على تفوق استجابات الإناث حيث بلغ الوسط الحسابي لهن (3.341) في المقابل بلغ الوسط الحسابي لاستجابات الذكور والذي بلغ (3.114) فقط ، وقد يرجع ذلك إلى اهتمام المرأة بتطبيق المدير للوائح بشكل قاطع لمنع المحسوبية أو المقارنة تجاه كافة الموظفين .

أما عن باقي الأبعاد والمتغيرات الخاصة بالسمات الإدارية وهي : أنشطة المدير ومهامه الإدارية ، دعم المدير لموظفيه مادياً ومعنوياً ، حسن تعامل المدير مع مرؤوسيه وزملائه في العمل فقد أكدت النتائج على عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات كلا من الذكور والإناث حول هذه الأبعاد الثلاث .

ومما تقدم يمكننا قبول صحة الفرض الفرعي الأول 1/1 وذلك على مستوى الأبعاد والمتغيرات الثلاث الأخيرة ، ورفضه على مستوى الأبعاد والمتغيرات الثلاث الأولى ، الأمر الذي يجعلنا نقبل هذا الفرض قبولاً جزئياً .

نتائج الفرض الفرعي الثاني 2/1 :

الجدول التالي يعرض نتائج هذا الفرض على النحو التالي :

تولى المرأة للمناصب الإدارية العليا وعلاقته بسمات المرؤسين ورضائهم الوظيفي

نتائج جدول رقم (8)

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لدراسة مدى الاختلافات لأبعاد ومتغيرات السمات الإدارية حسب الفئات العمرية لدى الموظف

مستوى الدالة	قيمة إختبار "ف" (د.ح)	40 سنة فأكثر	30 -	أقل من 30 سنة	الفئات العمرية	أبعاد السمات الإدارية والقيادية لدى المدير	مسلسل
0.085 (غير دالة)	2.485 (2 ، 367)	3.613 (0.103)	3.578 (0.065)	3.811 (0.071)	أقل من 30 سنة - 30 سنة فأكثر	أنشطة المدير ومهامه الإدارية	.1
0.626 (غير دالة)	0.469 (2 ، 367)	3.319 (0.139)	3.426 (0.083)	3.312 (0.082)	أقل من 30 سنة - 30 سنة فأكثر	دعم المدير لموظفيه ماديا ومعنويا	.2
0.868 (غير دالة)	0.141 (2 ، 367)	3.786 (0.095)	3.725 (0.064)	3.762 (0.102)	أقل من 30 سنة - 30 سنة فأكثر	انضباط المدير وتحفيزه لموظفيه	.3
0.001 (دالة عند مستوى 0.01)	7.523 (2 ، 367)	* 0.384 0.019 3.738 (0.139)	* 0.365 3.757 (0.047)	4.122 (0.057)	أقل من 30 سنة - 30 سنة فأكثر	حسن تعامل المدير مع مرؤسيه وزملائه في العمل	.4
0.474 (غير دالة)	0.749 (2 ، 367)	3.230 (0.112)	3.128 (0.064)	3.252 (0.086)	أقل من 30 سنة - 30 سنة فأكثر	اهتمام المدير بمقومات البيئة الداخلية للمنظمة	.5
0.127 (غير دالة)	2.079 (2 ، 367)	3.341 (0.094)	3.176 (0.043)	3.194 (0.047)	أقل من 30 سنة - 30 سنة فأكثر	اهتمام المدير بتطبيق اللوائح والقواعد الروتينية للمنظمة .	.6

يتضح من نتائج الجدول السابق إنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول الفئات العمرية لدى الموظف والخاصة ببعدها "حسن تعامل المدير مع مرؤوسيه وزملائه في العمل" حيث بلغت قيمة اختبار "ف" (ف المحسوبة = 7.523) مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، وذلك بدرجات حرية (367.2) وبإجراء اختبار "توكي" للمقارنات المتعددة تبين أن هذه الفروق والاختلافات تقع بين الموظفين صغار الأعمار والتي تقع بالفئة العمرية (أقل من 30 سنة) وكلاً من الفئتين الأخرين (30-، 40 سنة فأكثر) وقد جاءت هذه الفروق والاختلافات لصالح الموظفين أصحاب الأعمار الصغيرة في حدود الدراسة حيث بلغ الوسط الحسابي لاستجاباتهم (4.122) مقابل (3.757) فقط لدى كل من الفئتين الأخرين على الترتيب وقد يرجع ذلك إلى أن الفئة العمرية الصغيرة في بداية عهدها بالعمل لا تتمتع بخبرات تؤهلها لتأدية عملها بمفردها بالشكل المرضي ولكنها غالباً ما تتردد على المدير بشكل متكرر مما يجعلها تهتم بحسن تعامل المدير وردود أفعاله معها، هذا بخلاف الفئات العمرية الأكبر سناً.

- أما عن باقي الأبعاد والمتغيرات الخاصة بالسلمات الإدارية فقد أكدت النتائج على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الاستجابات في مختلف الفئات العمرية الثلاث حيث أكد على ذلك قيم اختبار "ف" والتي لم تبلغ إحداهما الحد الذي يجعلها دالة عند مستوى معنوية (0.05) على الأقل.

مم تقدم يمكننا قبول صحة الفرض الفرعي الثاني 2/1 وذلك على مستوى الأبعاد والمتغيرات الخمسة الأخيرة (سالف الذكر)، ورفضه من حيث نتائج البعد الخاص بحسن تعامل المدير مع مرؤوسيه وزملائه في العمل.

نتائج الفرض الفرعي الثالث 3/1 :

**الجدول التالي يعرض نتائج هذا الفرض على النحو التالي : -**

تولى المرأة للمناصب الإدارية العليا وعلاقته بسمات المرؤسين ورضائهم الوظيفي

جدول رقم (9) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه

لدراسة مدى الاختلافات أبعاد ومتغيرات السمات الإدارية حسب المستوى الوظيفي لدى الموظف

م	أبعاد السمات الإدارية والقيادية لدى المدير	المستوى الوظيفي	وظائف إدارية	أنشطة تسويقية	نظم معلومات وحاسب آلي	باحث	وظائف فنية وهندسية	قيمة إختبار "ف" (ح.د)	مستوى الدلالة
١.	أنشطة المدير ومهامه الإدارية	وظائف إدارية أنشطة تسويقية نظم معلومات وحاسب آلي باحث وظائف فنية وهندسية	٣,٥٣٨ (٠,٠٥٩)	٠,٤٦٢ ٤,٠٠ (٠,٠٤٤)	٠,٣٢٨ ٠,١٣٣ ٣,٨٦٧ (٠,١١٥)	٠,٥٠٧ ٠,٠٤٦ ٠,١٧٩ ٤,٠٤٦ (٠,١٢٢)	٠,٤١٧ ٠,٨٧٩ ٠,٧٤٦ ٠,٩٢٥ ٣,١٢١ (٠,١٩١)	٧,٩١٤ (٣٦٥,٠٤)	٠,٠٠ دالة عند مستوى ٠,٠١
٢.	دعم المدير لموظفيه مادياً ومعنوياً	وظائف إدارية أنشطة تسويقية نظم معلومات وحاسب آلي باحث وظائف فنية وهندسية	٣,١٢٩ (٠,٠٧٤)	١,٣٣٤ ٤,٤٦٤ (٠,٠٧٩)	٠,٤٣٧ ٠,٨٩٧ ٣,٥٦٧ (٠,١١٢)	٠,٦٥٣ ٠,٦٨٢ ٠,٢١٥ ٣,٧٨٢ (٠,١٤٩)	٠,٣٧٥ ١,٧١٠ ٠,٨١٣ ١,٠٢٨ ٢,٧٥٤ (٠,٢٢٧)	٢٠,٥٧٠ (٣٦٥,٠٤)	٠,٠٠ دالة عند مستوى ٠,٠١
٣.	إتضايق المدير وتحفيزه لموظفيه	وظائف إدارية أنشطة تسويقية نظم معلومات وحاسب آلي باحث وظائف فنية وهندسية	٣,٦٢٨ (٠,٠٦٣)	٠,٤٣٢ ٤,٠٦١ (٠,٠٦٤)	٠,٣٢٧ ٠,١٠٥ ٣,٩٥٦ (٠,٠٩٠)	٠,٧٨١ ٠,٣٤٨ ٠,٤٥٤ ٤,٤٠٩ (٠,٠٨٥)	٠,٤٣٦ ٠,٨٦٨ ٠,٧٦٣ ١,٢١٧ ٣,١٩٢ (٠,٢٩١)	٩,٠١٧ (٣٦٥,٠٤)	٠,٠٠ دالة عند مستوى ٠,٠١
٤.	حسن تعامل المدير مع مرؤسيه وزملائه في العمل	وظائف إدارية أنشطة تسويقية نظم معلومات وحاسب آلي باحث وظائف فنية وهندسية	٣,٧٨٤ (٠,٠٦٣)	٤,٠٣٨ (٠,٠٥٠)	٣,٩٨٩ (٠,٠٩٧)	٣,٩٨٥ (٠,٠٧٧)	٣,٦٤١ (٠,١٨٣)	١,٩١٢ (٣٦٥,٠٤)	٠,١٠٨ غير دالة

