

# تمكين العاملين كأحد محددات الرضا الوظيفي وأثره على جودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف

د/ وجيه عبد الستار نافع \*

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية العلوم الإدارية والمالية - جامعة الطائف

---

(\*د/ وجيه عبد الستار نافع: مدرس بكلية التجارة - جامعة المنوفية بالسادات - ويعمل حالياً بجامعة الطائف بالسعودية.

## ملخص البحث

يتمثل الهدف العام للبحث في دراسة تمكين العاملين Employee Empowerment كأحد محددات الرضا الوظيفي وأثره على جودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف، وذلك من منطلق أن جودة الخدمة أصبحت مطلب أساسي لجميع المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها، وأن تحسين جودة الخدمة هو أحد المجالات التي يلعب فيه التمكين دوراً حيوياً. كما يعد مدخل تمكين العاملين أحد العناصر الحاكمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، حيث أن التمكين يشعر العاملين بالمسئولية والاستقلالية، وحرية التصرف والمساهمة في اتخاذ القرارات، هذا بالإضافة إلى أن عملية التمكين تساهم في تدعيم وتعزيز الروح المعنوية للعاملين، وبالتالي تحسين الأداء، والإنتاجية، وجودة الخدمة، ورضاء العاملين والعملاء، وزيادة الفعالية التنظيمية. ولقد توصلت الدراسة إلى أن الارتقاء بمستوى جودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف يمكن أن يتحقق من خلال تحليل مقومات وأبعاد عملية تمكين العاملين، ويمكن أن يتم ذلك من خلال النقصي والتحليل عن مقومات وأبعاد عملية تمكين العاملين وأثارها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وبالتالي على جودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف، بمعنى آخر أن تشخيص وتحليل مقومات وأبعاد تمكين العاملين في جامعة الطائف، والتعرف على دور كل منها، إنما يوفر الإطار المنطقي والإجراء الطبيعي لزيادة درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين (العملاء الداخليين) من ناحية، وتحسين جودة الخدمة من ناحية أخرى، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة درجة رضا العملاء (الطلاب) عن الخدمة التعليمية في جامعة الطائف.

## Abstract

The general aim of this research is to study the employee empowerment as one of the determiners of employment satisfaction and its impact on the quality of educational service at Taif University. This is ascribed to the fact that quality of service has turned into a basic requirement of all organizations of all types and sizes. Besides, improving the quality of service is one of the fields in which empowerment plays a vital role.

The approach of employee empowerment is also one of the governing elements in applying comprehensive quality in the organization since empowerment makes employees have a feeling of responsibility and independence as well as freedom to act and to participate in decision making. It also helps raise the morale of employees and this in its turn leads to improvement in performance, productivity, quality of service in service-providing organizations, satisfaction of employees and customers and increasing organizational efficiency.

It should be indicates that raising the standard of educational service at Taif university may be realized via the analysis of the requirements and dimensions of the employee empowerment. This may take place through investigation and analysis of the actual practices of employee empowerment and its impacts on the realization of employment satisfaction for employee and consequently on the quality of educational service in Taif University. In other words, the diagnosis and analysis of the logical framework and natural procedures of raising the level of employment satisfaction for employees (internal customers) on the one hand and improving service on the other hand may lead to raising the level of satisfaction of customers (students) with the educational service in Taif University.

## المصطلحات المستخدمة في البحث

- ١- **تمكين العاملين Employee Empowerment** هو سياسة إدارية تمكن الجامعة من مقابلة احتياجات الطلاب ورفع جودة الخدمة التعليمية وذلك من خلال إعطاء العاملين (العملاء الداخليين للجامعة) السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات التي تحقق الاستجابة السريعة لمتطلبات الطلاب، وكذلك تحميل العاملين بالمسئولية عن تلك القرارات.
- ٢- **جودة الخدمة التعليمية Educational Service Quality** وتعنى مدى قدرة الجامعة على مقابلة (أو تجاوز) احتياجات وتوقعات الطلاب، حيث أن الجامعة تقدم العديد من الخدمات الطلابية مثل الخدمة التدريسية، والإرشاد الأكاديمي، والاختبارات، والنتائج وغيرها. هذا بالإضافة إلى الخدمات الأخرى المساندة مثل خدمة المكتبة، والقبول والتسجيل، والخدمات الصحية، والأنشطة الطلابية. لذلك فإن تعريف جودة الخدمة التعليمية على أنها مدى قدرة الجامعة على تحقيق ومقابلة (أو تجاوز) توقعات واحتياجات الطلاب هو تعريف يتناسب مع جودة الخدمات والتي تتسم بأنها غير ملموسة وغير نمطية. ويمكن تطبيق الأبعاد الخمسة الأساسية لجودة الخدمة على الخدمة التعليمية، وتتمثل هذه الأبعاد في الجوانب المادية الملموسة، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان والضمان، والتعاطف.
- ١/٢- **الجوانب المادية الملموسة** ويقصد بها مدى ملاءمة مكان تقديم الخدمة التعليمية للطلاب، والتصميم الداخلي للإدارات المقدمة للخدمات المختلفة بالجامعة، ومدى استخدام الأجهزة والمعدات الحديثة في تقديم الخدمة التعليمية للطلاب، ومظهر الأفراد مقدمي الخدمة، هذا بالإضافة إلى مدى توافر كتيبات ومطبوعات جذابة وواضحة عن الجامعة.
- ٢/٢- **الاهتمامية** وتعني القدرة والوفاء بتقديم الخدمة في المواعيد المناسبة مع مراعاة عنصر الدقة وعدم الخطأ في تقديم الخدمة، ومدى حرص موظفي الخدمة على تقديم معلومات صادقة ودقيقة للطلاب، ومدى توافر المعلومات لدى موظفي الخدمة للرد على تساؤلات الطلاب، هذا بالإضافة إلى ضرورة احتفاظ الجامعة بسجلات وملفات دقيقة.
- ٣/٢- **الاستجابة** ويقصد بها السرعة في تقديم الخدمة، ومدى توافر العدد الكافي من العاملين لتقديم الخدمة، واستعداد موظفي الخدمة لمساعدة الطلاب، والرد الفوري على استفسارات وشكاوى الطلاب، وضرورة إعلامهم بمواعيد تقديم الخدمة، هذا بالإضافة إلى ضرورة الاستعداد الدائم للتعاون مع الطلاب.
- ٤/٢- **الأمان والضمان** ويعني قدرة موظفي الخدمة على كسب ثقة الطلاب، وشعور الطالب بالسرية في التعامل معه، وإلمام موظفي الخدمة بالمعلومات الكافية، هذا بالإضافة إلى اللباقة وحسن الخلق في التعامل مع الطلاب.
- ٥/٢- **التعاطف** ويقصد به اهتمام موظفي الخدمة بالطلاب وذلك من الناحية الإنسانية، وتوفير العناية الشخصية للطلاب، وفهم احتياجاتهم وإشعارهم بأنهم موضع اهتمام وتقدير لظروفهم هذا بالإضافة إلى التعاطف معهم، والروح المرحة والصادقة في التعامل مع الطلاب.

## ١ - مقدمة

يعتبر مفهوم الجودة في مجال التعليم العالي حديثاً نسبياً رغم انتشاره في قطاع الصناعة والخدمات، حيث لم يزد عدد الجامعات الأمريكية التي تطبق الجودة حتى عام ١٩٩٨ عن مائة وستة وأربعون جامعة من بين آلاف الجامعات الأمريكية (Ali & Akpovi, 2001). ولقد أصبح نظام الجودة في التعليم جزءاً من العملية التعليمية، فهو يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسات الأكاديمية دون إهدار للموارد المتاحة، هذا بالإضافة إلى أنه يوحد جميع جوانب العملية التعليمية (الطالب، والمقررات، وأولياء الأمور، والمجتمع، وأعضاء هيئة التدريس) ويأخذ في الاعتبار ما يطرأ من مستجدات (محلية أو عالمية) لاسيما أن هذا النظام يقوم على التماثل في تقديم الخدمة التعليمية. وإن أحد المبادئ الأساسية لنظام الجودة هو التحسين المستمر في المنتج التعليمي، وتهيئة كافة الظروف المحيطة بالطلاب وذلك من حيث المختبرات، والمكتبات، والمقررات، وأعضاء هيئة التدريس الأكفاء، والقاعات التدريسية، وغيرها والتي تؤدي في النهاية إلى تخريج طلاب يتمتعون بخصائص ومواصفات جيدة (Freed & Fife, 1997).

وينطلب تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي توفير المناخ المناسب لإمكانية التطبيق. هذا بالإضافة إلى ضرورة توفير القيادة الإدارية التي تتوافر لديها القناعة التامة بفلسفة الجودة والعمل على توجيه العاملين لنشر هذه القناعة. وليس هناك جامعة أو مؤسسة تعليمية حققت تقدماً ملحوظاً دون أن تكون هناك قيادة إدارية لديها القناعة والرغبة في تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي (Costing, 1994).

وتعتبر الجودة في مؤسسات التعليم العالي من أهم التوجهات التي استحوذت على اهتمام عدد كبير من الباحثين والدارسين الأكاديميين كأحد الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية (Brown, 2006). هذا بالإضافة إلى أنها تعد مدخلاً جديداً للجامعات لخفض تكاليفها (Harvey & Brown, 2001).

وبعد مدخل تمكين العاملين Employee Empowerment أحد العناصر الحاكمة لتطبيق الجودة باعتباره مصدر طاقة للعاملين في المنظمة، حيث يشعرهم بالمسئولية والاستقلالية، وحرية التصرف والمساهمة في اتخاذ القرارات، هذا بالإضافة إلى أن عملية التمكين تساهم في تدعيم وتعزيز الروح المعنوية للعاملين (عبد الباقي، ٢٠٠١). وتجدر الإشارة إلى أن جودة الخدمة أصبحت مطلب أساسي لجميع المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها، وأن تحسين جودة الخدمة هو أحد المجالات التي يلعب فيه التمكين دوراً حيوياً (Gardy, 2001).

ولقد اهتمت بعض الدراسات توضيح طبيعة العلاقة بين عملية التمكين للعاملين وجودة الخدمة في المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها (Lehtinen and Lehtinen, 1982; Gronross, 1983; Parasuraman et al., 1985, 1988; Zeithmal et al., 1988; Smith, 1989; Colby, 1992; Cronin and Taylor, 1992; Cavaness et al., 1993; Meniawy, 1994; Ashness and Lashley, 1995; Hartline and Ferrell, 1996; Berry and Parasuraman, 1997; Kirkmen and Rosen, 1999).

هذا ويجب الإشارة إلى أنه رغم تعدد الجهود البحثية في مجال تمكين العاملين في المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها، إلا أن استخدام تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة

الخدمة التعليمية لم يحظ بالاهتمام الكافي من الدراسة من جانب الباحثين والدارسين في هذا المجال. واستناداً إلى ماسبق فإن هذا البحث يسعى من خلال التقصي والتحليل إلى التعرف على مقومات وأبعاد عملية تمكين العاملين في جامعة الطائف كأحد المحددات الأساسية لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الفئات المختلفة من العاملين وأثر ذلك على جودة الخدمة التعليمية بها، وذلك من منطلق أن تمكين العاملين قد أثبت بالتطبيق العملي أنه يؤدي إلى تحسين الأداء، والإنتاجية، وجودة الخدمة في المنظمات الخدمية، ورضاء العاملين والعملاء للمنظمة (الخطيب، ٢٠٠٢).

## ٢- الدراسات السابقة

إن استعراض التراث الفكري في مجال تمكين العاملين يمكن تصنيفه إلى ثلاث اتجاهات، الاتجاه الأول ينصب على تمكين العاملين في المنظمة، ويركز الاتجاه الثاني على جودة الخدمة، أما الاتجاه الثالث فيتناول دراسة طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الخدمة. وسوف يتم الاعتماد على الأساس التاريخي في استعراض الدراسات السابقة.

### ١/٢- الدراسات السابقة المتعلقة بتمكين العاملين

هناك دراسة قام بها Gandz, 1990 واستهدفت التعرف على طبيعة عملية التمكين في المنظمة. ولقد توصلت الدراسة إلى أن شعور العاملين بالتمكين يأتي من خلال العديد من الطرق من أهمها منح الأفراد حرية تحديد الأهداف، والمشاركة في وضع الخطط والمساهمة في تطبيقها، حيث أن هذا يؤدي إلى زيادة المزايا التنافسية للمنظمة.

وهناك دراسة أخرى قام بها Cook, 1994 واستهدفت تحديد الخطوات الأساسية لعملية التمكين. ولقد توصلت الدراسة إلى عدة خطوات هي إيجاد وبناء الرؤية، ودور المديرين، وتكوين فرق العمل، والتدريب، وتحسين العمليات، وأخيراً المتابعة. وفي دراسة أخرى قام بها Lashely & MaGoldrick, 1994 واستهدفت التعرف على أبعاد عملية التمكين في أي منظمة. ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك عدة أبعاد أساسية لعملية التمكين وهي المهمة، وتحديد المهمة، والقوة، والالتزام، والثقافة. وقام Nixon, 1994 بدراسة أخرى واستهدفت التوصل إلى إستراتيجية لتمكين العاملين. ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك خمس نقاط أساسية لبناء إستراتيجية لتمكين العاملين وهي بناء الرؤية، وتحديد الأولويات، وبناء وتطوير العلاقات مع زملاء العمل، وتوسيع شبكة العمل، وأخيراً استخدام دعم المجموعات الداخلية والخارجية.

وفي دراسة قام بها Hand, 1995 واستهدفت تفسير جذور التمكين ومنطلقاته. ولقد توصلت الدراسة إلى أن أسباب ظهر التمكين ترجع إلى التغيرات التقنية المعاصرة في ظل عصر العولمة، والذي فرض الحاجة إلى قوى عاملة أعلى تأهيلاً وأدق تخصصاً حتى تستطيع أن تواكب المتغيرات والتقنيات الحديثة. وهناك دراسة قام بها Caudron, 1995 واستهدفت التعرف على سمات وخصائص البيئة التنظيمية التي تتسم بالتمكين في شركة Colgate & Palmolive ولقد توصلت الدراسة إلى ضرورة توافر عدد من العوامل الحاكمة لخلق بيئة إيجابية لنظام تمكين العاملين. وتتمثل هذه العوامل في تزويد العاملين بالتدريب والتنمية، ومساعدة الإدارة على تعلم كيفية تمكين السلطة للآخرين، وتعلم المديرين كيفية مكافأة الأفكار الجديدة، والتدرج في تزويد العاملين بالسلطة اللازمة للتمكين. واستهدفت دراسة قام بها Hand, 1995 وكذلك أيضاً Nicholls, 1995 تحديد معوقات عملية تمكين العاملين. ولقد توصلت هذه

الدراسات إلى أن أبرز المعوقات التي استعرضها أدبيات الفكر الإداري تتمثل في البناء التنظيمي الهرمي، والمركزية، واتساع نطاق الإشراف، وانعدام مشاركة العاملين، والبيروقراطية. كما استهدفت دراسة قام بها Ford & Fottler, 1995 التعرف على أفضل الطرق لتمكين العاملين. ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الأسلوب التدريجي هو أفضل الطرق لتمكين فرق العمل، وأن التنفيذ التدريجي لتمكين العاملين هو الأفضل، نظراً لأن الأسلوب التدريجي يركز أولاً على محتوى الوظيفة، ثم بعد ذلك يتم إشراك الموظفين الذين تمكينهم في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة. وخلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة مدى تقدم الموظفين لتقييم مدى استعداد المديرين للتخلي عن السلطة للعاملين في المنظمة.

وهناك دراسة قام بها Quinn & Spreitzer, 1997 واستهدفت تحديد العوامل الأساسية التي تساعد أي منظمة في تنفيذ برنامج متكامل لتمكين العاملين. ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أربع روافع أساسية تساعد في تنفيذ عملية التمكين وهي الرؤية الواضحة، والانفتاح وفرق العمل، والنظام والتوجيه، والدعم والشعور بالأمان.

وفي دراسة أخرى قام بها Appel, 1997 واستهدفت التعرف على الصعوبات التي تحد من عملية تمكين العاملين في المنظمات. ولقد توصلت الدراسة إلى وجود بعض المعوقات التي تقف عقبة نحو التطبيق الفعال لعملية تمكين العاملين. ومن أهم هذه المعوقات عدم اقتناع الإدارة العليا بجدوى عملية التمكين للعاملين.

وقام كل من Kirkman & Rosen, 1999 بدراسة أخرى استهدفت التعرف على الآثار المترتبة على تمكين فرق العمل في المنظمة. ولقد توصلت الدراسة إلى أن فرق العمل الأكثر تمكيناً يزيد لديها مستويات الإنتاجية، ومستوى خدمة العملاء، ومستوى الرضا الوظيفي، ومستوى الولاء التنظيمي لكل من فريق العمل والمنظمة ككل.

وهناك دراسة أخرى قام بها Johnson, 1998 و Langbein, 2000 واستهدفت تحديد المعوقات التي تحد من نجاح عملية تمكين العاملين. ولقد توصلت هذه الدراسات إلى أن المعوقات التي تحد من نجاح تمكين العاملين تتمثل في القيادة الدكتاتورية، وعدم الرغبة في التغيير، والخوف من تحمل المسؤولية، والسرية في تبادل المعلومات، واختلاف أهداف الإدارة عن أهداف العاملين، والنقيد باللوائح والقوانين والأنظمة والتعليمات، والافتقار إلى البرامج التدريبية الملائمة لرفع كفاءة العاملين، وانعدام الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية.

وفي دراسة أخرى قام بها Binder, 2003 واستهدفت تفسير نشأت الحاجة إلي التمكين. ولقد توصلت الدراسة إلى أن التمكين كمصطلح إداري لم يظهر بشكل مفاجئ، وإنما ظهر كمحصلة لتطور الممارسات الإدارية خلال أكثر من مائة عام من تطور الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص. ومعنى ذلك أن التمكين كمبدأ إداري ليس وليد اليوم، ولكن نتيجة جهود وتجارب إدارية عديدة.

وهناك دراسة أخرى قام بها Hill & Huq, 2004 واستهدفت تحديد مقومات التمكين. ولقد توصلت الدراسة إلى أن العوامل التي يركز عليها التمكين لتحقيق أهداف المنظمة تتمثل في العلاقات الإنسانية القائمة على عناصر المرونة، والمشاركة، وتفويض الصلاحيات وذلك بهدف تنمية قدرات العاملين. كما أشارت هذه الدراسة إلى أنه بالرغم من أهمية توافر هذه المقومات لنجاح عملية التمكين، إلا أن هناك طرقاً مختلفة لتنفيذ أسلوب التمكين، ومن أكثرها شيوعاً ونجاحاً هو أسلوب التمكين التدريجي (Nicholls, 1995).

وفي دراسة أخرى قام بها Moyer & Henkin, 2006 واستهدفت تحديد الشروط اللازمة لنجاح عملية التمكين. ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن مقومات التمكين الناجحة تتمثل في عدة عناصر هي تقليص عملية الرقابة، وتفعيل عناصر المرونة والمشاركة، والمتابعة الدقيقة للعمل ليس بغرض تصيد الأخطاء ولكن بغرض التصحيح، ومساندة التغيير والتطوير.

واستهدفت دراسة أخرى قام بها West, 2005 و Pamela, 2006 التعرف على العناصر الأساسية لنجاح عملية التمكين. ولقد أشارت هذه الدراسات إلى أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات العاملين كأحد المحددات أو العناصر الأساسية لنجاح عملية التمكين. كما استهدفت دراسة قام بها Lilius, 2006 و Pietrzyk, 2006 تحديد متطلبات نجاح تنفيذ التمكين. ولقد توصلت هذه الدراسات إلى أن المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تمكين العاملين تتمثل في المشاركة والعمل بروح الفريق، وأهمية الحوافز المادية والمعنوية، وقبول التطوير، ومساندة البرامج التطويرية الجديدة. وهناك عدة دراسات قام بها Velthouse, 1990 و Nixon, 1994 و Reiter, 1999 و Moyer & Henkin, 2006 واستهدفت هذه الدراسات تفسير طبيعة التمكين. ولقد أكدت هذه الدراسات على أهمية المداخل السلوكية، والمداخل المادية التي تشكل المدخل العام للتمكين. ويعتمد المدخل السلوكي على الجانب المعنوي ويتضمن الثقة بالمبادلة، والاحترام والتقدير كعناصر أساسية لنجاح عملية التمكين. أما المدخل المادي يعتمد على مجموعة من الإجراءات التي تتخذها المنظمة لجعل العامل أكثر إدراكاً لماهية ومتطلبات وخطوات ومراحل عملية التمكين ذاتها.

٢/٢- الدراسات السابقة المتعلقة بجودة الخدمة

نجد أن الدراسات التي قام بها Parasuraman et al., 1985 تعد من أهم الإسهامات حول جودة الخدمة، ولقد توصل هؤلاء الباحثون إلى أن هناك عشرة أبعاد لجودة الخدمة وهي النواحي المادية الملموسة في الخدمة، والاتصالات الفعالة مع العملاء، والمصادقية، والجدارة، والتعاطف، وسهولة التعامل، والاعتمادية، وسرعة الاستجابة لمطالب العميل، والأمان، وتفهم احتياجات العملاء. وفي دراسة لاحقة تمكن Parasuraman et al., 1988 من دمج هذه الأبعاد العشرة إلى خمسة فقط وهي الجوانب المادية الملموسة في الخدمة، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان والضمان، والتعاطف. ولقد اتفق الباحثون على عمومية هذه الأبعاد وقابليتها للتطبيق على مدى واسع وأنواع متعددة من الخدمات.

وهناك دراسة قام بها Coate, 1990، استهدفت التعرف على مدى إمكانية تطبيق سياسة الجودة الشاملة في خمسة وعشرون مؤسسة تعليمية من الجامعات الأمريكية. ولقد توصلت الدراسة إلى أن سبعة عشر مؤسسة تعليمية منها تعمل على إنجاز سياسة الجودة الشاملة في جزء من مناهج الطلاب الخريجين. كما أن نصف المؤسسات التعليمية قد نفذت سياسة الجودة الشاملة وذلك من خلال تشكيل فرق دراسية. ولقد تم استخدام سياسة الجودة الشاملة في خمس مؤسسات منها لغرضي التعليم والأبحاث فقط، وأن خمسة عشر من هذه المؤسسات قد بذلت جهداً ملحوظاً من الناحية الخدماتية. في حين أن العشرة الأخرى قد ركزت جهودها على الجانب الأكاديمي. كما توصلت الدراسة إلى أن هناك تفاوت في المجالات التي تم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها، حيث أن (٥٠%) منها فقط اقتصر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على المناهج والخطط الدراسية. وهناك دراسة قام بها Kaboolian & Brazaley, 1990 واستهدفت التعرف على أهمية إدارة الجودة الشاملة في الحكومة الفيدرالية. ولقد شملت الاستطلاعية التي قام بها عدد من أعضاء هيئة

التدريس في مدرسة كندي للدراسات المتعلقة بالحكومة بجامعة هارفارد على اثنين وسبعين من المديرين من المستويات الإدارية العليا في الحكومة الفيدرالية. ولقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تحتل مكانة جوهرية في الحكومة الفيدرالية باعتبارها طريقة لتحسين الأداء التنظيمي، حيث تبين أن 61% من عينة الدراسة قد تلقوا تدريباً في إدارة الجودة الشاملة، وأن 90% كانوا قادرين على فهم الأفكار الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

وفي دراسة قام بها Seymour, 1991 على الكليات والجامعات الرائدة في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تقوم بتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة. ولقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تلعب دوراً هاماً في تحسين جودة التعليم، وذلك من حيث تطوير قدرات المؤسسة التعليمية على تحمل مسؤولية الخدمات التي تقدمها، وتحسين البيئة الجامعية، ومشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، وزيادة الفرص للعاملين في الإدارات المختلفة ليعملوا بروح الفريق، وزيادة معرفة جميع العاملين حول العملية التعليمية، وانخفاض النفقات وتقليل الأخطاء مقارنة بالوضع قبل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وفي دراسة قام بها Fram, 1995 واستهدفت تناول تجربة جامعة ماري لاند Maryland مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق التفوق. ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ثلاثة عوامل رئيسية أدت إلى الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي عدم التساوي في نوعية الخدمات التي تقدمها الجامعة، والصعوبات المالية التي كانت تواجه الجامعة، والتغيرات الثقافية التي تنتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما أظهرت نتائج الدراسة أن معظم تطبيقات نظام إدارة الجودة الشاملة ركزت على الجانب الإداري أكثر من الجوانب المتعلقة بالتدريس والبحث العلمي في جامعة ماري لاند Maryland. وهناك دراسة قام بها Ousley, 1995 واستهدفت التعرف على اتجاهات مديري الإدارات التنفيذية وأعضاء هيئة التدريس في جامعة أيوا Iowa في الولايات المتحدة الأمريكية حول مبادئ ديمنج لتحسين الجودة الشاملة. ولقد أظهرت الدراسة أن هناك اختلاف في اتجاهات المديرين التنفيذيين وبين أعضاء هيئة التدريس من جهة، وبين أعضاء هيئة التدريس أنفسهم من جهة أخرى وذلك على حسب الدرجة العلمية، والجنس، والخبرة، والكلية التي يعملون بها.

وهناك دراسة قام بها Brown & Jacqueline, 1995 واستهدفت التعرف على اتجاهات الموظفين نحو تطبيق إدارة الجودة في وزارة التربية والتعليم في ولاية Oregon. ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك اهتمام من جانب الموظفين نحو تطبيق إدارة الجودة. كما أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق في اتجاهات الموظفين نحو تطبيق إدارة الجودة من حيث مدة الخدمة، والجنس. كما أظهرت الدراسة أن هناك اختلافات في اتجاهات الموظفين وذلك من حيث مستوى التعليم، والعمر نحو تطبيق إدارة الجودة في وزارة التربية والتعليم في ولاية Oregon. وفي دراسة Waks & Frank, 1996 واستهدفت التعرف على مبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم الهندسي. ولقد توصلت الدراسة إلى عدة أدوات وطرق لإدارة الجودة الشاملة مناسبة لفاعلية التعليم، كما توصلت الدراسة إلى اقتراح مقرر تعليمي عن إدارة الجودة الشاملة يتضمن مناقشات وقرارات ودراسة حالات واقتراحات حول مفاهيم إدارة الجودة الشاملة. وهناك دراسة قام بها Gopal & Tambi, 1999 واستهدفت التعرف على طبيعة العلاقة بين الاهتمام بالجودة ومستوى الأداء في مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة. ولقد توصلت الدراسة إلى أن قياس المبادئ الأساسية لإدارة الجودة ومفاهيمها الجوهرية تمثل عوامل



نجاح مهمة للمؤسسة التعليمية، الأمر الذي ينعكس أثره على مستوى الأداء بها. وفي دراسة قام بها Wallace, 1999 واستهدفت التوصل إلى فهم مشترك لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة في جامعة Southern Polytechnic State University بولاية جورجيا في الولايات المتحدة الأمريكية. ولقد توصلت الدراسة إلى ضرورة تحديد رسالة ورؤية للجامعة تهتم بإدارة الجودة الشاملة، وبالعامل الجماعي والتواصل الفعال بين الجميع، وخلق اتجاهات بين جميع العاملين في الجامعة تؤكد على الإيمان بضرورة تطوير أساليب العمل باستمرار، وضرورة إعطاء الاهتمام الكبير للطلبة على اعتبار أنهم الزبائن الرئيسيين الذين تخدمهم الجامعة. وهناك دراسة قام بها Carl et al., 1999 واستهدفت الوصول إلى تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة بجامعة Texas. ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أهمية تطبيق إدارة الجودة وضرورتها لتحقيق رضا الطلاب عن مستوى الخدمات الجامعية.

وفي دراسة قام بها Erhan et al., 2000 واستهدفت تقديم تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي. ولقد توصلت الدراسة إلى وضع نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي، ويقوم هذا النموذج على ثلاثة عناصر للجودة هي جودة التصميم، وجودة المطابقة، وجودة الأداء. وفي دراسة Hurst, 2002 واستهدفت التعرف على كيفية تطبيق أعضاء هيئة التدريس في جامعة Idaho في الولايات المتحدة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة. ولقد أظهرت الدراسة أنه يمكن تطبيق تلك المبادئ من خلال التوجه نحو التمارين الجماعية التي تعطي للطلبة، والاهتمام بعملية التغذية الراجعة لتفعيل وزيادة مردود العملية التدريسية. كما أظهرت الدراسة عن وجود اتجاهات سلبية بين أعضاء هيئة التدريس تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التدريس تتمثل في نقص التنسيق والدعم المتبادل بينهم، وقلة الرغبة في المشاركة بالمعلومات.

وتعد دراسة إدريس، والمرسى، ١٩٩٣ من الدراسات الهامة في البيئة العربية التي تناولت جودة الخدمة، واستهدفت الكشف عن نوع ودرجة العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العميل عن الخدمة، ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمة ورضا العميل عن الخدمة المقدمة، كما أن الأهمية النسبية لعوامل الجودة تختلف من حيث تأثيرها في الشعور بالرضا عن الخدمة، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من محددات جودة الخدمة ومحددات الشعور بالرضا من ناحية، والميل لتكرار شراء الخدمة من ناحية أخرى. وهناك دراسة قام بها العلي، ١٩٩٦، واستهدفت تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. ولقد توصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات تعتمد على المشاركة المستمرة لجميع الأفراد العاملين والتي تمكن الجامعة من استخدامها في تحقيق الرضا والطموحات لدى المستفيدين، هذا بالإضافة إلى أن تطبيق هذا النظام في مؤسسات التعليم العالي يتطلب ضرورة الحصول على الدعم من منظمات الأعمال والتجارة المختلفة.

وفي دراسة أخرى قام بها إدريس، ١٩٩٦ واستهدفت قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات في مجال الخدمة الصحية الحكومية في دولة الكويت. وقد كشفت نتائج التحليل عن وجود فجوة سلبية بين توقعات المرضى لبعض مظاهر جودة الخدمة الصحية مثل الشعور بالأمان، والتعاطف، والأجهزة والمعدات الطبية، وبين إدراكات الإدارة في هذه المؤسسات لمثل هذه التوقعات، وذلك بما يعكس عجز الإدارة عن إدراك احتياجات ورغبات المرضى. ومن ناحية أخرى، تبين أن هناك فجوة سلبية أكثر وضوحاً بين ما يتوقعه المرضى لمظاهر جودة هذه الخدمة كافة وبين إدراكاتهم للأداء الفعلي للخدمة المقدمة، وذلك بما يعكس عدم قدرة هذه المؤسسات

على مقابلة توقعات المرضى نحو هذه الخدمة، ومن ثم انخفاض مستوى جودتها. كما أظهرت النتائج أن مقياس الفجوة يتمتع بدرجة عالية إلى حد ما بالثبات والمصدقية في تفسير التباين في الجودة الكلية المدركة للخدمة الصحية، وتحديد الأهمية النسبية لأبعادها ومظاهرها المختلفة.

كما استهدفت دراسة أخرى قام بها إدريس، ١٩٩٦ توصيف العلاقة بين محددات التسويق الخارجي ومستوى رضا العملاء عن خدمة البنوك الكويتية، والتوصل إلي محددات رضا العملاء عن الخدمات المقدمة ومحددات رضا العاملين عن الوظائف بتلك البنوك. ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية بين محددات التسويق الخارجي ومستوى رضا العملاء عن الخدمة المقدمة، وبالنسبة لمحددات رضا العملاء بتلك البنوك فتمثلت في موقع البنك وكفاءة العاملين وتنوع الخدمات، وفيما يتعلق بمحددات رضا العاملين عن وظائفهم فإنها تمثلت في العلاقات الداخلية بين العاملين، ونظم الأجور والحوافز والمكافآت، والتدريب والاتصالات، ووضوح الدور.