م	أبعاد السمات الإدارية والقيادية لدى المدير	المستوى الوظيفي	وظائف إدارية	أنشطة تسويقية	نظم معلومات وحاسب آلي	باحث	وظائف فنية وهندسية	قيمة اختبار "ف" (ح.د)	مستوى الدلالة
٥	اهتمام المدير بمقومات البيئة الداخلية للمنظمة	وظائف إدارية	٣,٠٢٦ (٠,٠٥٨)	٠,٧٩٢ ٣,٨١٨ (٠,١١٧)	٠,١٨٠ ٠,٩١٣ ٣,٢٠٦ (٠,٠٩٤)	٠,٥٦٥ ٠,٢٢٧ ٠,٣٨٥ ٣,٥٩١ (٠,١٤٧)	٠,٠١٢ ٠,٧٨٠ ٠,١٦٧ ٠,٥٥٢ ٣,٠٣٩ (٠,٢٦٩)	٩,١٠٧ (٣٦٥,٠٤)	٠,٠٠٠ دالة عند مستوى ٠,٠١
٦	اهتمام المدير بتطبيق اللوائح والقواعد الروتينية للمنظمة	وظائف إدارية	٣,١٣٩ (٠,٠٤٥)	٠,٣١٥ ٣,٤٥٥ (٠,٠٥٧)	٠,٠٥٦ ٠,٣٧١ ٣,٠٨٣ (٠,٠٧٥)	٠,١١٨ ٠,١٩٧ ٠,١٧٤ ٣,٢٥٨ (٠,٠٧٦)	٠,٦١٧ ٠,٣٠٢ ٠,٦٧٣ ٠,٤٤٩ ٣,٧٥٦ (٠,١٢٨)	٨,٣٢١ (٣٦٥,٠٤)	٠,٠٠٠ دالة عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى إستجابات عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي لدى الموظف من حيث أبعاد ومتغيرات السمات الإدارية التالية:

#### - أنشطة المدير ومهامه الإدارية :

بلغت قيمة اختبار "ف" (ف المحسوبة = 7.914) مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية 0.01 وذلك بدرجة حرية (4 ، 365) وبإجراء اختبار توكي للمقارنة المقدره تبين أن هذه الفروق والاختلافات تقع بين استجابات الموظفين أصحاب الوظائف الإدارية وكل من الموظفين أصحاب الأعمال المتميزة والتي من أهمها ( الأنشطة التسويقية - البحثية ) وقد جاءت هذه الفروق لصالح الوظائف الأخيرة هذا بالإضافة أيضاً إلى وجود فروق واضحة بين استجابات الموظفين أصحاب الوظائف الفنية والهندسية وكلاً من أصحاب الوظائف المميزة الأخرى (تسويقية – نظم معلومات وحاسب - باحث) وقد جاءت هذه الفروق لصالح استجابات الموظفين



تولى المرأة للمناصب الإدارية العليا وعلاقته بسمات المرؤوسين ورضائهم الوظيفي

أصحاب الوظائف الثلاث الأخيرة ، والتي تعتمد طبيعة عملهم أحياناً على توافر خطط إستراتيجية للعمل تمتد من قصيرة إلى متوسطة وطويلة الأجل مما يعني ضرورة توافر رؤية وأهداف واضحة للمدير مترجمة إلى خطط تنفيذية وبرامج واضحة للمرؤوسين من تلك الفئات السابق ذكرها ، هذا بالإضافة إلى أن العاملين في مثل هذه الوظائف يرغبون في عدم مساواتهم بالعاملين أصحاب الأعمال الإدارية والكتابية وذلك لأن طبيعة عملهم تعتمد بشكل كبير على الابتكار وعدم الروتينية .

#### - دعم المدير لموظفيه مادياً ومعنوياً :

بلغت قيمة اختبار "ف" (ف المحسوبة = 20.570) مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية 0.01 وذلك بدرجات حرية (4 ، 365) وبإجراء اختبار "توكي" للمقارنات المتعددة تبين أن هذه الفروق والاختلافات تقع بين استجابات الموظفين أصحاب الوظائف المميزة (التسويقية - نظم معلومات والحاسب الآلي- باحث) مع كل من (الوظائف الإدارية ، الفنية) وقد جاءت النتائج لصالح أصحاب الوظائف المميزة . كما أسفرت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية بين الموظفين أصحاب الأنشطة التسويقية مع نظم المعلومات و الحاسب الآلي وقد جاءت النتائج لصالح استجابات الفئة الأولى أصحاب الأنشطة التسويقية ، والتي بطبيعة عملها تعتمد على الحافز المادي بشكل أساسي متمثلة في العمولات ونسب الأرباح .. الخ ، هذا بالإضافة إلى الحافز المعنوي الضروري لتحفيز العاملين في ذلك المجال .

#### - انضباط المدير وتحفيزه لموظفيه :

بلغت قيمة اختبار "ف" (ف المحسوبة = 9.017) مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية 0.01 وذلك بدرجات حرية (4 ، 365) وبإجراء اختبار "توكي" للمقارنات المتعددة تبين أن هذه الفروق والاختلافات تقع بين استجابات الموظفين أصحاب الوظائف الإدارية وكل من الموظفين أصحاب الوظائف المميزة (أنشطة تسويقية - باحثين) وقد جاءت هذه الفروق لصالح استجابات الموظفين أصحاب الوظائف المميزة (المجموعة الأخيرة). هذا بالإضافة إلى وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات الموظفين أصحاب الوظائف الفنية والهندسية مع استجابات الموظفين أصحاب الوظائف المميزة (أنشطة تسويقية - نظم معلومات وحاسب آلي - باحثين) وقد جاءت النتائج لصالح استجابات الموظفين أصحاب الوظائف الثلاث الأخيرة ، والتي تمتاز بالحركة الكثيرة والابتكار والتميز في الأداء

كأساس لنتائج أعمالهم تجعلهم ينظرون إلى انضباط المدير والتزامه بوعوده المادية والأدبية تجاههم بمثابة حافز أساسي لاستكمال عطائهم وأدائهم .

#### - اهتمام المدير بمقومات البيئة الداخلية للمنظمة :

حيث بلغت قيمة اختبار "ف" (ف المحسوبة = 9.107) مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية 0.01 وذلك بدرجات حرية (4 ، 365) وبإجراء اختبار "توكي" للمقارنات المتعددة تبين أن هذه الفروق والاختلافات تقع بين استجابات الموظفين أصحاب الأنشطة التسويقية مع استجابات كل من الموظفين أصحاب الوظائف الإدارية ، نظم المعلومات ، الوظائف الفنية وقد جاءت هذه الفروق لصالح المجموعة الأولى . وايضاً أكدت النتائج على وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات الموظفين أصحاب الوظائف الإدارية مع الباحثين وقد جاءت النتائج لصالح الفئة الأخيرة ، وذلك نظراً لطبيعة عمل الباحثين والمُسوقين والذين غالباً ما يهتمون بتوافر بيئة عمل داخلية جيدة تحفزهم وتساعدهم على أداء أعمالهم داخل المنظمة وخارجها أيضاً .

#### - اهتمام المدير بتطبيق اللوائح والقواعد الروتينية للمنظمة :

حيث بلغت قيمة اختبار "ف" (ف المحسوبة = 8.321) مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية 0.01 وذلك بدرجات حرية (4 ، 365) وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة تبين أن هذه الفروق والاختلافات تقع بين استجابات الموظفين أصحاب الوظائف الفنية والهندسية واستجابات كل من الموظفين (أصحاب الوظائف الإدارية - نظم المعلومات والحاسب الآلي- الباحثين) وقد جاءت هذه الفروق لصالح استجابات الموظفين أصحاب الوظائف الفنية والهندسية كما أكدت النتائج أيضاً على وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات الموظفين ذوي الأنشطة التسويقية مع كل من (الوظائف الإدارية ، نظم معلومات والحاسب الآلي) وقد جاءت النتائج لصالح المجموعة الأولى (الأنشطة التسويقية ) حيث تعتمد طبيعة عملها على ضرورة الوفاء بالوعود المكتوبة والقواعد المعلنة والمتفق عليها من قبل إدارة هذه المنظمة والتي تعني لها مصداقية تنعكس على الأداء المستقبلي لتلك الفئة.

أما عن نتائج البعد الخاص بحسن تعامل المدير مع مرؤوسيه وزملاءه في العمل فقد أسفرت النتائج على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات الموظفين بالوظائف المختلفة حيث لم تصل قيمة اختبار "ف" إلى الحد الأدنى الذي يجعلها دالة عند مستوى 0.05 على الأقل.

تولى المرأة للمناصب الإدارية العليا وعلاقته بسمات المرؤوسين ورضائهم الوظيفي

مما تقدم يمكننا قبول الفرض الفرعي الثالث 3/1 وذلك على مستوى البعد الأخير والخاص بحسن تعامل المدير مع مرؤوسيه وزملاءه في العمل ورفضه من حيث نتائج باقي المتغيرات والأبعاد الأمر الذي يجعل الباحثة تميل تجاه الرفض بشكل كبير.

نتائج اختبار صحة الفرض الفرعي الرابع 4/1 :

الجدول التالي يعرض نتائج اختبار صحة هذا الفرض وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (10)

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لدراسة مدى الاختلافات لأبعاد ومتغيرات السمات الإدارية حسب مستوى الخبرة لدى الموظف

م	أبعاد السمات الإدارية والقيادية لدى المدير	مستوى الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٥ -	١٠ -	١٥ -	٢٥ سنة فأكثر	قيمة اختبار "ف" (د.ح)	مستوى الدلالة
١.	أنشطة المدير ومهامه الإدارية	أقل من ٥ سنوات	٤,٠٣٩ (٠,٠٧٥)	٣,٥٤٧ (٠,٠٦٢)	٣,٤٩٠ (٠,٠٩٨)	٣,٨٧٨ (٠,١٠١)	٠,٧٦٥ ٠,٢٧٣ ٠,٠٢١٦ ٠,٦٠١ ٣,٢٧٤ (٠,٢٢٢)	٨,٠٦٦ (٣٦٥,٤)	٠,٠٠٠ دالة عند مستوى ٠,٠١
٢.	دعم المدير لموظفيه ماديا ومخويا	أقل من ٥ سنوات	٣,٦٦١ (٠,٠٨٠)	٣,٤٦٨ (٠,٠٩٥)	٣,٠١٠ (٠,١١٨)	٣,٦٩٧ (٠,١٩٧)	٠,٦٠١ ٠,٤٠٨ ٠,٠٥٠ ٠,٦٣٧ ٣,٠٦٠ (٠,٢٢٨)	٦,١٩٥ (٣٦٥,٤)	٠,٠٠٠ دالة عند مستوى ٠,٠١