أما دراسة أبو نعبة، ومسعد، ١٩٩٨ واستهدفت التعرف على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومجالات تطبيق سلسلة ISO 9000 في مؤسسات التعليم العالي وإمكانية تطبيقها في الجامعات الأردنية الأهلية. ولقد توصلت الدراسة إلى بناء إستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأهلية الأردنية. وفي دراسة أخرى قام بها ناجي، ١٩٩٨ واستهدفت التعرف على آراء عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ومديري الإدارات والطلبة في جامعة عمان الأهلية بالأردن حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتفاع في مستوى رضا الطلبة عن تجهيزات جامعة عمان الأهلية، إلا أن هناك انخفاض في مستوى الرضا عن الخطط الدراسية والكادر الأكاديمي والأنظمة والتعليمات الداخلية. كما تتوافر لدى الجامعة القناعة والرغبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أن الجامعة تقوم بالتطبيق الفعلي لبعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة مثل تقديم الحوافز للموظفين، والعمل على تلبية احتياجات الطلبة في جامعة عمان الأهلية.

وهناك دراسة أخرى قام بها البطي، ١٩٩٩ واستهدفت التعرف على مدى إمكانية إدارة الجودة الشاملة في الميدان التربوي السعودي، ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك إمكانية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الميدان التربوي السعودي خاصة أن هناك اهتماماً حكومياً بتحسين الجودة في ميدان التعليم، وتحقيق رضا المستفيدين من الخدمة في الميدان التربوي السعودي.

وفي دراسة قام بها جوبلي، ٢٠٠٢ واستهدفت الكشف عن متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في مجال التعليم. ولقد توصلت الدراسة إلى أن أهم متطلبات تحقيق الجودة يكمن في تجديد الأهداف والأفكار وإشراك جميع الأطراف المستفيدة والتركيز على المناخ التعليمي والإدارة الواعية والتركيز على المخرجات والتأكيد على التحسين المستمر والتغذية الراجعة. وهناك دراسة قام بها المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، ٢٠٠٢ واستهدفت متطلبات تطبيق إدارة الجودة في ميدان العمل التربوي، ولقد توصلت الدراسة إلى أن تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ميدان التربية والتعليم يتطلب إعادة النظر في رسالة المؤسسة التربوية، وأهدافها، واستراتيجياتها، ومعاييرها وإجراءات التقويم المتبعة فيها، والتعرف على حاجات الطلاب الحالية والمستقبلية، والاهتمام بتدريب وتحفيز الإداريين والمعلمين. كما أشارت الدراسة إلى أن أبرز معوقات تطبيق إدارة الجودة في مجال التعليم يتمثل في مركزية اتخاذ القرار، وضعف نظام المعلومات، وعدم توافر الكوادر المؤهلة، وقلة الدعم المالي.

وفي دراسة قام بها الجضعي، ٢٠٠٣ واستهدفت تحديد مدى تقبل التربويين في المملكة لتطبيقات نظرية ديمينج في مجال التعليم بالمملكة العربية السعودية، ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك إمكانية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم، كما أشارت الدراسة إلى تطبيق

نظرية ديمينج في التعليم العام السعودي يتكون من عدة مراحل أساسية هي تبني الإدارة العليا لتطبيقاتها ودعمها، ونشر ثقافة الجودة والتعريف بتطبيقاتها، ووضع السياسات والمبادئ المرشدة من حيث الاستقطاب والتعيين، وتصميم البرامج والآليات التي تترجم السياسات السابقة إلى واقع عملي، والتقييم الشامل والمستمر والمرتبط بالمراحل السابقة. وفي دراسة قام بها الموسوي، ٢٠٠٣ واستهدفت بناء أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وذلك من خلال التحقق من صدقها وثباتها وقابليتها للتطبيق في المؤسسات التربوية. ولقد توصلت إلى بناء مقياس تضمن عدد من العبارات موزعة على أربعة مجالات لإدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي وهي متطلبات الجودة والمتابعة، وتطوير القوى البشرية، واتخاذ القرار، وخدمة المجتمع. ولقد أوصت هذه الدراسة بتطبيق هذا المقياس في مؤسسات التعليم العالي بالمنطقة العربية. وفي دراسة أخرى قام بها علاونه، ٢٠٠٣ واستهدفت التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية في مدينة جنين في فلسطين. ولقد أظهرت الدراسة أن الجامعة تطبق تلك المبادئ بشكل جيد بسبب انفتاحها على خبرات الجامعات العربية والأجنبية. كما أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس حول مدى تطبيق الجامعة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ترجع إلى المتغيرات الديموجرافية ممثلة في متغير الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وهناك دراسة قام بها القريوتي، المطيري، ٢٠٠٧ واستهدفت التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت وذلك من حيث مدى انسجام العملية التربوية في جامعة الكويت مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة كمفهوم حديث من مفاهيم الإدارة الحديثة. ولقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً للمتغيرات الديموجرافية ممثلة في الجنس، أو الجنسية، أو عدد سنوات التدريس في الجامعة، أو العمر. وهناك دراسة أخرى قام بها غانم، ٢٠٠٨ واستهدفت التعرف على مدى تطبيق نظام إدارة الجودة وأثرها على أداء كليات العلوم الإدارية والاقتصادية في الجامعات الفلسطينية، ولقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق نظام إدارة الجودة يعمل على تحسين وتطوير الأداء في كليات العلوم الإدارية والاقتصادية في الجامعات الفلسطينية، كما أظهرت الدراسة عدم وجود اختلاف في آراء عينة الدراسة وذلك من حيث مدى تطبيق نظم الجودة في أداء كليات العلوم الإدارية والاقتصادية. كما أشارت الدراسة إلى أن أكثر العقبات التي تواجه تلك الكليات يتمثل في وجود عدد كبير من الطلبة الراغبين في دخول كليات التجارة، الأمر الذي يجعل تطبيق نظام الجودة في غاية من الصعوبة، وكذلك صعوبة إلغاء تخصصات قائمة واستحداث تخصصات جديدة نظراً لما يصاحب ذلك من تكاليف عالية.

#### ٢/٢ - الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين تمكين العاملين وجودة الخدمة

هناك مجموعة من الدراسات مثل Lovelock, 1983 و Bitner et al., 1990 و Hartline & Ferrel, 1996 واستهدفت التعرف على مدى إمكانية تطبيق عملية التمكين في قطاع الخدمات. ولقد توصلت هذه الدراسات إلى أن قطاع الخدمات يختلف تماماً عن القطاع الإنتاجي، حيث تزداد الحاجة لاستخدام أسلوب التمكين في قطاع الخدمات. ولقد أشارت هذه الدراسات إلى أنه كلما كانت المهام التي يقوم بها موظف الخدمات أكثر تعقيداً وأقل روتينية، وأكثر شخصية، كلما زادت أهمية المرونة في مواجهة الاختلاف في رغبات المستهلكين.

وهناك دراسة أخرى قام بها Heskett et al., 1994 واستهدفت دراسة العلاقة بين تمكين العاملين والخدمة. ولقد توصلت الدراسة إلى أن دور الإدارة التي تحرص على تقديم خدمات ذات جودة عالية وذلك من خلال الموظف المحتك بالعملاء يأتي من خلال خلق المناخ المناسب الذي يمكنه من ممارسة دورة في خدمة العملاء. كما قدمت الدراسة نموذجاً مهماً للربط بين المناخ التنظيمي الذي يتسم بجودة الخدمة الداخلية والنتائج المترتبة على ذلك المناخ التنظيمي. وفي دراسة أخرى قام بها Rucci et al., 1998 واستهدفت التعرف على طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين وخدمة عملاء شركة SEARS. ولقد طبقت هذه الدراسة نموذج سلسلة الخدمة/الربح والذي قدمه Heskett. ولقد توصلت هذه الدراسة إلى ثبات مصداقية نموذج Heskett على أرض الواقع. كما أشارت هذه الدراسة إلى أن إعطاء العاملين الحرية في التصرف، والاستقلالية، والتمكين بصفتها توجهات إدارية معاصرة قد ثبتت فاعليتها في كثير من المنظمات، الأمر الذي ينعكس أثره على أرباح وإيرادات المنظمة خاصة في المنظمات الربحية من ناحية، ورضا وولاء العاملين في المنظمة من ناحية أخرى.

وهناك دراسة أخرى قام بها Melhem, 2003 واستهدفت التعرف على طبيعة العلاقة بين مقومات عملية التمكين وأثرها على رضا العاملين في المنظمة من ناحية، ورضا عملاء المنظمة من ناحية أخرى. ولقد تم تطبيق هذه الدراسة على البنوك التجارية في المملكة الأردنية الهاشمية. ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة بين مقومات التمكين، ورضا العاملين، ومن ثم علاقة مباشرة بين رضا العاملين ورضا العملاء. كما أشارت هذه الدراسة إلى أن التمكين لدى موظف البنك يساهم بدرجة كبيرة في رفع مستوى الرضا الوظيفي، والذي بدوره يساهم في رفع مستوى الرضا لدى عملاء البنوك التجارية في المملكة الأردنية الهاشمية.

وفي دراسة أخرى قام بها طه، ٢٠٠٥ واستهدفت تحديد طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين كمدخل لزيادة الرضا الوظيفي وأثر ذلك على جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية المصرية. ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والنتائج عن ارتفاع درجة تطبيق مدخل تمكين العاملين وبين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية المصرية وذلك باستخدام مقياس التوقعات/الأداء SERVQUAL. كما أشارت الدراسة إلى أن ارتفاع الرضا الوظيفي للعاملين والنتائج عن ارتفاع درجة تطبيق مدخل تمكين العاملين يؤدي إلى ارتفاع جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية المصرية.

وفي دراسة أخرى قام بها مرزوق، ٢٠٠٦ واستهدفت التعرف على مدى إمكانية استخدام مدخل تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية المصرية. ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك بين ممارسة متطلبات وأبعاد التمكين وبين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في هذه البنوك. كما أشارت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وبين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية المصرية.

وبناءً على العرض السابق يتضح أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في عدة جوانب تتمثل فيما يلي:

■ رغم الاهتمام بموضوع التمكين إلا أن ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت دراسة موضوع تمكين العاملين بصورة تربط بين تمكين العاملين من ناحية، ومستوى جودة الخدمة التعليمية من ناحية أخرى، الأمر الذي يكسب الدراسة الحالية أهمية خاصة.

- أن الدراسات السابقة لم تتعرض لدراسة تمكين العاملين كأحد محددات الرضا الوظيفي وأثره على جودة الخدمة التعليمية، الأمر الذي يؤكد الاختلاف الجوهرى لهذه الدراسة عن الدراسات السابقة.
- أن تمكين العاملين يعد أحد المداخل الإدارية الحاكمة لتحسين مستوى جودة الخدمة، إلا أن هناك ندرة في الدراسات العربية - على حد علم الباحث- والتي اهتمت بالتعرف على كيفية استخدام مدخل تمكين العاملين في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية.
- أنه على الرغم من تأكيد العديد من الدراسات على أن العنصر البشري يعد من العناصر الحاكمة في تحسين جودة الخدمة وتحقيق رضاء العملاء، وضرورة تمكين العنصر البشري من أجل تحقيق التميز في أداء منظمة القرن الحادي والعشرين، إلا أن هناك ندرة في الدراسات العربية - في حدود علم الباحث- التي تعرضت لكيفية استخدام تمكين العاملين كمدخل لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية.

### ٣- مشكلة وأسئلة البحث

لقد قام الباحث بإجراء عدد من المقابلات مع بعض الفئات المختلفة من العاملين في الإرشاد الأكاديمي، والقبول والتسجيل، وخدمة المكتبة، والخدمات الصحية في جامعة الطائف وذلك بغرض التعرف على مدى توافر مقومات وأبعاد عملية التمكين بها. وفي ضوء تحليل نتائج المقابلات، فقد تم التوصل إلى المؤشرات الأولية التالية:

- ١- وجود حالة من عدم الرضا لدى نسبة كبيرة من المستفيدين نحو مستوى جودة الخدمات بصفة عامة، وأداء موظفي الخدمات بصفة خاصة.
- ٢- بطء الاستجابة في حالات الاستفسار والرد على شكاوي المستفيدين من موظفي الخدمات.
- ٣- عدم الإدراك الكافي للفئات المختلفة من العاملين في جامعة الطائف مجال تطبيق الدراسة لمفهوم ومقومات وأبعاد عملية تمكين العاملين.
- ٤- عدم الوضوح الكامل للدور الهام والحيوي الذي يمكن أن يلعبه تمكين العاملين وأبعاده المختلفة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة لعملاء جامعة الطائف.
- ٥- عدم توجيه الاهتمام الكافي لعملية تمكين العاملين في جامعة الطائف وتطوير مقوماته وأبعاده المختلفة والتي يمكن استخدامها في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف.
- ٦- القصور في فهم العلاقة بين مقومات وأبعاد تمكين العاملين ومستوى جودة الخدمة التعليمية، ومن ثم إمكانية تطويره بما يساهم في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة لعملاء جامعة الطائف.

وبناءً على ما تقدم، فإن النتائج الأولية التي تم التوصل إليها من إجراء الدراسة الاستطلاعية تشير إلى أن هناك حاجة ماسة لدراسة تمكين العاملين وذلك بغرض تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف. ويتطلب تحقيق ذلك التعرف على مقومات التمكين (الثقافة التنظيمية، والمشاركة، والاتصال الفعال، والتدريب المستمر، ونظام الحوافز، والثقة الإدارية، ووضوح الدور، والدعم التنظيمي، والوصول على المعلومات، وفرق العمل) من ناحية، وأبعاد تمكين العاملين (الأهمية، والكفاءة، والقدرة على الاختيار، والتأثير) في جامعة الطائف من ناحية أخرى، وما قد يترتب على ذلك من احتمال زيادة درجة الرضا الوظيفي للعاملين، وبالتالي

تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب في جامعة الطائف. ويتم ذلك من خلال التعرف على الاتجاهات التقييمية للعاملين نحو مقومات وأبعاد عملية تمكين العاملين في جامعة الطائف من ناحية، وجودة الخدمة التعليمية من ناحية أخرى.

وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة هذا البحث تتجسد بصورة رئيسية في التحقق من مدى توافر مقومات وأبعاد تمكين العاملين في جامعة الطائف، وتأثير ذلك على مستوى الرضا الوظيفي لدى الفئات المختلفة من العاملين بها، وبالتالي تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة لطلاب جامعة الطائف، هذا بالإضافة إلى إمكانية التمييز بين الفئات المختلفة من العاملين في جامعة الطائف وذلك من حيث مقومات التمكين من ناحية، وأبعاد تمكين العاملين في جامعة الطائف من ناحية أخرى.

وبالتحديد فإن مشكلة هذا البحث تتمثل في كيفية التحقق من مدى توافر مقومات وأبعاد عملية تمكين العاملين في جامعة الطائف من ناحية، وإمكانية التمييز بين الفئات المختلفة من العاملين في جامعة الطائف على أساس مقومات وأبعاد التمكين، وما يترتب على ذلك من الشعور بالرضا الوظيفي لدى هؤلاء العاملين، وبالتالي تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب في جامعة الطائف من ناحية أخرى.

- ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في مجموعة من التساؤلات، ويسعى هذا البحث إلى الإجابة عليها والتي يمكن حصرها فيما يلي:
- ١/٣- هل هناك اختلاف متميز وذو دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة من العاملين في جامعة الطائف وذلك من حيث مقومات تمكين العاملين بها؟ وما هي أهم مقومات التمكين الأكثر قدرة على التمييز بين الفئات المختلفة من العاملين بجامعة الطائف؟
  - ٢/٣- هل هناك اختلاف متميز وذو دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة من العاملين في جامعة الطائف وذلك من حيث أبعاد تمكين العاملين بها؟ وما هي أهم أبعاد التمكين الأكثر قدرة على التمييز بين الفئات المختلفة من العاملين بجامعة الطائف؟
  - ٣/٣- هل هناك اختلاف متميز وذو دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة من العاملين في جامعة الطائف وذلك من حيث الرضا الوظيفي للعاملين بها؟
  - ٤/٣- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات التمكين وبين الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف؟
  - ٥/٣- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين وبين الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف؟
  - ٦/٣- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف وبين مستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة لعملاء جامعة الطائف؟
  - ٧/٣- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات تمكين العاملين في جامعة الطائف وبين مستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة لعملاء جامعة الطائف؟
  - ٨/٣- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين في جامعة الطائف وبين مستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة لعملاء جامعة الطائف؟

## ٤- فروض البحث

- في ضوء مشكلة وأهداف البحث تم صياغة فروض البحث في صورة فرض العدم Null Hypothesis على النحو التالي:
- ١/٤- ليس هناك اختلاف متمايز وذو دلالة إحصائية Significant Discrimination بين الفئات المختلفة من العاملين في جامعة الطائف وذلك من حيث مقومات تمكين العاملين في جامعة الطائف.
- ٢/٤- ليس هناك اختلاف متمايز وذو دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة من العاملين في جامعة الطائف وذلك من حيث أبعاد تمكين العاملين في جامعة الطائف.
- ٣/٤- ليس هناك اختلاف متمايز وذو دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة من العاملين في جامعة الطائف وذلك من حيث الرضا الوظيفي للعاملين بها.
- ٤/٤- ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية Statistically Significant Relation بين مقومات التمكين وبين الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.
- ٥/٤- ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين وبين الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.
- ٦/٤- ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف وبين مستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة لعملاء جامعة الطائف.
- ٧/٤- ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات تمكين العاملين في جامعة الطائف وبين مستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة لعملاء جامعة الطائف.
- ٨/٤- ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين في جامعة الطائف وبين مستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة لعملاء جامعة الطائف.

## ٥- أهداف البحث

- يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:
- ١/٥- تطوير أدوات لقياس مقومات وأبعاد تمكين العاملين في جامعة الطائف، وكذلك أيضاً تطوير أدوات لقياس درجة الرضا الوظيفي للعاملين بها، هذا بالإضافة إلى تطوير أدوات لقياس جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها جامعة الطائف.
- ٢/٥- الكشف عن درجة التشابه أو الاختلاف بين الفئات المختلفة من العاملين في جامعة الطائف وذلك من حيث مقومات تمكين العاملين بها، وتحديد أهم مقومات تمكين العاملين التي ربما تميز بين الفئات المختلفة من العاملين بالجامعة.
- ٣/٥- التعرف على درجة التشابه أو الاختلاف بين الفئات المختلفة من العاملين في جامعة الطائف وذلك من حيث أبعاد تمكين العاملين بها، وتحديد أهم أبعاد تمكين العاملين التي ربما تميز بين الفئات المختلفة من العاملين بالجامعة.
- ٣/٥- الكشف على درجة التشابه أو الاختلاف بين الفئات المختلفة من العاملين في جامعة الطائف وذلك من حيث الرضا الوظيفي للعاملين بها.
- ٤/٥- تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين مقومات وأبعاد التمكين وبين الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.

- ٥/٥- تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين ومستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة لعملاء جامعة الطائف.
- ٧/٥- تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين مقومات وأبعاد تمكين العاملين في جامعة الطائف وبين مستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة لعملاء جامعة الطائف.

## ٦- أهمية البحث

- تتمثل أهمية هذا البحث في عدة عوامل من أهمها ما يلي:
- ١/٦- تقدم الدراسة الحالية أدوات عن طريقها يتم قياس مقومات وأبعاد تمكين العاملين في جامعة الطائف، وكذلك أيضاً تطوير أدوات لقياس درجة الرضا الوظيفي للعاملين بها، هذا بالإضافة إلى تطوير أدوات عن طريقها يتم قياس جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها جامعة الطائف.
- ٢/٦- تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بتطوير قطاع الأعمال العام وخاصة في ظل التغيرات الاقتصادية الجديدة وتركيز الاهتمام على تطوير الإدارة في منظمات هذا القطاع وذلك من خلال الجهود المبذولة لتحريرها من القيود الناتجة عن تدخل الحكومة وتقليل الضغوط التي تتعرض لها الإدارة ورفع مستوى الأداء الإداري (حلمي، وأبو على ١٩٨٨). ومن هنا فإن هذا البحث يعتبر محاولة مكملة للمحاولات الأخرى المبذولة من أجل تحسين أداء العاملين، وبالتالي تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف.
- ٣/٦- حاجة قطاع التعليم إلى التطوير وذلك بغرض تحقيق ميزة تنافسية في ظل التطورات الحالية التي تشهدها بيئة الأعمال بصفة عامة، ولذلك يجب على المسؤولين في قطاع التعليم بصفة خاصة أن يستعدوا لمواجهة المنافسة، وذلك عن طريق الأخذ بالمداخل الإدارية الحديثة التي يمكن من خلالها تحسين جودة الخدمة التعليمية وفي مقدمتها مدخل تمكين العاملين. ومن هذا المنطلق فإن الدراسة الحالية سوف تركز على تمكين العاملين كأحد المحددات الرئيسية للرضا الوظيفي والتي تتعكس أثرها على جودة الخدمة التعليمية.
- ٤/٦- إبراز أهمية المداخل الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة من مؤسسات التعليم العالي، وذلك بعلی اعتبار أن تمكين العاملين يعتبر أحد العناصر الهامة التي يمكن استخدامها في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة للعملاء في الجامعات بصفة عامة، وفي جامعة الطائف بصفة خاصة.
- ٤/٦- تعتبر الدراسة الحالية إمتداداً للجهود المبذولة في مناقشة قضية تمكين العاملين، ومن ثم فإن هذه الدراسة تمثل إضافة للكتابات العلمية، حيث تتعرض لطبيعة العلاقة بين مقومات وأبعاد تمكين العاملين وأثرها على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين من ناحية، وبالتالي على مستوى جودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف من ناحية أخرى.
- ٦/٦- هناك حاجة إلى توجيه مزيد من الاهتمام من الناحيتين الأكاديمية والتطبيقية لدراسة العلاقة بين متطلبات وأبعاد تمكين العاملين والخدمة التعليمية في جامعة الطائف، وذلك من منطلق أن تمكين العاملين يمثل أحد المداخل الإدارية الحديثة في تحسين الخدمة التعليمية المقدمة لعملاء جامعة الطائف. هذا بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين متطلبات وأبعاد تمكين العاملين والخدمة التعليمية المقدمة يمثل إضافة علمية للدراسات التي اهتمت بعملية



التمكين للعاملين وأثرها على مستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة لعملاء جامعة الطائف.

٧/٦- من الناحية العملية، فإن نتائج الدراسة يمكن أن تساعد المسؤولين في جامعة الطائف في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية، وذلك من خلال التركيز على متطلبات وأبعاد التمكين، والتي تساهم في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، وتحسين جودة الخدمة التعليمية بها، وبالتالي تعد هذه الدراسة بمثابة إضافة علمية في مجال تطوير وتحسين جودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف.

## ٧- أنواع ومصادر البيانات

لقد تم الاعتماد على البيانات الثانوية في لبلورة مشكلة وأسئلة البحث، وصياغة فروضه، ولتحديد الملامح الأساسية لمجتمع البحث، فقد تم الاعتماد على البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف البحث.

ومن حيث نوعية البيانات الأولية اللازمة لهذه الدراسة فقد تمثلت في البيانات الوصفية، واشتملت الدراسة الحالية على دراسة مقومات وأبعاد تمكين العاملين في جامعة الطائف (كمتغيرات مستقلة)، ودور كل منهما في تحسين درجة الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف (كمتغير وسيط)، هذا بالإضافة إلى تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة لعملاء جامعة الطائف (كمتغير تابع). وفيما يلي يتناول الباحث المجموعات التالية من المتغيرات:

١- مجموعة المتغيرات الخاصة بمقومات تمكين العاملين في جامعة الطائف، وقد احتوى هذا العنصر على سبع وخمسين عبارة تتعلق بعدد من المتغيرات وهي الثقافة التنظيمية، والمشاركة، والاتصال الفعال، والتدريب المستمر، ونظام الحوافز، والثقة الإدارية، ووضوح الدور، والدعم التنظيمي، والحصول على المعلومات، وفرق العمل.

٢- مجموعة المتغيرات الخاصة بأبعاد تمكين العاملين في جامعة الطائف، وقد احتوى هذا العنصر على إحدى وعشرين عبارة تتعلق بعدد من المتغيرات وهي الأهمية، والكفاءة، والقدرة على الاختيار، والتأثير.

٣- مجموعة المتغيرات الخاصة بالرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، وقد احتوى هذا العنصر على ثلاث عشر عبارة تتعلق بعدد من المتغيرات وهي الرضا عن العائد المادي والمزايا الإضافية، والرضا عن سياسة الترقية، والرضا عن محتوى العمل، والرضا عن الإشراف، والرضا عن العلاقة مع الزملاء، والرضا العام عن الوظيفة.

٤- مجموعة المتغيرات الخاصة بمستوى جودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف، وقد احتوى هذا العنصر على اثنتين وثلاثين عبارة تتعلق بعدد من المتغيرات وهي الجوانب المادية الملموسة، والاعتمادية (الثقة)، والأمان، والاستجابة، والتعاطف مع العميل.

## ٨- أسلوب الدراسة

### ١/٨- مجتمع البحث

نظراً لأن هذا البحث يهتم بدراسة تمكين العاملين كأحد محددات الرضا الوظيفي وأثره على مستوى جودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف، لذلك فإن مجتمع البحث يتمثل في جميع

الفئات المختلفة من العاملين في جامعة الطائف. ونظراً للقيود الخاصة بالوقت والتكلفة والتي تتلزم مع هذا النوع من الدراسات فقد تقرر الاعتماد على أسلوب وإجراءات العينات لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة.

#### ٢/٨ - عينة البحث

اعتمدت هذه الدراسة على ثلاثة أنواع من العينات، وهي عينة العاملين، وعينة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف، وعينة العملاء (الطلاب) المستفيدين من الخدمة التعليمية التي تقدمها جامعة الطائف.

#### ١/٢/٨ - عينة العاملين في جامعة الطائف

بالنسبة لنوع العينة، فقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية البسيطة في اختيار مفردات مجتمع البحث من الفئات المختلفة من العاملين في جامعة الطائف مجال تطبيق الدراسة الحالية. وبالنسبة لحجم العينة، فقد تم تحديد حجم العينة من العاملين في جامعة الطائف وذلك من خلال المعادلة الآتية (على، وآخرون، ١٩٨٢).

$$\frac{ت \times ن \times ف (١- ف)}{\Delta ن + ت \times ف (١- ف)}$$

وباستخدام المعادلة السابقة يتضح أن حجم العينة:

$$\text{حجم العينة (ن)} = \frac{(١,٩٦) \times ٢٧٥ \times ٠,٥٠ \times (٠,٥٠-١)}{(٠,٥٠-١) \times ٠,٥٠ \times (١,٩٦) + ٢٧٥ \times (٠,٥٠)} = ١٦٠ \text{ مفردة}$$

وأخيراً فقد تم اختيار مفردات عينة الفئات المختلفة من العاملين بطريقة عشوائية وذلك عن طريق استخدام قوائم أسماء العاملين المتاحة في إدارة شؤون الموظفين في جامعة الطائف.

#### ٢/٢/٨ - عينة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف

بالنسبة لنوع العينة، فقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية البسيطة في اختيار مفردات مجتمع البحث من الفئات المختلفة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف. وبالنسبة لحجم العينة، فقد تم تحديد حجم العينة من الفئات المختلفة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف وذلك من خلال المعادلة السابقة، وفي ضوء ذلك يتضح أن حجم العينة:

$$\text{حجم العينة (ن)} = \frac{(١,٩٦) \times ٣٧٨ \times ٠,٥٠ \times (٠,٥٠-١)}{(٠,٥٠-١) \times ٠,٥٠ \times (١,٩٦) + ٣٧٨ \times (٠,٥٠)} = ١٩٠ \text{ مفردة}$$

وأخيراً فقد تم اختيار مفردات عينة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف بطريقة عشوائية وذلك عن طريق استخدام قوائم أسماء أعضاء هيئة التدريس المتاحة في إدارة شؤون الموظفين في جامعة الطائف.

## ٣/٢/٨- عينة العملاء (الطلاب) المستفيدين من الخدمة التعليمية في جامعة الطائف

بالنسبة لنوع العينة، فقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية البسيطة في اختيار مفردات مجتمع البحث من الطلاب في جامعة الطائف. وبالنسبة لحجم العينة، فقد تم تحديد حجم العينة وذلك من خلال المعادلة السابقة، وفي ضوء ذلك يتضح أن حجم العينة:

$$\text{حجم العينة (ن)} = \frac{(٠,٥٠-١) ٠,٥٠ \times ٣٤٠٠ \times {}^2(١,٩٦)}{(٠,٥٠-١) ٠,٥٠ \times {}^2(١,٩٦) + ٣٤٠٠ \times {}^2(٠,٥٥)} = ٣٤٥ \text{ مفردة}$$

## ٣/٨- تصميم الاستقصاء وأساليب القياس

لقد اعتمدت هذه الدراسة على الاستقصاء في جمع البيانات الأولية التي تتطلبها طبيعة ومشكلة الدراسة. وقد روعي عند تصميم قائمة الاستقصاء أن تكون من النوع المباشر بحيث يمكن للمستقصى منه أن يدرك الهدف منها. كما روعي أيضاً أن تكون الأسئلة التي تحتوى عليها القائمة من النوع المحدد الاستجابات سلفاً وذلك لتسهيل عملية جمع البيانات وتقليل احتمالات التحيز (بريس ١٩٩١، ١٩٩٢، ١٩٩٦، ١٩٩٧، ١٩٩٨، ١٩٩٩). ونظراً لوجود أكثر من عينة في هذا البحث فقد تم تصميم ثلاث قوائم للاستقصاء لتوجيهها إلى مفردات كل منهم على حدة.

## ١/٣/٨- قائمة استقصاء العاملين في جامعة الطائف

اشتملت هذه القائمة الموجهة لمفردات عينة العاملين في جامعة الطائف على ثمانية صفحات بخلاف صفحة الغلاف، حيث تم تخصيص الصفحة الأولى لتقديم الدراسة، والهدف منها، وكسب تعاون المستقصى منهم في استيفاء الأسئلة التي تشتمل عليها قائمة الاستقصاء، أما الصفحات الأخرى فقد تم تخصيصها للأسئلة (٣ أسئلة رئيسية تضم ٩٢ متغير). وفيم يتعلق بالأسئلة فإنها تتعلق بقياس الاتجاهات التقييمية Evaluative Attitudes للعاملين في جامعة الطائف، حيث يتعلق السؤال الأول بمقومات التمكين، أما السؤال الثاني فإنه يتعلق بأبعاد تمكين العاملين، وأخيراً فإن السؤال الثالث يتعلق بالرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.