م	أبعاد السمات الإدارية والقيادية لدى المدير	مستوى الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٥ -	١٠ -	١٥ -	٢٥ سنة فأكثر	قيمة إختبار تـفـ (حـ.د)	مستوى الدلالة
٣.	إتضباط المدير وتحفيزه لموظفيه	أقل من ٥ سنوات	٤,١١٨ (٠,٠٧٠)	٠,٧٤٩	٠,٣٧١	٠,٣٧	٠,٢١٨	١٠,٩٧٠ (٣٦٥ ، ٤)	٠,٠٠١
		٥ -		٣,٣٦٩ (٠,٠٩٥)	٠,٣٧٨	٠,٧١٢	٠,٥٣١		
		١٠ -			٣,٧٤٨ (٠,٠٩١)	٠,٣٣٤	٠,١٥٢		
		١٥ -				٤,٠٨١ (٠,٠٩٩)	٠,١٨١		
		٢٥ سنة فأكثر					٣,٩٠٠ (٠,١٢٤)		
٤.	حسن تعامل المدير مع مرؤوسيه وزملائه في العمل	أقل من ٥ سنوات	٤,٣٦٤ (٠,٠٥٧)	٠,٤٨٩	٠,٦٨٩	٠,٨٧٨	٠,٧٠٢	١٢,٢٦٠ (٣٦٥ ، ٤)	٠,٠٠١
		٥ -		٣,٨٥٧ (٠,٠٥٩)	٠,٢٠٠	٠,٣٨٨	٠,٢١٢		
		١٠ -			٣,٦٥٧ (٠,٠٥٩)	٠,١٨٨	٠,٠١٣		
		١٥ -				٣,٤٦٩ (٠,٢٤٥)	٠,١٧٦		
		٢٥ سنة فأكثر					٣,٦٤٤ (٠,٢٠٧)		
٥.	اهتمام المدير بمقومات البيئة الداخلية للمنظمة	أقل من ٥ سنوات	٣,٥٩٩ (٠,٠٨٧)	٠,٤١٧	٠,٦٩٦	٠,٠٠٥	١,٠٥٥	١٤,١٧٦ (٣٦٥ ، ٤)	٠,٠٠١
		٥ -		٣,١٨٢ (٠,٠٧٤)	٠,٢٧٩	٠,٤٢٢	٠,٦٣٨		
		١٠ -			٢,٩٠٣ (٠,٠٩٤)	٠,٧٠١	٠,٣٥٩		
		١٥ -				٣,٦٠٤ (٠,١٥١)	١,٠٥٩		
		٢٥ سنة فأكثر					٢,٥٤٤ (٠,١٥٨)		
٦.	اهتمام المدير بتطبيق اللوائح والقواعد الروتينية للمنظمة .	أقل من ٥ سنوات	٣,١٩٠ (٠,٠٥٨)	٠,٢٢٨	٠,١٨٦	٠,٤١٤	٠,١٢١	١١,٢١٥ (٣٦٥ ، ٤)	٠,٠٠١
		٥ -		٢,٩٦١ (٠,٠٣٨)	٠,٤١٤	٠,٦٤٢	٠,٣٥٠		
		١٠ -			٣,٣٧٥ (٠,٠٦٣)	٠,٢٢٨	٠,٠٦٤		
		١٥ -				٣,٦٠٤ (٠,١٧٩)	٠,٢٩٢		
		٢٥ سنة فأكثر					٣,٣١١ (٠,٠٨٩)		

تولى المرأة للمناصب الإدارية العليا وعلاقته بسمات المرؤسين ورضائهم الوظيفي

يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى استجابات عينة الدراسة حسب مستوى الخبرة لدى الموظفين وذلك على مستوى كافة أبعاد ومتغيرات السمات الإدارية وذلك على النحو التالي :

#### - أنشطة المدير ومهامه الإدارية:

حيث بلغت قيمة اختبار "ف" (ف المحسوبة = 8.066) مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية 0.01 وذلك بدرجات حرية (365,4) وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة تبين أن هذه الفروق والاختلافات تقع بين استجابات الموظفين ذوي الخبرات المحدودة أقل من (5) سنوات مع كل من الخبرات المتوسطة والمتمثلة في (5 - ، 10 -) وكذلك الخبرات الكبيرة والتي تتمثل (25 سنة فأكثر) وقد جاءت هذه الفروق لصالح استجابات فئة الموظفين محدودي الخبرة وقد يرجع ذلك إلى أن هذه الفئة حديثة العمل و مازالت محدودة الخبرة وبالتالي غالباً ما تحتاج إلى رؤية واضحة لمديرها وإدارة حكيمة يكون لديها أهداف ومهام واضحة لتحتوي تلك الفئة وتوجهها لإنجاز أعمالها وعلى العكس من ذلك تكون نتائج استجابات الموظفين ذوي الخبرات المتوسطة والكبيرة المعتمدين على خبراتهم السابقة والمكتسبة من سنوات عمل طويلة .

#### - دعم المدير لموظفيه مادياً ومعنوياً:

حيث بلغت قيمة اختبار "ف" (ف المحسوبة = 6.195) مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية 0.01 وذلك بدرجات حرية (365,4) وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة تبين أن هذه الفروق والاختلافات تقع بين مستوى الخبرة المتوسطة (10 -) وكل من مستوى الخبرة المحدود جداً (أقل من 5 ، 5 -) والمرتفع نسبياً (15 -) وقد جاءت النتائج لصالح الفئات الأخرى (دون الفئة متوسطة الخبرة).

وقد يكون ذلك بسبب ضرورة دعم الموظفين الجدد ذوي الخبرات المحدودة مادياً ومعنوياً لتشجيعهم على اكتساب مهارات وخبرات في مجال عملهم الجديد ، أما دعم المدير لذوي الخبرة المرتفعة نسبياً ، الممتدة من (15 - فأكثر) يكون نتيجة لوجودهم فترة كافية في العمل مما ينتج عنه ازدياد ولاء وانتماء هؤلاء العاملين وكذلك حيث أصبحوا في مرحلة عمرية أولى بحصد ثمار جهدهم بالمكان وقد يكون ذلك بدعم المدير المستمر مادياً ومعنوياً ليضمن استمرار وجودهم للاستفادة من خبراتهم المكتسبة ولولائهم في مناصب إدارية مستقبلاً.

#### - انضباط المدير وتحفيزه لموظفيه:

حيث بلغت قيمة اختبار ف (ف المحسوبة = 10.970 ) مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية 0.01 و ذلك بدرجات حرية ( 4 ، 365) وبإجراء اختبار "توكي" للمقارنات المتعددة تبين أن هذه الفروق والاختلافات تقع بين استجابات الموظفين ذوي الخبرات المحدودة إلى حد ما (5 - ) وذلك مع باقي مستويات الخبرات الأخرى سواء كانت المحدودة جداً أو غيرها ويرجع ذلك إلى أن هذه الفئة ذوي الخبرة الممتدة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 ) غالباً ما تبدي بأرائها نتيجة خبراتها المحدودة بشكل غير مدروس ، وقد يصاحب ذلك بعض التطلعات والأطماع وهذه الفترة غالباً ما تكون فترة مصحوبة بتمرد وظيفي بعد ما أمضى الموظف خمس سنوات اكتشف فيها بعض عيوب المنظمة أو حتى مزاياها .  
وقد يكون مردود ذلك سلبي من جانب الإدارة الأمر الذي يجعل الموظف قد يشعر بعدم تحفيز المدير وتدعيمه له ومن هذا المنطلق نجد أن هناك فروق دالة إحصائياً بين فئة الموظفين متوسطي الخبرة (10 - ) وفئة محدود الخبرة (أقل من 5 سنوات) والتي جاءت النتائج لصالح استجابات هذه الفئة الأخيرة .

#### - حسن تعامل المدير مع مرؤوسيه وزملائه في العمل:

حيث بلغت قيمة اختبار "ف" (ف المحسوبة = 12.265 ) مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية 0.01 و ذلك بدرجات حرية ( 4 ، 365) وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة تبين أن هذه الفروق والاختلافات تقع فئة محدودي الخبرة (أقل من 5 سنوات) مع باقي الفئات الأخرى وقد جاءت هذه الفروق والاختلاف لصالح الفئة الأولى .

وقد يرجع ذلك إلى حداثة التحاق الموظفين في هذه الفئة بالتحاقهم بالعمل فهم غالباً ما يكونوا تحت التدريب والاختبار منهم غير مسئولين عن نتائج العمل ، وبالتالي فهم مازالوا ينظروا إلى مكان العمل بعين الرضا ، فهم يجدوا المدير مازال حسن التعامل وذو وجه بشوش مع موظفيه وزملائه بالعمل .

#### - اهتمام المدير بمقومات البيئة الداخلية للمنظمة:

حيث بلغت قيمة اختبار ف (ف المحسوبة = 14.176 ) مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية 0.01 و ذلك بدرجات حرية (4,365) وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة تبين أن هذه الفروق والاختلافات تقع بين فئة الخبرة المحدودة (أقل من 5 سنوات) مع كل من فئة الخبرة المحدودة (5 - ) والمتوسطة (10 - ) والكبيرة جداً (25 سنة فأكثر) وقد جاءت هذه الفروق والاختلافات لصالح استجابات الموظفين الفئة الأولى (محدودة الخبرة جداً) وقد يرجع ذلك إلى أن هذه الفئة كما أوضحنا سابقاً

تولى المرأة للمناصب الإدارية العليا وعلاقته بسمات المرؤسين ورضائهم الوظيفي

محدودة الخبرة بشكل كبير وبالتالي وغالباً ما يكون تقييمها للأمور غير دقيق وذلك نتيجة حداثة خبراتهم وعدم وجود خبرات سابقة لهم .

أيضاً توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات الموظفين أصحاب الخبرات الكبيرة إلى حد ما (15 -) مع كل من أصحاب الخبرات المتوسطة والكبيرة جداً (10 -) ، (25 فأكثر) على الترتيب وقد جاءت هذه الفروق والاختلافات لصالح الفئة الأولى (15 -) وقد يرجع ذلك إلى أن هذه الفئة تساعد وتساهم بشكل كبير في إدارة بعض الأمور وذلك من خلال تفويض بعض السلطات المخولة إليهم إلى كفاءات إدارية أخرى مما يجعل موظفي تلك الفئات ذو نظرة إيجابية تجاه الإدارة هذا بالإضافة إلى حصولهم على امتيازات مالية نتيجة تواجدهم بالمنظمة فترة ليست بقصيرة.

#### - اهتمام المدير بتطبيق اللوائح والقواعد الروتينية للمنظمة:

حيث بلغت قيمة اختبار "ف" (ف المحسوبة = 11.215) مما يؤكد على دلالتها المعنوية عند مستوى معنوية 0.01 وذلك بدرجات حرية (4 ، 365) وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة تبين أن هذه الفروق والاختلافات تقع بين الموظفين أصحاب الخبرة المحدودة إلى حد ما (5 -) مع باقي مستويات الخبرة الأخرى والمتمثلة في (10 - ، 15 - ، 25 فأكثر) ، وقد جاءت هذه الفروق والاختلاف لصالح نتائج استجابات الفئات الثلاث السابقة الإشارة إليها .

وقد يرجع ذلك إلى أن هذه الفئة غالباً ما تنظر للأمور الإدارية بشكل مغاير للحقائق فهي قد لا تتأني في دراسة الأمور ولكنها تنظر إليها بشكل سطحي وعليه فيكون المردود الطبيعي للمدير هو تطبيق القوانين واللوائح أو الجزاءات والعقوبات التي يصفها البعض بالروتينية في هذه الفئة بالذات الخبرة المحدودة .

أيضاً توجد فروق دالة بين استجابات الفئة محدودة الخبرة (أقل من 5 سنوات) والفئة ذات الخبرة الكبيرة إلى حد ما (15 -) وقد جاءت هذه الفروق والاختلافات لصالح الفئة الأخيرة (15 -) وهذا يرجع أيضاً إلى افتقار الفئة محدودة الخبرة (أقل من خمس سنوات) إلى مثل هذه الخبرات في هذه الإدارة وكذلك اللوائح والقواعد التي تعمل هذه المنظمة ضمن تشريعاتها وإجراءاتها الروتينية ، بينما على العكس من ذلك تكون نتائج الفئة الأخرى (15 -) التي قد تكون قد تبوأ بعض المناصب الإدارية ، حيث حققت مجموعة من الخبرات المتركمة من قواعد تشريعات وتطبيق للمتعارف عليه من أحكام ومما تقدم يمكننا رفض صحة الفرض الفرعي الرابع من الفرض الأول للدراسة بشكل قاطع .

نتائج اختبار صحة الفرض الفرعي الخامس :

الجدول التالي يعرض نتائج اختبار صحة هذا الفرض وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (11) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لدراسة مدى الاختلافات لأبعاد متغيرات السمات الإدارية وذلك حسب المستوى التعليمي

م	أبعاد السمات الإدارية لدى المدير	المستوى التعليمي	مؤهل متوسط	مؤهل جامعي	دراسات عليا	قيمة إختبار "ف" (ح.د)	مستوى الدلالة
٠.١	أنشطة المدير ومهامه الإدارية	مؤهل متوسط مؤهل جامعي دراسات عليا	٣,١٦٨ (٠,٠٦٦)	٣,٧٧١ (٠,٠٥٣)	١,٠٧٠ ٠,٤٦٨ ٤,٢٣٨ (٠,٢٠٩)	٢١,٠٠٧ (٣٦٧, ٢)	٠,٠٠٠ دالة عند مستوى ٠,٠١
٠.٢	دعم المدير لموظفيه ماديا ومعنويا	مؤهل متوسط مؤهل جامعي دراسات عليا	٢,٨١٤ (٠,٠٩٦)	٣,٥٢٩ (٠,٠٦٨)	٠,٩١٩ ٠,٢٠٤ ٣,٧٣٣ (٠,١٠٣)	١٥,٠٨٤ (٣٦٧, ٢)	٠,٠٠٠ دالة عند مستوى ٠,٠١
٠.٣	إتضباط المدير وتحفيزه لموظفيه	مؤهل متوسط مؤهل جامعي دراسات عليا	٣,١٧٧ (٠,١١٥)	٣,٩٠٨ (٠,٠٤٨)	٠,٩٩٠ ٠,٢٥٨ ٤,١٦٧ (٠,١٨١)	٢٥,٢٧ (٣٦٧, ٢)	٠,٠٠٠ دالة عند مستوى ٠,٠١
٠.٤	حسن تعامل المدير مع مرؤوسيه وزملائه في العمل	مؤهل متوسط مؤهل جامعي دراسات عليا	٣,٢٥١ (٠,١٠٩)	٤,٠٣٤ (٠,٠٤١)	٠,٦٣٨ ٠,١٤٥ ٣,٨٨٩ (٠,١٨٠)	٣٤,٢٩٥ (٣٦٧, ٢)	٠,٠٠٠ دالة عند مستوى ٠,٠١
٠.٥	اهتمام المدير بمقومات البيئة الداخلية للمنظمة	مؤهل متوسط مؤهل جامعي دراسات عليا	٢,٨٤٧ (٠,٠٧٧)	٣,٢٦٧ (٠,٠٥٧)	٠,٨٢٠ ٠,٣٩٩ ٣,٦٦٧ (٠,١٠١)	٩,١٦٦ (٣٦٧, ٢)	٠,٠٠٠ دالة عند مستوى ٠,٠١
٠.٦	اهتمام المدير بتطبيق اللوائح والقواعد الروتينية للمنظمة	مؤهل متوسط مؤهل جامعي دراسات عليا	٣,١٤١ (٠,٠٦٧)	٣,٢٤٢ (٠,٠٣٩)	٣,٢٢٢ (٠,١٣٨)	٠,٨١٠ (٣٦٧, ٢)	٠,٤٤٦ غير دالة



تولى المرأة للمناصب الإدارية العليا وعلاقته بسمات المرؤوسين ورضائهم الوظيفي

يتضح من الجدول السابق إنه توجد فروق ذات داله إحصائية لدى استجابات عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي لدى الموظف وذلك من حيث أبعاد ومتغيرات السمات الإدارية :-

- أنشطة المدير ومهامه الإدارية.
- دعم المدير لموظفيه مادياً ومعنوياً.
- انضباط المدير وتحفيزه لموظفيه.
- حسن تعامل مع مرؤوسيه وزملائه في العمل.
- اهتمام المدير بمقومات البيئية الداخلية للمنظمة.

حيث بلغت قيم اختبار "ف" ( ف المحسوبة = 21.007 ، 15.084 ، 25.027 ، 34.295 ، 9.166 ) مما يؤكد على دلالتهم الإحصائية عند مستوى معنوية 0.01 وذلك بدرجات حرية ( 2 ، 367 ) وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة تبين أن هذه الفروق والاختلافات وعلى مستوى كافة المتغيرات والأبعاد السابقة تقع بين استجابات الموظفين أصحاب المؤهلات المتوسطة مع كلاً من أصحاب المؤهلات العليا – الدراسات العليا وقد يرجع ذلك نتيجة أن الأخيرين قد يكونا تم تأهيلهم بشكل يجعلهم يتبعوا بعض المناصب الإدارية أو قد يكونوا بالفعل قد يمارسون بعض الوظائف الإدارية بشكل يمنحهم القدرة على اتخاذ القرار أو على أقل تقدير المشاركة فيها ولو بشكل محدود. أما عند البعض الخاص باهتمام المدير بتطبيق اللوائح و القواعد الروتينية للمنظمة فقد أكدت النتائج على عدم وجود فروق داله إحصائياً يبين استجابات الموظفين بالعينة محل الدراسة على مختلف مستوياتهم التعليمية.

مما تقدم يمكننا رفض صحة الفرض على مستوى الخمس أبعاد الأولى وقبوله بالنسبة لنتائج البعد الأخير فقط الأمر الذي يجعلنا نرفض صحة هذا الفرض الفرعي الخامس من الفرض الأول بشكل كبير .

يمكننا التوصل إلى أنه قدر تباينت درجة القبول والرفض فيما بين الفروض الفرعية الخمسة إلا أنه وبشكل إجمالي فقد تحقق لدى الباحثة رفض صحة الفرض في حوالي ما يقارب من 66% من جملة النتائج التي تم عرضها ، الأمر الذي يجعلنا القول بأنه النتائج تميل تجاه الرفض وبالشكل الإجمالي على مستوى الفرض الأول للدراسة .

### نتائج اختبار صحة الفرض الثاني للدراسة :-

أولاً :- نتائج التحليل العنقودي .:

استخدمت الباحثة أسلوب التحليل العنقودي بهدف التعرف على الأنماط القيادية التي تستخدم في إدارة منظمات الأعمال - (راجع شكل الدندروجرام ( Dendrogram

والذي أسفر عن وجود نمطين فقط بالعينة محل الدراسة والجدول التالي يعرض التوزيع التكراري والنسبي لاستجابات عينة الدراسة والتي استحوذت على هذين النمطين.

#### جدول رقم (11) التوزيع التكراري

والنسبي لبعض الأنماط القيادية الخاصة بعينة الدراسة

النسبة %	التكرار	الأنماط
43.2	160	النمط الأول
56.8	210	النمط الثاني
100	370	الإجمالي

ثانياً : توصيف الأنماط القيادية :-

استخدمت الباحثة كلاً من :

الوصف الإحصائي للبيانات والمتمثل في الوسط الحسابي كأحد مقاييس النزعة المركزية ، والخطأ المعياري كأحد مقاييس التشتت هذا بالإضافة إلى إنشاء فترة ثقة للمتوسط بواقع 95% درجة ثقة كأحد الأساليب الهامة للتقدير بفترة.