## ٢/٣/٨- قائمة استقصاء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف

ولقد اشتملت قائمة استقصاء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف على ثمانية صفحات بخلاف صفحة التقديم الموجهة للمستقصى منهم، وتستهدف تعريفهم بطبيعة وأهداف الدراسة وكسب تعاونهم في استيفاء الأسئلة التي تشتمل عليها قائمة الاستقصاء، أما الصفحات الأخرى من القائمة فقد تم تخصيصها للأسئلة (٣ أسئلة رئيسية تضم ٩٢ متغير). وفيم يتعلق بالأسئلة فإنها تتعلق بقياس الاتجاهات التقييمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف وذلك نحو متطلبات وأبعاد التمكين من ناحية، والرضا الوظيفي من ناحية أخرى. وبالنسبة لأساليب القياس المستخدمة في قائمة استقصاء العاملين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف فقد تمثلت في الآتي:

بالنسبة لقياس مقومات التمكين، فقد تمثل أسلوب القياس المستخدم في قائمة الاستقصاء في مقياس ليكرت للموافقة أو عدم الموافقة والمكون من خمس درجات، حيث يشير الرقم (٥) إلى درجة الموافقة التامة، بينما الرقم (١) يشير إلى درجة عدم الموافقة المطلقة مع وجود درجة حيادية في المنتصف، واشتمل المقياس على سبع وخمسين عبارة تغطي مقومات تمكين العاملين

العشرة وهى الثقافة التنظيمية، والمشاركة، والاتصال الفعال، والتدريب المستمر، ونظام الحوافز، والثقة الإدارية، ووضوح الدور، والدعم التنظيمي، والحصول على المعلومات، وفرق العمل. أما بالنسبة لقياس أبعاد التمكين الوظيفي، فقد تمثل أسلوب القياس المستخدم في المقياس الذي صممه Hayes (1994) وهو مقياس مكون من واحد وعشرين عبارة تتعلق بأبعاد عملية التمكين وهى الأهمية، والكفاءة، والقدرة على الاختيار، والتأثير. واستعان الباحث في قياس هذا المتغير بمقياس ليكرت الخماسي للموافقة أو عدم الموافقة. وبالنسبة لقياس الرضا الوظيفي، فقد اعتمد الباحث على المقياس الذي صممه Hackman & Oldham, 1975 ويتكون هذا المقياس من أربعة عشر عبارة تغطى أبعاد الرضا الوظيفي وهى الرضا عن العائد والمزايا الإضافية، والرضا عن سياسة الترقية، والرضا عن محتوى العمل، والرضا عن الإشراف، والرضا عن العلاقة مع الزملاء، والرضا العام عن الوظيفة. ولقد تم قياس الرضا الوظيفي من خلال مقياس ليكرت الخماسي، حيث يشير الرقم (٥) إلى درجة الرضا التام، بينما الرقم (١) يشير إلى درجة عدم الرضا المطلق مع وجود درجة حيادية للرضا في المنتصف.

### ٣/٣/٨- قائمة استقصاء العملاء (الطلاب) في جامعة الطائف

ولقد اشتملت هذه القائمة على ثلاث صفحات بخلاف صفحة الغلاف، وقد تم تخصيص الصفحة الأولى لنفس الأغراض المشار إليها من قبل في قائمة استقصاء العاملين، وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف، ولقد احتوت هذه القائمة على سؤال واحد ويضم أربعة وثلاثون متغير. ويتعلق هذا السؤال بقياس جودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف. وبالنسبة للمقياس المستخدم في قياس جودة الخدمة التعليمية، فقد اعتمد الباحث على مقياس الأداء الفعلي للخدمة SERVPERF لقياس جودة الخدمة، وينسب هذا المقياس كل من إلي Cronin & Taylor, 1992، ولقد نجحت بعض الدراسات العربية في تأكيد ثبات مقياس SERVPERF ومصداقيته في التطبيق العملي كأداة لقياس جودة الخدمة (دريس، والمرسى، 1991). هذا ويجب الإشارة إلى أن مقياس SERVPERF يتكون من اثنين وعشرون عبارة تعكس الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة كما حددها Parasurman, 1988، وهى الجوانب الملموسة، والاعتمادية (أو الثقة)، والاستجابة، والأمان، والتعاطف مع العميل. ولقد تم إعادة صياغة بعض المتغيرات ووصل عددها إلى (٣٤ متغير). وتم قياس متغيرات جودة الخدمة باستخدام مقياس ليكرت للموافقة/ عدم الموافقة، والمتدرج من (١) إلى (٥) نقاط. حيث الرقم (١) إلى أقصى درجات عدم الموافقة، بينما يشير الرقم (٥) إلى أقصى درجات الموافقة مع وجود درجة حيادية في المنتصف. ومن الجدير بالذكر أنه تم اختيار قائمة الاستقصاء عن طريق عينة محدودة (٢٥ مفردة فقط) من العاملين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف. ولقد ترتب على هذه الخطوة إجراء بعض التعديلات على قائمة الاستقصاء، حيث تم إعادة صياغة بعض العبارات، وحذف البعض الآخر منها حتى تتناسب مع طبيعة وأهداف الدراسة الحالية. ولقد اشتملت قائمة الاستقصاء على مجموعة من الأسئلة، حيث يختص النوع الأول بالتعرف على متطلبات وأبعاد تمكين العاملين، بينما يختص النوع الثاني من الأسئلة بمستوى جودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف.

## ٤/٨ - جمع البيانات اللازمة للدراسة

لقد تم جمع بيانات الاستقصاء الخاص بالعاملين في جامعة الطائف وذلك من خلال استخدام الأسلوب المركب من المقابلة الشخصية القصيرة مع المستقصى منهم وتسليم قوائم الاستقصاء إلى المستقصى منهم باليد للإجابة عليها في فترة لاحقة، ثم جمعها عن طريق المقابلة الشخصية القصيرة مرة أخرى. وتتلخص إجراءات هذه الطريقة في قيام الباحث بالاتصال الشخصي بالمستقصى منهم من خلال المقابلة الشخصية القصيرة لشرح طبيعة وأهداف الاستقصاء وطلب التعاون متبوعاً بتسليم قائمة الأسئلة باليد لهم ثم تركها حتى يتمكنوا من الإجابة عليها في الوقت والمكان المناسبين لهم، وأخيراً تم جمع قوائم الأسئلة المستوفاة بالاتصال الشخصي مرة أخرى. وتعتبر هذه الطريقة من أكثر طرق جمع البيانات الأولية ملائمة لمثل هذا النوع من الاستقصاء الطويل نسبياً، كما أنها تحقق نسبة عالية من الردود، وأخيراً فإنها تمكن الباحث من تحقيق درجة عالية من الرقابة على خطة العينة (بريس، ١٩٩٦).

ولقد استغرقت عملية جمع البيانات حوالي ثلاثة شهور وكانت نسبة الردود حوالي (٩٥%) بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف، و(٩٤%) بالنسبة للعاملين في جامعة الطائف، وتعتبر هذه النسبة للردود عالية جداً، ويرجع ذلك إلى الاهتمام الكبير من جانب أعضاء هيئة التدريس، والعاملين في جامعة الطائف بموضوع الاستقصاء، وكذلك وضوح وسهولة الأسئلة إلى اشتغال عليها الاستقصاء.

أما بالنسبة لاستقصاء عملاء (الطلاب) جامعة الطائف، فقد تم استيفاء بياناته من خلال طريقة المقابلة الشخصية. وقد تم إتباع طريقة المقابلة الشخصية لملائمتها مع الاستقصاء القصير من ناحية، وللاستفادة من مميزات مثل إمكانية شرح الأسئلة للمستقصى منهم من العملاء، ولتقديم المعاونة في تسجيل الإجابات من ناحية أخرى (بازرع، ١٩٨٩). ولقد استغرق جمع بيانات استقصاء العملاء حوالي أربعة شهور، وكانت نسبة الاستجابة (٩٨%)، وتعد هذه النسبة عالية بالنسبة لمثل هذا النوع من الاستقصاء، وذلك بسبب المزايا المشار إليها لطريقة المقابلة الشخصية المستخدمة في جمع البيانات، وكذلك بسبب قصر قائمة الاستقصاء العملاء (الطلاب) المستفيدين من الخدمة التعليمية في جامعة الطائف.

## ٥/٨ - أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث

تنسجم طبيعة بيانات هذه الدراسة بأنها متعددة المتغيرات، كما أن أغراض التحليل واختبار الفروض الخاصة بها تنطوي على التحقق من نوع ودرجة العلاقة أو الاختلاف بين أكثر من متغيرين في نفس الوقت. وفي ضوء ما سبق كان من الضروري أن يتم تحليلها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة للمتغيرات المتعددة (بريس، ١٩٩١، ١٩٩٢). ولقد اشتملت أساليب التحليل على ما يلي:

١/٥/٨ - أسلوب تحليل العوامل Factor Analysis، وذلك بغرض التحقق من درجة الصلاحية Validity للمجموعات المختلفة من المتغيرات المستخدمة في الدراسة.

٢/٥/٨ - أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression Analysis، وذلك بغرض الكشف عما إذا كان هناك علاقة بين متطلبات وأبعاد التمكين من ناحية، والرضا الوظيفي من ناحية أخرى. وكذلك أيضاً الكشف عن نوع ودرجة العلاقة بين

- مقومات وأبعاد تمكين العاملين، ومستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة لعلماء جامعة الطائف، والتحقق من درجة قوة هذه العلاقة بين المتغيرات السابق ذكرها.
- ٣/٥/٨- أسلوب تحليل التمايز لمجموعتين **Two-group Discriminant Analysis**، وذلك بغرض التمييز بين مجموعتين، الأولى تتمثل في الإداريين، والمجموعة الثانية تتمثل في أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف، وذلك على أساس مقومات التمكين من ناحية، وأبعاد تمكين العاملين في جامعة الطائف من ناحية أخرى.
- ٤/٥/٨- الاختبارات الإحصائية لفروض البحث، فقد اشتملت على اختبار **Wilk's Lambda**، و **Chi-square** المصاحبين لأسلوب تحليل التمايز، هذا بالإضافة إلى اختبار **F-Test**، واختبار **T-Test** المصاحبة لأسلوب تحليل الانحدار المتعدد.

#### ٩- ترميز وتفرغ وتجهيز البيانات لأغراض التحليل

- قبل البدء في مرحلة التحليل كان من الضروري ترميز المتغيرات التي اشتملت عليها قائمة الاستقصاء، ثم إدخال بيانات القوائم المستوفاة في الحاسب الآلي لتكون جاهزة لعملية التحليل، وذلك من خلال أساليب التحليل الإحصائية للعلوم الإنسانية **SPSS**. وتتضمن خطوات إعداد البيانات لأغراض التحليل فيما يلي (البريس ١٩٩٩):
- ١- ترميز البيانات: وقد تم القيام بالترميز للبيانات التي اشتمل عليها الاستقصاء. ولقد استخدمت الأرقام ١،٢ كرموز للعاملين، وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف على التوالي.
- ٢- تفرغ البيانات: وقد تم تفرغ البيانات يدوياً في قائمة مخصصة لذلك ومصممة بالشكل الذي يتفق مع طريقة إدخال البيانات في الحاسب الآلي وقد اشتملت هذه القائمة على عدد من الصفوف والأعمدة بحيث خصص كل صف لكل مفردة، كما خصص كل عمود لكل متغير من متغيرات الدراسة.

- ٣- إدخال البيانات في الحاسب الآلي: وقد تم إدخال كافة البيانات والتي سبق تفرغها في الحاسب الآلي وذلك بعد إتباع الخطوات اللازمة لهذه المرحلة كما هي محددة في دليل برامج **SPSS**.

إتساقاً مع أسئلة وأهداف وفروض هذه الدراسة، فإن نتائج منهج التحليل التي تم التوصل إليها يمكن تناولها بالمناقشة والتفسير من خلال المحاور الرئيسية التالية:

- ١/١- تقييم المصدقية في المقاييس
- ٢/١- مقومات تمكين العاملين في جامعة الطائف.
- ٣/١- أبعاد تمكين العاملين في جامعة الطائف.
- ٤/١- الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.
- ٥/١- العلاقة بين مقومات التمكين والرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.
- ٦/١- العلاقة بين أبعاد التمكين والرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.
- ٧/١- العلاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين وجودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف.
- ٨/١- العلاقة بين مقومات التمكين وجودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف.
- ٩/١- العلاقة بين أبعاد التمكين وجودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف.

## ١/١٠ - تقييم المصدافية في المقاييس

تمثلت الخطوة الأولى في عملية تحليل البيانات الأولية الخاصة بهذه الدراسة في محاولة تقييم الصلاحية Validity للمقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية، والهدف من هذه الخطوة يكمن في الرغبة في تقليل أخطاء القياس وزيادة درجة الثبات في المقاييس المستخدمة في الدراسة من ناحية، والتوصل إلى مقاييس يمكن الاعتماد عليها في دراسات مستقبلية من ناحية أخرى.

وفي المرحلة الأولى من منهج التحليل الخاص بهذه الدراسة تقرر التحقق من درجة صلاحية المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية، ولقد تم تحقيق ذلك من خلال أسلوب التحليل العامل باستخدام طريقة العناصر الأساسية وذلك في محاولة للتوصل إلى الأبعاد الحقيقية (أو العوامل الرئيسية) في كل مجموعة من البيانات الخاضعة للتحليل وبما يساعد على استخدام عدد أقل ولكن ذو درجة عالية من الصلاحية من المتغيرات في نماذج التحليل التنبؤية (تحليل الانحدار والارتباط المتعدد، وتحليل التمايز) في المرحلة اللاحقة.

ولقد تم تطبيق أسلوب تحليل العوامل على عينة البحث الرئيسية، وعلى مجموعة من المتغيرات وهي المتغيرات الخاصة بمقومات تمكين العاملين في جامعة الطائف (٥٧ متغير)، والمتغيرات الخاصة بأبعاد تمكين العاملين في جامعة الطائف (٢١ متغير). والرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف (١٣ متغير). وفيما يلي نتائج تحليل العوامل الخاصة بكل مجموعة من المتغيرات السابقة على حدة.

## ١/١٠ - نتائج تحليل العوامل الخاصة بمقومات تمكين العاملين في جامعة الطائف

إن أهم النتائج التي تم الحصول عليها من أسلوب تحليل العوامل فيما يتعلق بمقومات تمكين العاملين في جامعة الطائف تمثلت في قائمة العناصر (أو العوامل) الرئيسية التي يمكن اشتقاقها من العدد الاجمالي لمتغيرات متطلبات تمكين العاملين في جامعة الطائف (أنظر جدول رقم ١).