كما تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين بدافع التعرف على مدى الاتفاق والاختلاف حول أبعاد ومتغيرات السمات الإدارية لدى المدير وذلك من حيث المقارنة بين النمطين والذي تم التوصل إليهما من خلال نتائج التحليل العنقودي ، وقد جاءت النتائج على النحو التالي.

الجدول التالي يعرض النتائج الخاصة باختبار "ت" لعينتين مستقلتين وذلك على مستوى كافة أبعاد ومتغيرات السمات الإدارية لدى المدير.

تولى المرأة للمناصب الإدارية العليا وعلاقته بسمات المرؤسين ورضائهم الوظيفي

جدول رقم (12) نتائج اختبار "ت"

لعينتين مستقلتين للمقارنة بين نمطي القيادة حول أنشطة المدير ومهاراته لعينة الدراسة

التعليق	مستوى الدالة	قيمة اختبار "ت" (ح.د)	الوصف الاحصائي				نوع النمط	أبعاد ومتغيرات السمات الإدارية لدى المدير	مستل
			فترة الثقة للمتوسط بواقع ٩٥%		الخطأ المعياري	الوسط الحسابي			
			الحد الأعلى	الحد الأدنى					
أ > ب	٠,٠٠٠ (دالة عند مستوى ٠,٠١)	٢٠,٠٩٣ (٢٩٠)	٣,٠٣	٢,٨٢	٠,٠٥٣	٢,٩٢٦	النمط الأول (أ)	أنشطة المدير ومهامه الإدارية	٠.١
			٤,٢٧	٤,١٣	٠,٠٣٥	٤,١٩٧	النمط الثاني (ب)		
أ > ب	٠,٠٠٠ (دالة عند مستوى ٠,٠١)	٢٩,٨٦٠ (٣٦٨)	٢,٤٢	٢,٢٢	٠,٠٥٢	٢,٣١٩	النمط الأول (أ)	دعم المدير لموظفيه ماديا ومعنويا	٠.٢
			٤,٢٥	٤,١٠	٠,٠٣٧	٤,١٧٣	النمط الثاني (ب)		
أ > ب	٠,٠٠٠ (دالة عند مستوى ٠,٠١)	١٦,١٢٤ (٢٦١)	٣,١٩	٢,٩٣	٠,٠٦٥	٣,٠٥٦	النمط الأول (أ)	إتضباط المدير وتحفيزه لموظفيه	٠.٣
			٤,٣٥	٤,٢٠	٠,٠٣٨	٤,٢٧٦	النمط الثاني (ب)		
أ > ب	٠,٠٠٠ (دالة عند مستوى ٠,٠١)	١٥,٢٩٠ (٢٣٠)	٣,٣٦	٣,١١	٠,٠٦٤	٣,٢٣٣	النمط الأول (أ)	حسن تعامل المدير مع مرؤوسيه وزملائه في العمل	٠.٤
			٤,٣٨	٤,٢٦	٠,٠٣١	٤,٣١٩	النمط الثاني (ب)		
أ > ب	٠,٠٠٠ (دالة عند مستوى ٠,٠١)	١٣,٣٦٤ (٣٥٤)	٢,٧٠	٢,٥٣	٠,٠٤٣	٢,٦١٧	النمط الأول (أ)	اهتمام المدير بمقومات البيئة الداخلية للمنظمة	٠.٥
			٣,٧٤	٣,٥٠	٠,٠٦١	٣,٦١٦	النمط الثاني (ب)		
أ = ب	٠,٠٠٠ (دالة عند مستوى ٠,٠١)	٠,٦٤٠ (٣٦٨)	٣,٢٨	٣,١٠	٠,٠٤٥	٣,١٩٤	النمط الأول (أ)	اهتمام المدير بتطبيق اللوائح والقواعد الروتينية للمنظمة	٠.٦
			٣,٣٣	٣,١٤	٠,٠٤٧	٣,٢٣٧	النمط الثاني (ب)		

أكدت نتائج الجدول السابق على وجود فروق داله إحصائية بين النمطين الإداريان حول الأبعاد والمتغيرات الخاصة بالسماوات الإدارية لدى المدير والتي جاءت جميعها معنوية عند مستوى 0.01 وهي كالتالي :

- 1- أنشطة المدير ومهامه الإدارية.
- 2- دعم المدير لموظفيه مادياً ومعنوياً.
- 3- انضباط المدير وتحفيزه لموظفيه.
- 4- حسن تعامل المدير مع مرؤوسيه وزملائه في العمل.
- 5- اهتمام المدي بمقاومات البيئة الداخلية للمنظمة.

والجدير بالذكر ان هذه الفروق والاختلافات جاءت لصالح النمط الثاني وهذه الأكثر تميزاً وعلى مستوى كافة الأبعاد الخمسة أما عن البعد الخاص باهتمام المدير بتطبيق اللوائح والقواعد الروتينية للمنظمة فقد أكدت النتائج على عدم وجود فروق يجعلها داله إحصائياً بين النمطين حيث لم تصل قيمة اختبار "ت" إلى الحد الذي يجعله داله عند مستوى 0.05 على الأقل .

والجدول التالي يعرض ملخص للنتائج ، حتى يمكننا التوصل إلى الشكل العام للسماوات والصفات الخاصة بنمطي الإدارة.

جدول رقم (13) ملخص لدراسة النتائج بين نمطي الدراسة

النمط الثاني	النمط الأول	أبعاد ومتغيرات السماوات الإدارية لدى المدير	مسلسل
+	-	أنشطة المدير ومهامه الإدارية	1.
+	-	دعم المدير لموظفيه مادياً ومعنوياً	2.
+	-	انضباط المدير وتحفيزه لموظفيه	3.
+	-	حسن تعامل المدير مع مرؤوسيه وزملائه في العمل	4.
+	-	اهتمام المدير بمقاومات البيئة الداخلية للمنظمة	5.
*	*	اهتمام المدير بتطبيق اللوائح والقواعد الروتينية للمنظمة	6.

ومن نتائج الجدول السابق يتضح تميز النمط القيادي الثاني على مستوى الأبعاد الخمسة الأولى عن النمط الأول بينما كان هناك تكافئ بين النمطين حول البعد الأخير فقط مما يعكس إن النمط الثاني يميل تجاه "النمط الديمقراطي" بينما على العكس من ذلك جاءت نتائج الخط الثاني الذي يحيل تجاه "النمط الفوضوى الحر" وهذا وفقاً

تولى المرأة للمناصب الإدارية العليا وعلاقته بسمات المرؤسين ورضائهم الوظيفي

لنموذج ليفين ، ليببيت ، وايت ( **Liven ، lippita & white** ) بينما لم تظهر سمة القائد الأوتوقراطي ضمن السمات القيادة بالعينة محل الدراسة.

### ثالثاً اختبار صحة الفرض الثاني بالدراسة :-

لاختبار صحة الفرض الثاني للدراسة والذي ينص على "لا تختلف خصائص القيادة باختلاف الخصائص الديموجرافية لدى المدير".

استخدمت الباحثة كلاً من التوزيع التكراري والنسبي وذلك من خلال الجدول التكراري المزدوج ( **crosstabs** ) .

- كما تم استخدام اختبار (كا2) وذلك بهدف دراسة الاستقلالية بين المتغيرين محل الدراسة ( أنماط القيادة من جهة ) مع الخصائص الديموجرافية للمدير ( الدرجة العلمية للمدير - عدد سنوات الخبرة التي أمضاها المدير بالإدارة - النوع).

### اختبار كولومجروف سميرونوف ( ك.س ) :

وذلك في حالة عدم اكتمال الشروط الخاصة باختبار كا سوف يقوم الباحثة بأجراء اختبار كولومجروف سميرونوف.

الجدول التالي (14) يعرض نتائج اختبار صحة الفرض الثاني للدراسة

م	الفوضوي	الديموقراطي	قيمة الإحصاء	مستوى الدراسة
.1	الدرجة العلمية : بكالوريوس % ماجستير % دكتوراه % مؤهل متوسط %	144	173	0.668 غير دالة
		90.0	82.4	
		-	12	
		-	5.7	
		5	25	
		3.1	11.9	
		11	-	
.2	سنوات الخبرة التي أمضاها المدير بالإدارة : أقل من سنتين % 2 سنة % 5 سنوات % 10 سنوات فأكثر %	30	47	0.000 (دالة عند مستوى 0.01)
		18.8	22.4	
		39	14	
		24.4	6.7	
		52	111	
		32.5	52.9	
		39	38	
.3	النوع: ذكر % أنثى %	138	167	0.091 (دالة عند مستوى 0.01)
		86.3	79.5	
		22	43	
		13.7	20.5	

تولى المرأة للمناصب الإدارية العليا وعلاقته بسمات المرؤسين ورضائهم الوظيفي

أكدت نتائج الجدول السابق على أن هناك اختلافات بين التوزيع التكراري والنسبي من حيث كلاً من النمطين القياديين ( الفوضوي - الديمقراطي ) وذلك من حيث كلاً من :-

\* عدد سنوات الخبرة التي أمضاها المدير بالإدارة: حيث بلغت قيمة اختبار " كا2" (كا2 المحسوبة = 30.719) مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية 0.01 وذلك بدرجات حرية (3) والجدير بالذكر إن هناك ملاحظة أظهرتها النتائج وهي أن القائد الديموقراطي يتسم بدرجة عالية من الخبرة ، وهو ما يتضح من الجدول السابق حيث نجد أن حوالي 71 % من "النمط القيادي الديمقراطي" من ذوي الخبرات الإدارية العالية ( 5 سنوات فأكثر ) بينما على العكس من ذلك جاءت نتائج "نمط القيادة الفوضى" والذي جاءت متوازنة على مستوى كافة الخبرة الأربعة والسابق الإشارة إليها بالجدول .

\* نوع المدير : حيث بلغت قيمة الاختبار " كا2" (كا2 المحسوبة = 2.837) مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية 0.1 و ذلك بدرجات حرية (1) وقد أكد التوزيع التكراري والنسبي أن هذه النتائج لصالح "الإناث" بعض الشيء حيث أن التوزيع النسبي للنمط الديمقراطي يغلب.