## جدول رقم (١)

العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بمقومات تمكين العاملين في جامعة الطائف (Factor Analysis) (مخرجات أسلوب تحليل العوامل)

المتغيرات الأصلية	عامل (١)	عامل (٢)	عامل (٣)	عامل (٤)	عامل (٥)	عامل (٦)	عامل (٧)	عامل (٨)	عامل (٩)	عامل (١٠)	عامل (١١)	عامل (١٢)	عامل (١٣)
١- يعتبر إشباع حاجات العاملين من أولويات إدارة الجامعة	٠,٠٩	٠,٢٨	٠,٦٣	٠,١١	٠,١٥	٠,٢٤	٠,٠٨	٠,٠٥	٠,٠٥	٠,٢٩	٠,٠٢	٠,٠٣	٠,١٥
٢- تنظر الجامعة إلى إشباع حاجات العاملين كمدخل لإشباع حاجات الطلاب.	٠,٢٥	٠,١٠	٠,٦٦	٠,٢٦	٠,٠٩	٠,١٤	٠,١٢	٠,٠٣	٠,٢٢	٠,٠٩	٠,٠٤	٠,١٠	٠,٢٠
٣- تؤتم الجامعة بتزويد العاملين بالصلاحيات لحل مشاكل الطلاب.	٠,١٣	٠,٤٢	٠,٤١	٠,٢٧	٠,١٦	٠,٠٢	٠,٠٧	٠,٠٧	٠,٤٠	٠,١٠	٠,١١	٠,١٤	٠,٠٩
٤- تنظر الجامعة إلى العاملين على أنهم المساء الداخليين لها.	٠,١٣	٠,٣٤	٠,٢٢	٠,٢٧	٠,٠٢	٠,٠١	٠,٠٤	٠,٠٧	٠,٢٨	٠,٣٨	٠,٠٩	٠,٣٦	٠,٠٤
٥- تحرص الجامعة على توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين.	٠,٠٩	٠,٢٧	٠,٧٠	٠,٢١	٠,٢٥	٠,٠٤	٠,١٦	٠,١٤	٠,٠٦	٠,٠١	٠,٠١	٠,٠١	٠,٠٤

تمكين العاملين كأحد محددات الرضا الوظيفي وأثره على جودة

الخدمة التعليمية في جامعة الطائف

د. وجيه عبد الستار نافع

تابع جدول رقم (١)  
العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بمقومات تمكين العاملين في  
جامعة الطائف (Factor Analysis) (مخرجات أسلوب تحليل العوامل)

المتغيرات الأصلية	عامل (١)	عامل (٢)	عامل (٣)	عامل (٤)	عامل (٥)	عامل (٦)	عامل (٧)	عامل (٨)	عامل (٩)	عامل (١٠)	عامل (١١)	عامل (١٢)	عامل (١٣)
٦- تتنظر الجامعة إلى العنصر البشري على اعتبار أنه أهم موارد الجامعة.	٠,٢٧	٠,٢١	٠,٦٥	٠,٢١	٠,٢١	٠,١٧	٠,١٢	٠,٢٦	٠,٢٦	٠,٠١	٠,٠١	٠,٠٢	٠,٠٤
٧- تمنح الجامعة العاملين قدراً كبيراً من حرية التصرف في ممارسة أعمالهم.	٠,١٩	٠,٢٤	٠,٤٥	٠,٢٦	٠,٠٤	٠,١٤	٠,١٧	٠,٢٦	٠,٣٦	٠,٠٢	٠,٠١	٠,١٢	٠,٠٣
٨- ترى إدارة الجامعة أن واجبها هو تقديم خدمة تعليمية متميزة.	٠,١٧	٠,٢٤	٠,٦٢	٠,٠٩	٠,٠٣	٠,٠٣	٠,١٠	٠,٢٠	٠,٠٢	٠,١٢	٠,١٢	٠,١٥	٠,٢٨
٩- تثق إدارة الجامعة في قدرات وخبرات العاملين بها.	٠,١٥	٠,٤٤	٠,٤٧	٠,١٤	٠,٢٥	٠,٠٩	٠,٠٩	٠,٠٦	٠,١٥	٠,١٠	٠,١٧	٠,١٨	٠,١٠
١٠- يجد العاملون سهولة في التعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات.	٠,١٠	٠,٥٤	٠,٣٣	٠,١٦	٠,٢٤	٠,٠١	٠,٢٤	٠,٠١	٠,١٥	٠,١٥	٠,٠٨	٠,٠٦	٠,٠٣
١١- يشارك العاملون بالجامعة فيما بينهم في تحمل المهام المسندة إليهم.	٠,١٩	٠,٣٥	٠,١٥	٠,٠٤	٠,١٧	٠,٣٥	٠,٠٩	٠,٦٥	٠,١٨	٠,١٤	٠,١٨	٠,٠٥	٠,١٧
١٢- يشارك العاملون في صياغة رسالة وأهداف الجامعة.	٠,١٥	٠,٠٩	٠,٣٣	٠,٠٨	٠,١٧	٠,١٣	٠,١٤	٠,٧٠	٠,٠٩	٠,٠٣	٠,٠٢	٠,٠٥	٠,١٤
١٣- يطلعني رئيسي على المعلومات التي ترد إليه من إدارة الجامعة.	٠,٥٦	٠,٠٥	٠,١٨	٠,١٩	٠,٠١	٠,١٠	٠,٠٧	٠,٥٠	٠,٢١	٠,٠٧	٠,١٣	٠,١٦	٠,٠٩
١٤- أجد سهولة في الاتصال برئيسي المباشر عندما أتعرض لمشكلة في العمل.	٠,٦٦	٠,٢١	٠,١٢	٠,٠٩	٠,٠٨	٠,١١	٠,٠٧	٠,٠٣	٠,٠٢	٠,٠٤	٠,٠٨	٠,٢١	٠,٠٨
١٥- تتبع إدارة الجامعة سياسة الباب المفتوح لجميع العاملين بها.	٠,٢٠	٠,٦٠	٠,٣٩	٠,٠٧	٠,٢٧	٠,١١	٠,٠٨	٠,١١	٠,٠٤	٠,٠٧	٠,٠١	٠,١٨	٠,٠١
١٦- يسود الجامعة نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير المعلومات بسرعة.	٠,١٩	٠,٢٥	٠,١٣	٠,٤٠	٠,٠٥	٠,٢١	٠,٠٥	٠,٤١	٠,١٤	٠,٠٨	٠,٣٦	٠,٢٧	٠,٠٩
١٧- تهتم إدارة الجامعة بتدريب العاملين من وظائفهم.	٠,١٤	٠,٦٥	٠,٣٢	٠,٢٤	٠,٠٣	٠,١٣	٠,٠٢	٠,١٣	٠,٠٤	٠,١٨	٠,١٣	٠,٠٣	٠,١٣
١٨- تهتم إدارة الجامعة بتدريب العاملين في مجال التعامل مع الطلاب.	٠,٢٤	٠,٦٥	٠,١٥	٠,٢٣	٠,١٥	٠,١٧	٠,٠٤	٠,٢٤	٠,٠٣	٠,١٣	٠,١٦	٠,١٢	٠,١١
١٩- يتم قياس فاعلية التدريب بمدى إشباع حاجات العاملين والطلاب معاً.	٠,٣٠	٠,٤٨	٠,١٩	٠,٣٦	٠,٠٩	٠,٠٧	٠,٠٦	٠,٢٩	٠,١٦	٠,٢٠	٠,٠٣	٠,٠٤	٠,٠٤



تابع جدول رقم (١)  
العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بمقومات تمكين العاملين في  
جامعة الطائف (Factor Analysis) (مخرجات أسلوب تحليل العوامل)

المتغيرات الأصلية	عامل (١)	عامل (٢)	عامل (٣)	عامل (٤)	عامل (٥)	عامل (٦)	عامل (٧)	عامل (٨)	عامل (٩)	عامل (١٠)	عامل (١١)	عامل (١٢)	عامل (١٣)
٢٠- أشعر بأنني أتلقى تدريبا كافياً يساعدني على أداء عملي بكفاءة داخل الجامعة.	٠,١٨	٠,٦٠	٠,٢٣	٠,٢٨	٠,٠٣	٠,٢٥	٠,١٢	٠,٠٤	٠,١٦	٠,٠٤	٠,٠٨	٠,٠٩	٠,١٠
٢١- لا تعتبر البرامج التدريبية المتاحة للعاملين بالجامعة كافية.	٠,٠٦	٠,١٠	٠,٠٣	٠,٠٧	٠,٠١	٠,٠٩	٠,٠١	٠,٠١	٠,٠٥	٠,٠٤	٠,٨٧	٠,٠٩	٠,٠٣
٢٢- تركز برامج التدريب على كيفية مواجهة المواقف الطارئة.	٠,١٧	٠,١٩	٠,١٩	٠,٦٨	٠,٠٤	٠,١٣	٠,٠٨	٠,٠٤	٠,١٧	٠,٠٩	٠,٣٠	٠,٠٤	٠,٠١
٢٣- يركز نظام الحوافز للعاملين بالجامعة على خدمة الطلاب.	٠,١٠	٠,٠٩	٠,١٤	٠,٧٤	٠,١١	٠,١٦	٠,٢٩	٠,٠٨	٠,١٨	٠,١٠	٠,٠٨	٠,١٥	٠,٠٢
٢٤- يشجع نظام الحوافز العاملين بالجامعة على الابتكار والمبادرة.	٠,٢١	٠,٢٦	٠,١٥	٠,٦٩	٠,٣٣	٠,٠٩	٠,٠٦	٠,١٤	٠,٠٥	٠,٠٢	٠,٠٦	٠,٠٩	٠,٠٦
٢٥- يشعر العاملون في الجامعة بأن هناك نظاماً مرضياً للحوافز.	٠,٠٨	٠,٢٧	٠,١٩	٠,٦١	٠,٣٦	٠,١٤	٠,٠٥	٠,٢٦	٠,١١	٠,٠١	٠,١٥	٠,٠٥	٠,٠٧
٢٦- يتم تحفيز العاملين على أساس جماعي وليس فردي.	٠,١٧	٠,١١	٠,٢٦	٠,٥٩	٠,٢٣	٠,١٩	٠,٢٠	٠,١١	٠,٠٥	٠,١٠	٠,٠٢	٠,٠٢	٠,٠٦
٢٧- يتميز نظام الحوافز بالعدالة بين جميع العاملين داخل الجامعة.	٠,٠٨	٠,٣١	٠,٣١	٠,٣١	٠,٥٣	٠,١٥	٠,١٤	٠,٠٥	٠,١٩	٠,١٧	٠,١٠	٠,٠٣	٠,٠٣
٢٨- يشعر كل فرد في الجامعة بالثقة في أداء العمل المكلف به.	٠,٣١	٠,٢٤	٠,٣٠	٠,١٦	٠,٣١	٠,٢٣	٠,٠٩	٠,٣٤	٠,٠٥	٠,٠٢	٠,٠٤	٠,٠٤	٠,١٠
٢٩- يعتقد رئيسي المباشر أنني أقوم بأداء عملي بكفاءة وفعالية.	٠,٦٤	٠,٠٥	٠,٤٢	٠,٠٦	٠,١٠	٠,١٤	٠,١٢	٠,٠٢	٠,٠٩	٠,٠٨	٠,٠٣	٠,١٤	٠,١٥
٣٠- كثيراً ما أضحي بمصلحتي الشخصية في سبيل تحقيق مصلحة الجامعة.	٠,٢٦	٠,٠٤	٠,٠٤	٠,٠٥	٠,٠٢	٠,٠٧	٠,٢٢	٠,٠٢	٠,١١	٠,٠٢	٠,١٢	٠,٧٤	٠,٠٢
٣١- أشعر بالخسارة إذا انتقلت إلى العمل في مكان آخر خارج الجامعة.	٠,٢٨	٠,١١	٠,١١	٠,١٢	٠,٠٧	٠,٠٢	٠,٦٠	٠,٠٣	٠,٠٤	٠,٠٩	٠,٠٦	٠,٢٩	٠,١٧
٣٢- يشعر العاملون بحريسة عندما يتحدثون عن المشكلات التي تواجههم في العمل.	٠,٢٠	٠,٤٢	٠,١٣	٠,١٠	٠,٠٩	٠,٠١	٠,٦٤	٠,١٥	٠,٠٩	٠,٠٥	٠,٠٤	٠,١٧	٠,٠٩
٣٣- كثيراً ما يتحدث معي رئيسي المباشر عن مشكلاته الشخصية.	٠,٣٦	٠,٠٥	٠,٠٦	٠,١٢	٠,١٢	٠,٠١	٠,٣٦	٠,٠٢	٠,١٣	٠,٠٦	٠,٢٢	٠,٠١	٠,٠٩
٣٤- يستمد كل فرد في الجامعة ثقته من خلال علاقته مع زملائه في العمل.	٠,١٢	٠,٠٦	٠,١٥	٠,٠٤	٠,١٨	٠,٢٤	٠,٠٧	٠,٠٦	٠,١٢	٠,٠٤	٠,٠٤	٠,٠٤	٠,٠٩
٣٥- يتفق معظم العاملين في أنهم واثقون من أهدافهم نحو تحقيق أهداف الجامعة.	٠,٢٢	٠,١٥	٠,٣٠	٠,١٠	٠,١٥	٠,٤٥	٠,٤٦	٠,٠٤	٠,٠٣	٠,٠١	٠,١٢	٠,٠١	٠,٠٥

العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بمقومات تمكين العاملين في  
جامعة الطائف (Factor Analysis) (مخرجات أسلوب تحليل العوامل)

عامل (١٣)	عامل (١٢)	عامل (١١)	عامل (١٠)	عامل (٩)	عامل (٨)	عامل (٧)	عامل (٦)	عامل (٥)	عامل (٤)	عامل (٣)	عامل (٢)	عامل (١)	المتغيرات الأصلية
٠,٠٧	٠,٠٤	٠,٠٩	٠,٠١	٠,١٧	٠,١٤	٠,٠٨	٠,٧٨	٠,١٠	٠,٢١	٠,١٧	٠,١٢	٠,٢٧	٣٦- يعرف كل فرد في الجامعة مهام وأعباء وظيفته.
٠,٠٦	٠,٠٤	٠,٠٧	٠,٠٥	٠,٠٧	٠,٠٧	٠,٠٤	٠,٨٣	٠,١٥	٠,١٥	٠,١٤	٠,٠٩	٠,٢٩	٣٧- يعرف كل فرد في الجامعة الدور المطلوب منه بدقة.
٠,٠١	٠,١٣	٠,١١	٠,٠٢	٠,٠١	٠,١٧	٠,١٧	٠,٧٥	٠,١٦	٠,١٢	٠,١٥	٠,١٩	٠,٣٠	٣٨- يعرف كل فرد بالجامعة نوع ومستوى الأداء المتوقع تحفيته.
٠,٠٩	٠,١٣	٠,٠٢	٠,١١	٠,٠١	٠,١٠	٠,١٤	٠,٢٣	٠,١٣	٠,٢٤	٠,٠٨	٠,٢٣	٠,٧٠	٣٩- يهتم رئيسي بالتعرف على آراء العاملين نحو القرارات التي يتم اتخاذها.
٠,١٣	٠,١٦	٠,١٠	٠,٠٥	٠,٠٩	٠,١٢	٠,٢٦	٠,١٩	٠,٤٣	٠,١٥	٠,١٨	٠,٢٨	٠,٤٦	٤٠- يقوم كل فرد بالجامعة بتقديم المساعدة الكافية للزملاء لأداء عملهم.
٠,٠٩	٠,١١	٠,٠٤	٠,٠١	٠,٠٢	٠,١٤	٠,٣٨	٠,١٤	٠,٣٣	٠,١١	٠,١٢	٠,٤٩	٠,٤٠	٤١- يتسجح الزملاء كافة العاملين بالجامعة على التعبير عن آرائهم.
٠,٠٢	٠,٠٥	٠,٠٦	٠,١١	٠,٠٧	٠,١٨	٠,٣٢	٠,٢٨	٠,١٣	٠,٠٧	٠,٠٢	٠,٤١	٠,٥٢	٤٢- يحرص رئيسي على تعريف العاملين بالإنجازات المطلوب تحقيقها.
٠,١٤	٠,٠٦	٠,٠٩	٠,٠٩	٠,٠٥	٠,٠٣	٠,٢٦	٠,٠٦	٠,٠٨	٠,١٧	٠,١٥	٠,٣٦	٠,٦٦	٤٣- يهتم رئيسي المباشر بتفسير تصرفاته وقراراته للعاملين معه.
٠,٠١	٠,٠١	٠,٠٤	٠,٠٣	٠,١٥	٠,٠٥	٠,٠٧	٠,١٩	٠,١٢	٠,١٥	٠,١٢	٠,٠١	٠,٨١	٤٤- أجد المساعدة من جانب رئيسي لحل المشكلات التي تواجهني أثناء العمل.
٠,١٥	٠,٠٢	٠,٠٨	٠,٠٧	٠,١٧	٠,١٧	٠,١٤	٠,٠٢	٠,١٣	٠,٠٨	٠,٢٣	٠,١٠	٠,٧١	٤٥- عادة ما يعبر رئيسي عن استحسانه للمقترحات المقدمة من مرؤوسيه.
٠,١١	٠,٠٣	٠,١٧	٠,١٥	٠,٣٥	٠,٢١	٠,٠٦	٠,١٠	٠,٣٧	٠,١٢	٠,٢٣	٠,٠٥	٠,٥٢	٤٦- من السهل الحصول على تعاون الزملاء لحل المشاكل المعقدة بالعمل.
٠,١٦	٠,٠٣	٠,٠٣	٠,٧١	٠,١٦	٠,٠٤	٠,٢٣	٠,٠٦	٠,٢٢	٠,١٢	٠,٠٣	٠,٠٥	٠,٠٣	٤٧- تقابل مقترحات الزملاء بشأن تطوير وتحسين الأداء بعدم الاستجابة.
٠,٨٢	٠,٠٢	٠,٠٢	٠,٠٩	٠,٠٤	٠,٠٣	٠,٠٩	٠,٠٩	٠,٠٨	٠,٠٧	٠,٠٢	٠,١٠	٠,٠١	٤٨- في بعض الأعمال أقتصد إلى مساندة وتشجيع الزملاء في الجامعة.
٠,١٤	٠,٢٤	٠,١١	٠,١٩	٠,٥٨	٠,١٤	٠,٠٦	٠,٢٥	٠,١١	٠,٢١	٠,١٥	٠,١٥	٠,٢٥	٤٩- يتوافر لدي العاملين معلومات كافية عن الأعداد المطلوب تحقيقها.
٠,١٧	٠,٠٣	٠,٠٧	٠,٠٩	٠,٤٦	٠,٢٣	٠,١٤	٠,٢١	٠,٢٩	٠,١٩	٠,٠٧	٠,٣٤	٠,٣١	٥٠- يجد العاملون صعوبة في الحصول على المعلومات اللازمة لأداء عملهم.
٠,٢٠	٠,٠٨	٠,١٧	٠,٠٥	٠,٢١	٠,١٦	٠,٠٨	٠,١٦	٠,٠٩	٠,٢١	٠,٠٩	٠,٣١	٠,٦٠	٥١- يساعدني رئيسي في توفير المعلومات لحصل مشاكل الطلاب.