وعلى العكس من ذلك نجد نمط القيادة الفوضى والذي لا يتفق في نمطهن القيادي ويرجع ذلك إلى طبيعة المرأة القائدة التي تفضل أخذ آراء الآخرين ليشاركوا معها في تحقيق النتائج لتحقيق فلسفة "الإدارة بالأهداف" ، ولكنها في النهاية تكون هي المسئولة الأولى و الأخيرة نظراً لتنصيبها مركز القيادة وقد اتفقت هذه النتيجة بشكل كبير مع دراسة (سوسن عبد الفتاح، 1981) التي توصلت فيها الباحثة أيضاً إلى أن النمط الديموقراطي في مقدمة الأنماط التي تنتهجها المرأة في المنصب القيادي<sup>(2)</sup>.

أما عن الدرجة العلمية فقد أكدت النتائج بالجدول السابق أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين نمطي القيادة "الفوضى والديمقراطي" حيث أكدت على ذلك قيمة اختبار كل من كولومجروف سميرونوف (ك.س= 0.726) مما يعكس عدم دلالتها الإحصائية حيث لم تصل إلى الحد الذي يجعلها داله عند مستوى 0.05 على الأقل.

<sup>2</sup> - دراسة سبق ذكرها في جزء الدراسات السابقة في البحث الحالي .

مما تقدم يمكننا التوصل إلى أن هناك سمات للقائد الديمقراطي الأساس فيها هو سنوات الخبرة التي يقضيها المدير بالإدارة يلي ذلك نجد أن الإناث بحكم طبيعتها تمثل تجاه القيادة الديمقراطية الأمر الذي يجعلنا نرفض صحة الفرض الثاني للدراسة من حيث كلاً من عدد سنوات الخبرة التي قضاها المدير بالإدارة وكذلك النوع ، وقبوله فقط من حيث الدرجة العلمية للمدير .

### نتائج اختبار صحة الفرض الثالث للدراسة :-

لاختبار صحة الفرض الثالث الذي ينص على إنه "لا يوجد اختلاف من حيث درجة تأثير السمات الإدارية على درجة الرضا عن أداء المدير من حيث نوعه (ذكر / أنثى)" .

قامت الباحثة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية :-

#### 1. معامل الارتباط البسيط لبيرسون :

ذلك بهدف دراسة العلاقة الارتباطية بين أبعاد ومتغيرات السمات الإدارية لدى المدير مع بعضها البعض وكذلك مع درجة الرضا عن أداء المدير .

#### 2. تحليل الانحدار المتعدد (التدرجي) :

دراسة تحليل الانحدار المتعدد التدرجي لمعرفة أهم توليفة من المتغيرات الخاصة بالسمات الإدارية ذات الأثر على درجة الرضا عن أداء المدير .

#### 3. إجراء اختبار ليفين :

وذلك بهدف إجراء المقارنة بين نموذجي الانحدار من خلال إجراء اختبار ليفين للمقارنة بين التباينات للبواقي ، وسوف يتم ذلك على النحو التالي :

#### 1- نتائج العلاقات الارتباطية:

1/1 نتائج العلاقات الارتباطية بين أبعاد ومتغيرات السمات الإدارية مع بعضها البعض . وقد جاءت النتائج على النحو التالي :



تولى المرأة للمناصب الإدارية العليا وعلاقته بسمات المرؤسين ورضائهم الوظيفي

جدول رقم (15) العلاقات الارتباطية بين أبعاد ومتغيرات السمات الإدارية مع بعضها البعض موزعة حسب نوع المدير (ذكر - أنثى)

النوع	أبعاد ومتغيرات السمات الإدارية لدى المدير	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>
♀	X1	١	** ٠,٨٠٤	** ٠,٦٣٤	** ٠,٥٠٢	** ٠,٤٦١	٠,٠٥٧
	X2		١	** ٠,٦٦٧	** ٠,٥٦١	** ٠,٦٠٥	٠,٠٣٣ -
	X3			١	** ٠,٣٨٥	** ٠,٤٥٢	** ٠,١٨٦
	X4				١	** ٠,٥٢٠	** ٠,٢٠٢ -
	X5					١	* ٠,١٤٣
	X6						١
♂	X1	١	** ٠,٨٩٥	** ٠,٨٢٥	** ٠,٩٠١	٠,٠٢١	٠,٢٠٣
	X2		١	** ٠,٦١٠	** ٠,٧٦٢	٠,١٨٧	٠,١٠٠
	X3			١	** ٠,٨٢٨	٠,١٤٠ -	** ٠,٤٥١
	X4				١	٠,١٨٨	٠,٠٧١
	X5					١	** ٠,٥٩٣ -
	X6						١

\* تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى 0.05

\*\* تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى 0.01

أوضحت نتائج الجدول السابق على وجود علاقات قوية في أغلبها معنوية بين أبعاد ومتغيرات السمات الإدارية سواء كان ذلك في عينة الذكور أو الإناث على حد سواء ، إلا إن هناك تميز بعض الشئ في قيم العلاقات الارتباطية بين الأبعاد المتغيرات لدى عينة الإناث.

2/1 نتائج العلاقات الارتباطية بين أبعاد ومتغيرات السمات الإدارية مع درجة الرضا عن أداء المدير ، الجدول التالي يعرض نتائج العلاقات الارتباطية ليرسون بين أبعاد ومتغيرات السمات الإدارية على اعتبار أنها تمثل المتغيرات المستقلة للفرض مع درجة الرضا عن أداء المدير باعتبار المتغير التابع للفرض الثالث للدراسة.

جدول رقم (16) نتائج العلاقات الارتباطية لبيرسون بين أبعاد ومتغيرات السمات الإدارية للمدير مع درجة الرضا عن أداء المدير حسب نوعه (ذكر - أنثى)

درجة الرضا عن أداء المدير		أبعاد ومتغيرات السمات الإدارية لدى المدير	
عينة الإناث	عينة الذكور		
** 0.974	** 0.805	X1	.1
** 0.934	** 0.756	X2	.2
** 0.751	** 0.557	X3	.3
** 0.901	** 0.654	X4	.4
0.091	** 0.482	X5	.5
0.140	* 0.112 -	X6	.6

\* تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى 0.05

\*\* تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى 0.01

أكدت نتائج الجدول السابق على وجود علاقات ارتباطية قوية بشكل كبير ومعنوية بين أبعاد ومتغيرات السمات الإدارية مع درجة الرضا عن أداء المدير باستثناء كل من :

- اهتمام المدير بمقومات البيئة الداخلية للمنظمة (X5) .
- اهتمام المدير بتطبيق اللوائح والقواعد الروتينية للمنظمة (X6) وذلك عند استجابات العاملين لدى المديرين من الإناث فقط.

فمن المتعارف عليه أن المرأة اجتماعية بطبيعتها ، وبالتالي لها علاقات شخصية واجتماعية بكثير من العاملين داخل المنظمة فهي تهتم بأمورهم الشخصية والحياتية ، كما أنها قد تهتم أيضاً بمقومات وعناصر البيئة الداخلية التي توفرها المنظمة مما يجعلها لا تهتم بتطبيق القواعد الروتينية للمنظمة وكذلك لوائحها ، فهي قد تكتفى فقط بالإشارة والتلويح إلى تنفيذها عند اللزوم ، وقد اتفقت تلك النتيجة أيضاً في مضمونها

تولى المرأة للمناصب الإدارية العليا وعلاقته بسمات المرؤوسين ورضائهم الوظيفي

مع ما توصلت إليها دراسة (إنشراح دسوقي ، 1993) (3) في دراستها عن الخصائص السيكولوجية للمرأة العاملة حيث كان مجال تطبيق تلك الدراسة هو المجال الأكاديمي ، والتي توصلت نتائجها إلى توافر المشاركة الاجتماعية للمرأة وذلك كما يقيسها اختبار " بيرنرويز " للشخصية أيضاً وفيه أكدت نتائج العلاقات الارتباطية على وجود علاقة عكسية وحيدة بين اهتمام المدير بتطبيق اللوائح والقواعد الروتينية للمنظمة مع درجة الرضا عن أداء المدير وذلك عند فئة الذكور فقط من المديرين وقد يرجع ذلك إلى تمسك المدير بتطبيق اللوائح بشكل حرفي يؤدي إلى تكوين جبهات معادية له من جانب الموظفين وبالتالي فكلما زادت درجة تطبيق اللوائح والعقوبات والجزاءات على العاملين فإن ذلك يؤثر عكسياً على درجة رضا الموظف لأدائه وغالباً ما تكون هذه السمة لدى فئة الذكور فقط من المديرين.

## 2- نتائج تحليل الانحدار التدريجي :-

بدراستنا للعلاقات الارتباطية لبيرسون بين أبعاد ومتغيرات السمات الإدارية لدى المدير والتي أسفرت نتائجها عن وجود علاقات تبادلية بين هذه الأبعاد بعضها لبعض حيث وصلت في بعض الأحيان إلى (9) عند عينة المديرين من الإناث و(8) عند عينة المديرين من الذكور الأمر الذي يجعلنا لا بد من أن نتوخي الحظر من مشكلة الازدواج الخطي **Multi-collinearity** وذلك على اعتبار أن هذه المتغيرات تعتبر بمثابة المتغيرات المستقلة (المفسرة في نموذج الانحدار الخطي المتقدر) ودرجة الرضا عن أداء المدير الذي يعتبر بمثابة المتغير التابع في هذا الفرض لذي سوف تقوم الباحثة باستخدام / أسلوب تحليل الانحدار التدريجي هذا تلافياً للوقوع في مشكلة الازدواج الخطي نظراً لوجود العلاقات الارتباطية التبادلية بين المتغيرات المفسرة مع بعضها البعض هذا بالإضافة إلى أن الهدف من هذا الفرض هو التوصل إلى أفضل توليفة من المتغيرات المعسرة ذات الأثر في درجة الرضا عن أداء المدير (متغير تابع) وذلك حسب نوع المدير ( ذكر / أنثى ). والجدول التالي يعرض نتائج تحليل الانحدار على النحو التالي :

مما تقدم يمكننا رفض صحة الفرض الثالث للدراسة بشكل مطلق.

<sup>3</sup> - دراسة سبق ذكرها في جزء الدراسات السابقة في البحث الحالي .

جدول رقم (17) نتائج تحليل الانحدار التدريجي

لتأثير أبعاد ومتغيرات السمات الإدارية على درجة الرضا عن أداء المدير حسب نوع المدير (نكر - أنثى)

إناث		ذكور			أبعاد ومتغيرات السمات الإدارية لدى المدير	
قيمة اختبار 'ت'	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية	قيمة اختبار 'ت'	المعاملات المعيارية		المعاملات غير المعيارية
**١٣,٣١١ -		٣,٣٦٣ -	**٤,٠١٠ -		٢,٢٢٢ -	الجزء الثابت
**٦,١١٢	٠,٤٨٣	١,٢٨٤	**١٠,٨٢٥	٠,٥٣٨	١,٥٣٢	X1
**٧,١٣٥	٠,٣٤٩	٠,٩٩٠	**٣,٢٥٧	٠,١٦٧	٠,٣٥٢	X2
**٣,٧٧٦ -	٠,١٤٧ -	٠,٣٩٠	-	-	-	X3
**٦,٣٦٢	٠,٣٣٥	١,٠١١	**٧,٥٦١	٠,٢٧٤	٠,٧٨٦	X4
**٤,٩٤٢-	٠,٠٦٨ -	٠,١٨١ -	-	-	-	X5
-	-	-	**٢,٧٠٩-	٠,٠٨٢ -	٠,٣٠٨ -	X6
٠,٩٩١		٠,٨٦٥			معامل الارتباط الكلي	
٩٨,٢		٧٤,٨			معامل التحديد %	
٠,٣٧٦		١,١٧٧			الخطأ المعياري للنموذج	
٦٥٠,٤٦٤ (٥٩,٥) ٠,٠٠٠ دالة عند مستوى ٠,٠١		٢٢٢,٧٧٥ (٤,٣٠٠) ٠,٠٠٠ دالة عند مستوى ٠,٠١			قيمة اختبار 'ف' مستوى الدلالة (د.ح)	
٠,١٣٠		١,٣٦٧			المقارنة بين النموذجين: تباين الأخطاء	
٤٧,٨٤٥ (٠,٠٠٠ دالة عند مستوى ٠,٠١)		٤٧,٨٤٥ (٠,٠٠٠ دالة عند مستوى ٠,٠١)			اختبار ليفين قيمة اختبار 'ف' مستوى الدلالة	

أكدت نتائج الجدول السابق على معنوية كلاً من نموذجي تحليل الانحدار حيث بلغت قيمة اختبار "ف" (ف المحسوبة = 222.775 ، 650.464 ) لدى كلاً من النتائج الخاصة بالمديرين الذكور والإناث على الترتيب ، وقد جاءت أهم المتغيرات الفاعلة والتي تتمثل في أبعاد السمات الإدارية لدى المدير بالنسبة للذكور على النحو التالي :-

تولى المرأة للمناصب الإدارية العليا وعلاقته بسمات المرؤوسين ورضائهم الوظيفي

(X1) أنشطة المدير ومهامه الإدارية.

( تأثير طردي )

(X4) حسن تعامل المدير مع مرؤوسيه وزملائه في العمل.

( تأثير طردي )

(X2) دعم المدير لموظفيه مادياً ومعنوياً.

( تأثير طردي )

(X6) اهتمام المدير بتطبيق اللوائح و القواعد الروتينية للمنظمة .

( تأثير عكسي )

و ذلك حسب الأهمية النسبية و المعبر عنها من خلال قيمة المعاملات المعيارية بالنموذج ، أما عن نتائج النموذج الخاص بالمديرين الإناث .  
فقد جاءت أهم المتغيرات الفاعلة والتي تمثل في أبعاد السمات الإدارية لدى الإناث على كالتالي :-

(X1) أنشطة المدير ومهامه الإدارية

( تأثير طردي )

(X2 -X4) دعم المدير لموظفيه مادياً ومعنوياً ، وكذلك حسن تعامل المدير مع

مرؤوسيه وزملائه في العمل

( تأثير طردي )

(X3) انضباط المدير وتحفيزه لموظفيه

( تأثير عكسي )

(X5) اهتمام المدير بمقاومات البيئة الداخلية للمنظمة

( تأثير عكسي )

وذلك حسب الأهمية النسبية والمعبر عنها من خلال قيم المعاملات المعيارية بالنموذج.

وعن النتائج السابقة الإشارة إليها فنجد أن كلاً من البعدين الأول والثاني يتفقان مع طبيعة العلاقة بأنها لا بد وأن تكون طردية أما البعد الثالث فقد يرجع التأثير العكسي إلى عادات وتقاليد وثقافة المرؤوسين من الذكور الذين غالباً ما يرفضون الحديث مع القيادة النسائية تجاه التحفيز والانضباط من جانب المدير الأنثى لأنه يعتبر بمثابة نقد حيث قد يفهمه المرؤوسين بأنه قصور في أدائهم لمهامهم الوظيفية.

وأيضاً فقد أكدت نتائج البند الرابع على وجود علاقة عكسية وقد يرجع ذلك إلى أن المرأة بطبيعتها تهتم ببعض الأمور الشخصية و الحياتية وهذا ما يعتبره بعض المرؤوسين الذكور على أنه تدخل في حياتهم بدون مبرر مقبول لديهم حيث أن بعض المرؤوسين وبخاصة (الذكور) يعتبرون بأنه بداية فترة العمل لابد وأن تنتهي علاقته بالأمور الشخصية المتعلقة بحياته اليومية الخارجة عن نطاق العمل .

ومن الملاحظ في نتائج الجدول السابقة أيضاً تميز النموذج الخاص بالإناث حيث بدا ذلك بوضوح في ارتفاع في قيمة معامل التحديد وما تتبعه من ارتفاع في كلاً من قيمتي اختبار "ف" ومعامل التحديد هذا بالإضافة إلى انخفاض كبير في قيمته الخطأ المعياري بالنموذج مقارنةً بنتائج علاقة تحليل الانحدار التدريجي عند عينة المديرين الذكور.

وقد تبين من نتائج اختبار "ليفين" و الذي أسفر عن وجود فروق دالة إحصائية في درجة التباين للأخطاء والخاصة في كلاً من النموذجين حيث بلغت قيمة اختبار "ف" (ف المحسوبة = 47,845 ) مما يؤكد عن دلالتها الإحصائية عند مستوى 0,01 الأمر الذي يعكس أن هذه الفروق والاختلافات جاءت لصالح النموذج الخاص بفئة المديرين الإناث وهي الأقل في درجة التباين للأخطاء.

مما تقدم يمكننا رفض صحة الفرض الثالث للدراسة بشكل مطلق .

### خلاصة النتائج :-

سوف تقوم الباحثة بعرض خلاصة النتائج بعد تحليلها ( بالجزء العملي ) على النحو التالي :-

#### أولاً : النتائج الخاصة بالفرض الأول و المرتبطة بفئة الموظفين الإداريين

- 1- اهتمام العاملين من (الإناث) بالتحفيز المستمر من جانب المدير لهن أكثر من العاملين من الذكور ، كما أنهم يهتمون بتطبيق اللوائح والقواعد المنظمة للعمل على كافة العاملين بالمنظمة دون تمييز فيما بينهم .
- 2- رغبة العاملين من (الذكور ) باهتمام المدراء بمقومات وعناصر بيئة العمل الداخلية المتمثلة في (ذكور - إناث).
- 3- يفضل العاملون صغار السن (ذكور - إناث) الأسلوب الحسن الذي يتعامل به المدير مع كل من مروؤسيه وزملائه في العمل .
- 4- يهتم العاملون أصحاب الوظائف ( الباحثين ) - نظم المعلومات والحاسب الآلي - الوظائف التسويقية ( بكل من العناصر التالية : -  
- اهتمام المدير بالمهام الإدارية بشكل واضح.  
- الدعم المادي والمعنوي والتحفيز المستمر لهم .
- 5- يهتم العاملون من الباحثين والعاملين بالنشاط التسويقي في المنظمة باهتمام المدير بمقومات البيئة الداخلية للمنظمة ، هذا بالإضافة إلى اهتمامهم بتطبيق اللوائح والقواعد الرئيسية للمنظمة.
- 6- يهتم العاملون أصحاب الخبرات المحدودة بكل مما يلي :-  
- ممارسة المدير لجميع الأنشطة الخاصة به والمتمثلة في مهامه الإدارية المتنوعة.  
- وأسلوب التعامل الحسن، بالإضافة إلى رغبتهم في دعم المدير لهم مادياً ومعنوياً  
- ترغب هذه الفئة أيضاً في أن يهتم المدير بتوفير مقومات البيئة الداخلية للمنظمة على الوجه المطلوب.
- 7- يجب على المدراء الاهتمام والتعامل بشكل خاص مع فئة العاملين ذوي الخبرات الأقل من المتوسطة أي من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات حيث أنها تعاني بدرجة تمرد قد تعوق أداء العمل وتحقيق أهدافه.

- 8- يهتم العاملون متوسطي الخبرة وأصحاب الخبرة العالية بتطبيق المدير للقوانين والقواعد الروتينية للمنظمة.
- 9- يهتم العاملون ذوي المؤهلات العليا ( مؤهل جامعي - دراسات عليا) بكل مما يلي كمجموعة واحدة متكاملة :-
  - ممارسة المدير الأنشطة ومهامه الإدارية. - دعم المدير لموظفيه مادياً ومعنوياً.
  - انضباط المدير وتحفيزه لموظفيه. - حسن تعامل المدير مع مرؤوسه وزملائه في العمل.
  - اهتمام المدير بمقاومات البيئة الداخلية للمنظمة.