تابع جدول رقم (١)  
العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بمقومات تمكين العاملين في  
جامعة الطائف (Factor Analysis) (مخرجات أسلوب تحليل العوامل)

عامل (١٣)	عامل (١٢)	عامل (١١)	عامل (١٠)	عامل (٩)	عامل (٨)	عامل (٧)	عامل (٦)	عامل (٥)	عامل (٤)	عامل (٣)	عامل (٢)	عامل (١)	المتغيرات الأصلية
٠,١٤	٠,٠٢	٠,٠٩	٠,٠٤	٠,٠٤	٠,٠٩	٠,١٧	٠,١٣	٠,١٧	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,١٣	٠,٧٩	٥٢- توجد فرصة للحوار مع رئيسي بشأن النتائج المتعلقة بأدائي في العمل.
٠,٠٩	٠,١٠	٠,٠٢	٠,٠٦	٠,٠٩	٠,٠٦	٠,٠٩	٠,٢٨	٠,٣٠	٠,١١	٠,٢٢	٠,٠٧	٠,٧٢	٥٣- توجد فرصة كبيرة لتبادل المعلومات مع رؤسائي حول مشكلات العمل.
٠,٠٣	٠,١٠	٠,٠٣	٠,١٢	٠,١١	٠,٠٩	٠,١٥	٠,١٨	٠,٦٥	٠,٢٤	٠,٢٨	٠,٠٨	٠,٤٠	٥٤- يعمل معظم الأفراد العاملين في الجامعة بروح الفريق الواحد.
٠,٠٤	٠,٠٥	٠,٠٥	٠,١٦	٠,١٢	٠,١٦	٠,٢١	٠,١٤	٠,٦٥	٠,١٥	٠,١٨	٠,١٩	٠,٣٧	٥٥- يعمل الأفراد في الجامعة معاً لحل المشكلات التي تواجههم.
٠,١٤	٠,٠٨	٠,٠٤	٠,١٢	٠,١٨	٠,٠٥	٠,٠٢	٠,٢٦	٠,٤٨	٠,٢٥	٠,٢٥	٠,١٨	٠,٤٣	٥٦- يمنح المديرين المساطة لأعضاء الفريق ل أداء عملهم بشكل متكامل.
٠,١٧	٠,٠٧	٠,١١	٠,١٠	٠,٢٥	٠,٢٢	٠,١٣	٠,٢٢	٠,٥٣	٠,٢٨	٠,١٦	٠,١٥	٠,٢٥	٥٧- يتم كافة العاملين في الجامعة ببعضهم البعض.
٢,٤	٢,٥	٢,٥	٢,٧	٣,٧	٤,٢	٤,٨	٦,١	٦,١	٧,١	٨,٣	٨,٥	١٣,٩	نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج.
٧٧,٣	٦٩,٩	٦٧,٤	٦٤,٩	٦٢,٢	٥٩,٠	٥٤,٨	٥٠,٠	٤٣,٩	٣٧,٨	٣٠,٧	٢٢,٤	١٣,٩	النسبة المتجمعة للتباين الذي تم تفسيره لجميع العوامل المستخرجة

العوامل التي تم استخراجها من المتغيرات الأصلية:

٥٢ العامل المستخرج رقم (١): الدعم التنظيمي وكيفية حل المشكلات ١٣، ١٤، ٢٩، ٣٩، ٤٠، ٤٢، ٤٣، ٤٤، ٤٥، ٤٦، ٥١، ٥٢، ٥٣.

٥٣ العامل المستخرج رقم (٢): تشجيع وتدريب العاملين ٣، ١٠، ١٥، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٤١.

٥٤ العامل المستخرج رقم (٣): الثقافة التنظيمية ١، ٢، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩.

٥٥ العامل المستخرج رقم (٤): نظام الحوافز ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٦.

٥٦ العامل المستخرج رقم (٥): العمل الجماعي (فرق العمل) ٢٧، ٥٤، ٥٥، ٥٦، ٥٧.

٥٧ العامل المستخرج رقم (٦): وضوح الدور ٣٦، ٣٧، ٣٨.

٥٨ العامل المستخرج رقم (٧): الثقة الإدارية ٣١، ٣٢، ٣٤، ٣٥.

٥٩ العامل المستخرج رقم (٨): المشاركة والاتصال ١١، ١٢، ١٦، ٢٨.

٦٠ العامل المستخرج رقم (٩): الحصول على المعلومات ٤٩، ٥٠.

العامل المستخرج رقم (١٠) كفاية تعامل الإدارة مع العاملين ٤، ٣٣، ٤٧.

من خلال الجدول السابق يمكن تفسير نتائج أسلوب تحليل العوامل وذلك على النحو

التالي:

١- أن هناك عدد كبير من المتغيرات التي خضعت للتحليل، وتمثلت معاملات ارتباط عالية، وبالتالي يمكن أن تشكل عدداً من الأبعاد أو العوامل Factor الرئيسية المستقلة التي يمكن الإبقاء عليها لصلاحيتها في قياس ما يجب قياسه.

٢- أن الأبعاد الرئيسية في البيانات الخاصة بمقومات تمكين العاملين تمثلت في عشرة عوامل مستقلة تضم ٥٧ متغير (أنظر جدول رقم ١) ولقد تم اختيار هذه المتغيرات لتشكيل العوامل

العشرة على أساس معاملات التحميل والتي تقرر أن تكون ٠,٥٠ أو أكثر لأي متغير بشرط أن يكون التحميل على عامل واحد فقط (إدريس، ١٩٩٢؛ المرسي، ١٩٩٢). وبالتالي فقد تم استبعاد المتغيرات الأخرى (٣ متغيرات) نظراً لأن كل منها كان يتمتع بمعامل تحميل أقل من ٠,٥٠ على كل من العوامل التي أمكن استخراجها من متطلبات تطبيق تمكين العاملين في جامعة الطائف.

٣- ساهمت العوامل المستخرجة في تفسير نحو ٧٢,٣% من التباين الكلي في المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل، وتشير هذه النتيجة إلى نجاح أسلوب تحليل العوامل في تحقيق الهدف الأول من استخدامه في هذه الدراسة والذي يتمثل في استخراج الأبعاد الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل، كما نجح هذا الأسلوب أيضاً في تخفيض عدد المتغيرات الخاضعة للتحليل إلى عدد أقل ولكن أكثر صلاحية (من ٥٧ متغير إلى ٥٤ متغير)، وبالتالي تم التخلص من المتغيرات التي تمثل نوعاً من البيانات الزائدة عن الحاجة Redundancy والخاصة بمتطلبات تطبيق تمكين العاملين في جامعة الطائف.

٤- بمقارنة العوامل الرئيسية المستخرجة من أسلوب تحليل العوامل (أنظر جدول رقم ١) بمقومات تمكين العاملين في جامعة الطائف في قائمة الاستقصاء عند جمع البيانات، أتضح أن هناك تطابق إلى حد كبير - بصفة عامة - بينهما. إلا أن الاختلاف بينهما تمثل في عدد المتغيرات التي اشتمل عليها كل منها من ناحية، وفي تصنيف وتجميع هذه المتغيرات في كل منهما من ناحية أخرى. فمن حيث عدد المتغيرات فقد تم تخفيضها إلى ٥٤ متغير فقط بعد تطبيق أسلوب تحليل العوامل، ومن حيث التصنيف والتجميع فقد تم إعادة تصنيف وتجميع تلك المتغيرات ذات الارتباط ببعضها البعض في عشرة عوامل رئيسية وبالتالي تفاوتت مسميات هذه العوامل المقترحة عن المسميات المفترضة من قبل.

٥- على سبيل المثال نجد أن العامل المستخرج رقم (١) الثقافة التنظيمية (أحد المقومات الأساسية لتمكين العاملين في جامعة الطائف) أصبح يضم ٧ متغيرات بدلاً من ٩ متغيرات، وكذلك أيضاً العامل المستخرج رقم (٩) الحصول على المعلومات أصبح يضم متغيرين بدلاً من ٥ متغيرات، وبالإضافة إلى ذلك فإن العامل المستخرج رقم (٧) الثقة الإدارية أصبح يضم ٤ متغيرات بدلاً من ٨ متغيرات. وفي ضوء ما تقدم يتضح أن هناك متغيرات أصبحت تابعة لعوامل أخرى مع اختلاف مسميات هذه العوامل المقترحة عن مسميات العوامل المفترضة من قبل. وأن تقسيم المتغيرات يبدو منطقيًا وأكثر قبولاً عما كان مفترض عند تصميم البحث. وتعكس هذه النتيجة نجاح أسلوب تحليل العوامل في التحقق من مدى درجة صلاحية المقياس الخاضع للاختبار على النحو الذي يقلل من احتمالات خطأ القياس.

٦- بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج استخدام أسلوب تحليل العوامل يتضح أن المقياس الخاضع للدراسة يتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لمحتوياته في قياس المتطلبات اللازمة لتطبيق تمكين العاملين في جامعة الطائف.

١٠/١/٢- نتائج تحليل العوامل الخاصة بأبعاد تمكين العاملين في جامعة الطائف  
تتلخص أهم النتائج التي تم الحصول عليها من أسلوب تحليل العوامل (باستخدام طريقة تحليل المكونات الأساسية PCA) بالنسبة لأبعاد تمكين العاملين في جامعة الطائف في قائمة العوامل الرئيسية المستخرجة من العدد الإجمالي لمتغيرات أبعاد تمكين العاملين في الجدول التالي:

جدول رقم (٢)  
العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الخاصة بأبعاد تمكين العاملين في جامعة الطائف  
(Factor Analysis) مخرجات أسلوب تحليل العوامل

عامل (٥)	عامل (٤)	عامل (٣)	عامل (٢)	عامل (١)	المتغيرات الأصلية
٠,١٦	٠,١٨	٠,٢٨	٠,٢٩	٠,٦٥	١- تشعرني إدارة الجامعة بأهميتي كعنصر فعال في أداء عملي.
٠,٠٥	٠,٠٥	٠,٠٦	٠,٨١	٠,١٨	٢- يعتبر عملي في الجامعة من الجوانب الهامة جداً بالنسبة لي.
٠,١٤	٠,١١	٠,٠٨	٠,٨٦	٠,٢٧	٣- تعتبر مهام وظيفتي في الجامعة لها معنى وقيمة بالنسبة لي.
٠,٠٧	٠,٠٢	٠,٠١	٠,٦٥	٠,٤٤	٤- أسيطر بدرجة كبيرة على الطرق والوسائل التي تساعدني في أداء عملي داخل الجامعة.
٠,٤٦	٠,٣٥	٠,١٠	٠,٥٢	٠,٠٦	٥- أفضل الوظيفة التي تتيح لي استخدام قدر كبير من الصلاحيات.
٠,٢٩	٠,٠٣	٠,٠٢	٠,١٥	٠,٧١	٦- يوجد لدى كل فرد المهارات والمعلومات التي تمكنه من التعامل مع مسؤوليات وأعباء وظيفته.
٠,٦٩	٠,٠٨	٠,٤١	٠,٠٢	٠,٠٢	٧- كثيراً ما أشعر أن قدراتي وخبراتي السابقة تفوق متطلبات وظيفتي الحالية بالجامعة.
٠,٦٩	٠,٢١	٠,٠١	٠,١٤	٠,١٦	٨- يمكنني التعامل بكفاءة مع المشكلات الوظيفية التي تتطلب علاجاً فورياً بالجامعة.
٠,٦٦	٠,٠١	٠,١٣	٠,١١	٠,٣٦	٩- يرى رئيسي المباشر وزملائي في الجامعة أنني أقوم بأداء مهام وظيفتي بكفاءة وفعالية.
٠,١٥	٠,١٣	٠,٠٦	٠,٠١	٠,٨٣	١٠- يتوافر لدى كل فرد بالجامعة الصلاحيات التي تمكنه من اتخاذ أي إجراء يمكنه من أداء العمل المكلف به.
٠,٠٢	٠,٠٣	٠,٠٢	٠,١٧	٠,٨١	١١- يقوم كل فرد في الجامعة بوضع الجداول الزمنية التي تمكنه من أداء عمله.
٠,١٠	٠,٠٨	٠,٠٣	٠,١٠	٠,٨٢	١٢- يشارك العاملون بتقديم حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجههم في العمل.
٠,٢٧	٠,٥٣	٠,٢٨	٠,٠٣	٠,١١	١٣- أتعامل بنفسني مع المشكلات التي تواجهني في عملي دون الرجوع في كل الأمور إلى رئيسي المباشر.
٠,١٢	٠,٣٩	٠,٥٠	٠,١٣	٠,٠٩	١٤- يتم إتباع عدد من الإجراءات الروتينية بغرض إنهاء بعض الأعمال المختلفة داخل الجامعة.
٠,٠٣	٠,١٣	٠,٠٦	٠,٠٩	٠,٠٣	١٥- الإجراءات التي يتضمنها عملي روتينية وإذا لم أتبعها فإنني أتعرض للعقاب.

تابع جدول رقم (٢)  
العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الخاصة بأبعاد تمكين العاملين في جامعة الطائف  
(Factor Analysis) (مخرجات أسلوب تحليل العوامل)

المتغيرات الأصلية	عامل (١)	عامل (٢)	عامل (٣)	عامل (٤)	عامل (٥)
١٦- مهام عملي روتينية لا تسمح بحرية التفكير واتخاذ القرارات.	٠,١٥	٠,١٣	٠,٨٤	٠,٠٣	٠,٠٩
١٧- أستطيع تغيير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما أرغب في ذلك.	٠,١٠	٠,١٧	٠,٠٣	٠,٦٩	٠,٠٢
١٨- يساهم كل فرد بدرجة كبيرة في وضع أهداف وخطط الجامعة.	٠,٧٥	٠,١٣	٠,٠٢	٠,٢٢	٠,٠٦
١٩- يمتلك رئيسي المباشر في العمل السلطة التي تمكنه من تصحيح أخطاء مرؤوسيه في الجامعة.	٠,٥٩	٠,١٠	٠,٢١	٠,٣٤	٠,٠٢
٢٠- أفضل أن تعطيني الإدارة قدراً كبيراً من السلطة التي تمكنني من أداء عملي بالجامعة.	٠,٠٩	٠,٤١	٠,٠٩	٠,٤٣	٠,٤٠
٢١- تؤثر وظيفتي بشدة في وظائف زملائي في العمل ورئيسي المباشر في الجامعة.	٠,١٠	٠,٠١	٠,٠٨	٠,٧٤	٠,٠٦
نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج.	٢٧,٦ ٧	١٥,١ ٦	٩,٠٦	٥,٨١	٥,٠٥
النسبة المتجمعة للتباين الذي تم تفسيره لجميع العوامل المستخرجة	٢٧,٦ ٧	٤٢,٨ ٣	٥١,٨ ٩	٥٧,٧ ٠	٦٢,٧ ٥
العوامل التي تم استخراجها من المتغيرات الأصلية:					
• العامل المستخرج رقم (١): الإختيار والمشاركة ١، ٦، ١٠، ١١، ١٢، ١٨، ١٩.					
• العامل المستخرج رقم (٢): الأهمية والقدرة على أداء العمل ٢، ٣، ٤، ٥.					
• العامل المستخرج رقم (٣): إجراءات أداء العمل ١٤، ١٥، ١٦.					
• العامل المستخرج رقم (٤): الحرية والتأثير ١٣، ١٧، ٢٠، ٢١.					
• العامل المستخرج رقم (٥): الكفاءة ٧، ٨، ٩.					