#### ثانياً : النتائج الخاصة بالفرض الثاني و المرتبطة بالمديرين ( ذكر/أنثى )

- 1- إن القائد الديمقراطي يتسم بدرجة عالية من الخبرة .
- 2- القائد الديمقراطي مؤهل علمياً ( حاصل على درجة البكالوريوس على الأقل).

#### ثالثاً: النتائج الخاصة بالفرض الثالث و المرتبطة بالمديرين ( ذكر/أنثى )

- 1- لا توجد علاقة بين كلاً من اهتمام المدير بمقاومات البيئة الداخلية للمنظمة ، اهتمام المدير بتطبيق اللوائح و القواعد الروتينية مع درجة الرضا عن أداء المدير وذلك بالنسبة لفئة الإناث من المديرين.
- 2- توجد علاقة طردية قوية بين كلاً من أنشطة المدير ومهامه الإدارية، دعم المدير لموظفيه مادياً ومعنوياً ، انضباط المدير وتحفيزه لموظفيه ، وحسن تعامل المدير مع مرؤوسيه وزملائه في العمل مع درجة الرضا عن أداء المدير سواء كان ذكراً أو أنثى.
- 3- توجد علاقة طردية بين اهتمام المدير بمقاومات البيئة الداخلية للمنظمة مع درجة الرضا عن أداء المدير لفئة مديري الذكور فقط .
- 4- توجد علاقة عكسية بين اهتمام بتطبيق اللوائح والقواعد الروتينية للمنظمة مع درجة الرضا عن أداء المدير لفئة مديري الذكور فقط .



تولى المرأة للمناصب الإدارية العليا وعلاقته بسمات المرؤوسين ورضائهم الوظيفي

- 5- يوجد تأثير عكسي لدى كلاً من انضباط المدير وتحفيزه لموظفي ، واهتمام المدير بمقومات البيئة الداخلية للمنظمة مع درجة الرضا عن أداء المدير لفئة مديري الإناث فقط
- 6- يوجد تفوق من حيث الدرجة التفسيرية للنموذج الخاص بعينة المديرين الإناث عن النماذج بالمديرين الذكور.
- 7- تنسم المدير (الأنثى) بدرجة أعلى في تطبيق النمط الديمقراطي للقيادة.

### التوصيات :-

- 1- ضرورة تنفيذ المدير لبعض المتطلبات الهامة لإدارة العمل بشكل عام ولعل من أهمها :-
  - الأنشطة والوظائف الإدارية. - دعمه لموظفيه مادياً ومعنوياً.
  - انضباطه وتحفيزه لموظفيه. - حسن تعامله مع مرؤوسيه وزملائه في العمل.
  - اهتمامه بمقومات البيئة الداخلية للمنظمة.
- 2- لكي يحقق المدير درجة عالية من الرضا عن أدائه لدى العاملين فعليه أن يحد من تطبيق اللوائح والقواعد الروتينية للمنظمة ولا يستخدمها إلا للضرورة.
- 3- لكي يحقق المدير (الذكر) درجة عالية من الرضا عن أدائه لدى العاملين فعليه أن يهتم بكل مما يلي على الترتيب:-
  - مهام المدير وأنشطته الإدارية. - دعم الموظفين مادياً ومعنوياً
  - حسن التعامل مع مرؤوسيه وزملائها في العمل. - دعمه لموظفيه مادياً ومعنوياً.
- 4- لكي يحقق المدير (الأنثى) درجة عالية من الرضا عن أدائها لدى موظفيها فعليها أن تهتم بكل مما يلي :-
  - مهام المدير وأنشطته الإدارية. - دعم الموظفين مادياً ومعنوياً
  - حسن التعامل مع مرؤوسيه وزملائها في العمل.
- 5- لكي تحقق المدير (الأنثى) درجة عالية من الرضا عن أدائها فعليها أن تحد من استخدامها الخاطئ لانضباطها و التحفيز الذي قد يؤدي بثماره العكسية. هذا إلى جانب اهتمامها الزائد بالأمور الحياتية الحقيقية لدى الموظفين بالشكل الذي يغضب البعض وبخاصة الذكور منهم.

تولى المرأة للمناصب الإدارية العليا وعلاقته بسمات المرؤسين ورضائهم الوظيفي

### المراجع العربية:-

- إجلال حافظ، وآخرون، أصول الإدارة (القاهرة: كلية التجارة، جامعة عين شمس:2002).
- رفيقة سليم حمود : المرأة المصرية - مشكلات الحاضر وتحديات المستقبل، (دار الأمين، القاهرة، 1997).
- حسين القزاز، السلوك التنظيمي في مصر، (الإسكندرية: الدار الجامعية،2002).
- عبد اللطيف أبو العلا، " العينات و تصميم التجارب"(مكتبة الجلاء:المنصورة، 1992).
- علي عبد الوهاب، شوقي عبد الله، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: هيكل للطباعة،2007).
- محمود السيد، السلوك الإداري، (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة ، 2006).

### الدراسات العربية:

- إيمان صالح عبد الفتاح، " السلوك القيادي في منظمات الأعمال في مصر في ظل المتغيرات العالمية: دراسة تطبيقية في قطاع الغزل والنسيج"، (رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة ببور سعيد، جامعة قناة السويس،2004).
- إيناس حسام الدين مصطفى، " القيادة و طبيعة الدور الأنثوى و سمات الشخصية لدى عينة من الكوادر الإدارية العليا لعضوات هيئة التدريس بالجامعات دراسة ميدانية مقارنة" (رسالة ماجستير غير منشورة، أداب علم النفس جامعة عين شمس، 2005).
- حسين محمد المراد، " تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي و أنماط القيادة و تأثيرها في فاعلية القيادة الإدارية- دراسة تطبيقية"( رسالة دكتوراه غير منشورة، شبكة المعلومات الجامعية، جامعة عين شمس،2009).

- حنان محمود زكى، " أنماط القيادة من واقع علاقات التفاعل بين الرئيس و المرؤوسين دراسة ميدانية" (رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات جامعة عين شمس، 1993).
- نجوى إبراهيم، " دراسة الأنماط القيادية في ضوء اختلاف طبيعة المنظمات والمستويات التنظيمية بها: دراسة ميدانية بالتطبيق على كل من المنظمات الصناعية والمنظمات التعليمية والمنظمات التطوعية" (رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 1994).

### الدوريات العربية:-

- الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء، نشرة العاملين بالحكومة للسنوات المختارة، أخر تقرير حتى أكتوبر، 2010.
- المركز الإقليمي لتعليم الكبار، مؤتمر دور المرأة العربية في التنمية القومية، من 24-30 سبتمبر، التقرير النهائي، 1972.
- المجلس القومى للمرأة، المرأة في مواقع القيادة تحقيقاً للعدالة الاجتماعية، المؤتمر الدولى للمجلس القومى للمرأة، 14-16 مارس، 2009.
- سعد مرزوق العتيبي، "دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير"، كلية العلوم الإدارية، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جدة جامعة الملك سعود، 2005.
- شعبان السيسى، "أنماط السلوك القيادي وعلاقتها بالمهارات الاجتماعية لدى المدير المصري"، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مجلة البحوث الإدارية، السنة الواحدة والعشرون، العدد الأول، يناير 2003.
- محمد سويلم، أبعاد حديثة في القيادة، مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، مهارات تدريبية، عدد 68، القاهرة، 2003.

تولى المرأة للمناصب الإدارية العليا وعلاقته بسمات المرؤوسين ورضائهم الوظيفي

### المراجع الأجنبية:

- Sweeney, P., & McFarlane, D. **Organizational Behavior, Solutions for Management.** (New York: McGraw Hill: 2002).

### الدوريات الأجنبية:

- Avolio, B. J., & Boas, S..” Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment”. Academy of Management Journal, 2002, 45(4)
- Berson, Y. & Avolio, B. J. “The Relation between Vision Strength, Leadership Style, and Context”. The Leadership Quarterly, 2001,12
- Carless, S., et al.. “A Short Measure of Transformational Leadership”. Journal of Business and Psychology, 2000, vol 14(3).
- Hater, L. & Bass, B “Superiors' Evaluation s and Subordinates" Perception of Transformational and transactional Leadership”, Journal of applied Psychology,1988, , Nov 73(4),.
- Lindgreen, A. et al. “Do Different Marketing Practices Require Different Leadership Styles? An Exploratory Study”. Journal of Business & Industrial Marketing, 2009 , vol 24(1),.
- Pawar, B. S.. “Central Conceptual Issues in Transformational Leadership Research”, \_ Leadership and Organization Development Journal, 2003 vol ,24(7),.
- Yu, H. et al.. “The Effects of Transformational Leadership on Teachers commitment to change in Hong Kong”. Journal of Educational Administration, 2002,40 (4),.
- Yukl, G “An Evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories”. Leadership Quarterly, 1999. 10(2).

**الرسائل العلمية:-**

- Hall, C., **Examining the Relationship between Leadership Effectiveness, Emotional Intelligence, and Coping Mechanisms for Stress of School Administrators.** (Unpublished PH. D Thesis, North Central University of Massachusetts Lowell, USA. :2006)
- Kull, S., **The Ameliorating Effects of Transformational leadership on Resistance to Change: Transformational leadership and Conductivity for Schematic Conversion.**( Unpublished PH.D Thesis, Regent University: 2003).
- Moore, L., **Leadership in the Cooperative Extension System: An Examination of Leadership Styles and Skills of State Directors and Administrators.**( Unpublished PH.D Thesis, University of Florida:2003)
- Nicholson, R ,**Transformational leadership and Collective Efficacy: A Model of School Achievement.**( Unpublished PH.D Thesis, the Ohio State University:2003).
- **Profit Human service Organizations**". (Unpublished PH.D Thesis, North Central University: 2004.
- Sung,C, **Examining the Relationship among Supervisors' Transformational and Transactional Leadership Styles, and Teachers' Job Satisfaction in Taiwan Higher Education.**( Unpublished PH. D Thesis, Lynn University. 2007)