من خلال الجدول السابق يمكن تفسير نتائج أسلوب تحليل العوامل وذلك على النحو التالي:

١- أن هناك عدد كبير من المتغيرات التي خضعت للتحليل، وتمتلك معاملات ارتباط عالية، وبالتالي يمكن أن تشكل عدد من العوامل الرئيسية المستقلة والتي تكسب دورها الأبعاد الرئيسية في البيانات الخاصة بأبعاد تمكين العاملين في جامعة الطائف.

٢- إن الأبعاد الرئيسية المشتقة من تحليل العوامل الخمسة تمكنت من تمثيل العاملين في جامعة الطائف في أبعادها الرئيسية الخمسة (انظر جدول رقم ٢). ولقد تم اختيار هذه المتغيرات لتشكيل العوامل الأربعة المستخرجة على أساس معاملات التحميل وفقاً للقاعدة التي سبقت

تحديدها (معامل تحميل أكثر من ٠,٥٠ على واحد فقط من العوامل المستخرجة). وبالتالي تقرر استبعاد باقي المتغيرات الأخرى (ثلاث متغيرات) نظراً لعدم مقابقتها للشرط السابق الإشارة إليه.

٣- ساهمت العوامل المستخرجة في تفسير حوالي ٦٢,٧٥% من التباين الكلي في البيانات للمتغيرات الأصلية، وتعكس هذه النتيجة فاعلية أسلوب تحليل العوامل في تحقيق أحد أهداف استخدامه من هذه الدراسة حيث أمكن اشتقاق العوامل الرئيسية في المتغيرات الخاضعة للتحليل، وبالتالي تخفيض عدد هذه المتغيرات إلى عدد أقل ولكن أكثر صلاحية.

٤- بمقارنة مجموعة العوامل المستخرجة (أنظر جدول رقم ٢) من أسلوب تحليل العوامل بأبعاد تمكين العاملين في قائمة الاستقصاء عند جمع البيانات، تبين أنه ليس هناك اختلاف كبير بينهما. إلا أن الاختلاف الرئيسي تمثل في تجميع أكثر من مجموعة من المتغيرات ذات الارتباط ببعضها البعض في خمسة عوامل بدلاً من أربعة عوامل، وبالتالي تفاوتت مسميات هذه العوامل المقترحة عن المسميات المفترضة من قبل.

٥- على سبيل تمثيل فإن العامل المستخرج رقم (١) الإختيار والمشاركة أصبح يضم ٧ متغيرات، وكذلك أيضاً العامل المستخرج رقم (٢) الأهمية والقدرة على أداء العمل أصبح يضم ٤ متغيرات، وبالإضافة إلى ذلك فإن العامل المستخرج رقم (٣) إجراءات أداء العمل أصبح يضم ٣ متغيرات. وكذلك أيضاً العامل المستخرج رقم (٤) الحرية والتأثير أصبح يضم ٤ متغيرات، وأخيراً العامل المستخرج رقم (٥) الكفاءة أصبح يضم ٣ متغيرات.

٦- وفي ضوء ما تقدم يتضح أن هناك متغيرات أصبحت تابعة لعوامل أخرى مع اختلاف مسميات هذه العوامل المقترحة عن مسميات العوامل المفترضة من قبل. وأن تقسيم المتغيرات يبدو منطقياً وأكثر قبولاً عما كان مفترض عند تصميم البحث. وتعكس هذه النتيجة نجاح أسلوب تحليل العوامل في تحقيق هدف تخفيض البيانات من ناحية، والتحقق من صلاحية المقياس المستخدم بالشكل الذي يمكن معه تقليل احتمالات خطأ القياس من ناحية أخرى.

٧- بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج استخدام أسلوب تحليل العوامل يتضح أن المقياس الخاضع للدراسة يتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لمحتوياته في قياس أبعاد تمكين العاملين في جامعة الطائف.

### ٣/١/١٠- نتائج تحليل العوامل الخاصة بالرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف

تتمثل أهم النتائج التي تم الحصول عليها من أسلوب تحليل العوامل فيما يتعلق بالرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في قائمة العوامل الرئيسية التي يمكن اشتقاقها من العدد الإجمالي لمتغيرات الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف (أنظر جدول رقم ٣)، ويمكن تفسير هذه النتائج وذلك على النحو التالي:

١- أن هناك عدد كبير من المتغيرات التي خضعت للتحليل، وتمثلت معاملات ارتباط عالية، وبالتالي يمكن أن تشكل عدداً من الأبعاد أو العوامل Factor الرئيسية المستقلة التي يمكن الإبقاء عليها لصلاحيتها في قياس ما يجب قياسه.

٢- أن الأبعاد الرئيسية في البيانات الخاصة بالرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف تمثلت في ثلاثة عوامل مستقلة تضم ١٣ متغير (أنظر جدول رقم ٣) ولقد تم اختيار هذه المتغيرات لتشكيل العوامل الثلاثة على أساس معاملات التحميل والتي تقرر أن تكون ٠,٥٠ أو أكثر لأي متغير بشرط أن يكون التحميل على عامل واحد فقط (إدريس، ١٩٩٢؛ المرسي، ١٩٩٢).  
٣- ساهمت العوامل المستخرجة في تفسير نحو ٦٩,٧% من التباين الكلي في المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل، وتشير هذه النتيجة إلى نجاح أسلوب تحليل العوامل في فسي استخراج الأبعاد الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل والخاصة بالرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.

تابع جدول رقم (٣)  
العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بالرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف (Factor Analysis) (مخرجات أسلوب تحليل العوامل)

المتغيرات الأصلية	عامل (١)	عامل (٢)	عامل (٣)
١- حجم العائد والمزايا الإضافية التي تحصل عليها من وظيفتك.	٠,٠٤	٠,٧٤	٠,٤٢
٢- حجم التطور والنمو في مهاراتك وخبراتك بسبب مزاولة أعمال وظيفتك.	٠,١٥	٠,٨١	٠,١٠
٣- مدى كفاية فرص الترقية المتاحة لكافة الأفراد العاملين بالجامعة.	٠,٠٩	٠,١٩	٠,٨٤
٤- العلاقة مع رئيسك المباشر وزملائك في العمل داخل الجامعة.	٠,٨٢	٠,١٧	٠,١٦
٥- مستوى التقدير والمعاملة التي تحصل عليها من رئيسك المباشر.	٠,٨٣	٠,٠٦	٠,٢٣
٦- مدى عدالة شروط أو معايير نظام ترقية العاملين بالجامعة.	٠,٢٢	٠,١٧	٠,٨٣
٧- مستوى الشعور بالإنجاز عندما تؤدي أعمال وظيفتك داخل الجامعة.	٠,٥٦	٠,٤٨	٠,٠٧
٨- مستوى الدعم والمساعدة من زملائك عندما تواجه مشكلة في العمل.	٠,٥٧	٠,٤٨	٠,٠٧
٩- مستوى المساعدة والتوجيه من رئيسك المباشر في الجامعة.	٠,٨٥	٠,٢٤	٠,٠٨
١٠- تناسب العائد الذي تحصل عليه بالمقارنة بالجهد الذي تبذله في أداء وظيفتك.	٠,٢٥	٠,٥٩	٠,٥٥
١١- درجة الاستقلالية التي تتمتع بها في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتك.	٠,٤٠	٠,٦٦	٠,٢١
١٢- درجة تناسب وظيفتك التي تشغلها بالجامعة مع قدراتك الشخصية.	٠,٣٠	٠,٧١	٠,١٩
١٣- جودة الإشراف الذي يمارسه عليك رئيسك المباشر في أداء أعمال وظيفتك.	٠,٧٩	٠,٢٤	٠,١٩
نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج.	٢٨,٨	٢٤,٦	١٦,٣
النسبة المتجمعة للتباين الذي تم تفسيره لجميع العوامل المستخرجة	٢٨,٨	٥٣,٤	٦٠,٧
العوامل التي تم استخراجها من المتغيرات الأصلية:			
• العامل المستخرج رقم (١): الرضا عن العلاقة مع الزملاء ونظام الإشراف ٤، ٥، ٧، ٨، ٩، ١٣.			
• العامل المستخرج رقم (٢): الرضا عن العائد المادي ومحتوى العمل ١، ٢، ١٠، ١١، ١٢.			
• العامل المستخرج رقم (٣): الرضا عن سياسة الترقية ٣، ٦.			

٤- بمقارنة العوامل الرئيسية المستخرجة من أسلوب تحليل العوامل (أنظر جدول رقم ٣) بمتطلبات تمكين العاملين في جامعة الطائف في قائمة الاستقصاء عند جمع البيانات، أتضح أن هناك تطابق إلى حد ما بين المتطلبات وبينها. إلا أن الاختلاف بينهما تمثل في تصنيف وتجميع هذه المتغيرات. حيث تم إعادة تصنيف وتجميع تلك المتغيرات ذات



- الارتباط ببعضها البعض في ثلاثة عوامل رئيسية وبالتالي تفاوتت مسميات هذه العوامل المقترحة عن المسميات المفترضة من قبل.
- ٥- على سبيل المثال فإن العامل المستخرج رقم (١) الرضا عن العلاقة مع الزملاء ونظام الإشراف أصبح يضم ٦ متغيرات بدلاً من ٥ متغيرات، وكذلك أيضاً العامل المستخرج رقم (٢) الرضا عن العائد المادي ومحتوى العمل أصبح يضم ٥ متغيرات بدلاً من ٦ متغيرات. وفي ضوء ما تقدم يتضح أن هناك متغيرات تابعة لعوامل أخرى مع اختلاف مسميات هذه العوامل المقترحة عن مسميات العوامل المفترضة من قبل. وأن تقسيم المتغيرات يبدو منطقياً وأكثر قبولاً عما كان مفترض عند تصميم البحث. وتنعكس هذه النتيجة نجاح أسلوب تحليل العوامل في التحقق من مدى درجة صلاحية المقياس الخاضع للاختبار على النحو الذي يقلل من احتمالات خطأ القياس.
- ٦- بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج استخدام أسلوب تحليل العوامل يتضح أن المقياس الخاضع للدراسة يتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لمحتوياته في قياس المتطلبات اللازمة لتطبيق تمكين العاملين في جامعة الطائف.
- ١٠/١/٤- نتائج تحليل العوامل الخاصة بجودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف

تتمثل أهم النتائج التي تم الحصول عليها من أسلوب تحليل العوامل فيما يتعلق بجودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف في قائمة العوامل الرئيسية التي يمكن اشتقاقها من العدد الإجمالي لمتغيرات جودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف (أنظر جدول رقم ٤)، ويمكن تفسير هذه النتائج وذلك على النحو التالي:

- ١- أن هناك عدد كبير من المتغيرات التي خضعت للتحليل، وتمثلت معاملات ارتباط عالية، وبالتالي يمكن أن تشكل عدداً من الأبعاد أو العوامل Factor الرئيسية المستقلة التي يمكن الإبقاء عليها لصلاحيتها في قياس ما يجب قياسه.
- ٢- أن الأبعاد الرئيسية في البيانات الخاصة بجودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف تمثلت في ستة عوامل مستقلة تضم ٣٢ متغير (أنظر جدول رقم ٤) ولقد تم اختيار هذه المتغيرات لتشكيل العوامل الثلاثة على أساس معاملات التحميل والتي تقرر أن تكون ٠,٥٠ أو أكثر لأي متغير بشرط أن يكون التحميل على عامل واحد فقط (إدريس، ١٩٩٢؛ المرسي، ١٩٩٢).
- ٣- ساهمت العوامل المستخرجة في تفسير نحو ٥٥,٣% من التباين الكلي في المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل، وتشير هذه النتيجة إلى نجاح أسلوب تحليل العوامل في استخراج الأبعاد الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل والخاصة بجودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف.
- ٤- مقارنة العوامل الرئيسية المستخرجة من أسلوب تحليل العوامل (أنظر جدول رقم ٤) بجودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف في قائمة الاستقصاء عند جمع البيانات، أتضح أن هناك تطابق إلى حد كبير - بصفة عامة - بينهما. إلا أن الاختلاف بينهما تمثل في تصنيف وتجميع هذه المتغيرات، حيث تم إعادة تصنيف وتجميع تلك المتغيرات ذات الارتباط ببعضها البعض في خمسة عوامل رئيسية وبالتالي تفاوتت مسميات هذه العوامل المقترحة عن المسميات المفترضة من قبل. وعلى سبيل المثال فإن العامل المستخرج رقم (٥) الإستجابة أصبح يضم ٥ متغيرات بدلاً من ٧ متغيرات، وكذلك أيضاً العامل المستخرج رقم (٣) الإعتمادية أصبح يضم ٥ متغيرات بدلاً من ٨ متغيرات.

جدول رقم (٤)  
العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بجودة الخدمة التعليمية في جامعة  
الطائف (Factor Analysis) (مخرجات أسلوب تحليل العوامل)

المتغيرات الأصلية	عامل (١)	عامل (٢)	عامل (٣)	عامل (٤)	عامل (٥)	عامل (٦)
١- يتوافر لدى الجامعة أحدث الأدوات والمعدات الحديثة في تقديم الخدمة.	٠,٠٤	٠,٤٧	٠,٠٦	٠,٠٤	٠,١٥	٠,٣٤
٢- يتمتع جميع الفئات المختلفة من العاملين في جامعة الطائف بالمظهر الحسن.	٠,٠٧	٠,٤٥	٠,١٠	٠,٠٤	٠,٢٥	٠,٣٨
٣- من المميزات الهامة التي تتميز بها جامعة الطائف أنها نظيفة وموثقة وجذابة.	٠,١٥	٠,٦٨	٠,١١	٠,٠٢	٠,٠٣	٠,١٥
٤- يتوافر لدى جامعة الطائف كتيبات ومطبوعات جذابة وواضحة.	٠,١٨	٠,٣٢	٠,١٥	٠,٠٩	٠,٢٦	٠,٢٣
٥- توجد أماكن ملائمة لتقديم الخدمة التعليمية للطلاب في جامعة الطائف.	٠,٠٤	٠,٥٨	٠,١٢	٠,١٥	٠,١٩	٠,٠٢
٦- اللوحات الإرشادية بجامعة الطائف واضحة ومفهومة للجميع.	٠,٠٣	٠,١٠	٠,١٩	٠,١٣	٠,٢١	٠,٣٣
٧- تحتفظ جامعة الطائف بسجلات وملفات دقيقة لجميع الطلاب بها.	٠,١٢	٠,٠٨	٠,١٠	٠,٠٥	٠,٠٩	٠,٦٧
٨- يقوم العاملون في الجامعة بتقديم الخدمة المطلوبة في الوقت المناسب.	٠,٠٦	٠,١٩	٠,٧٦	٠,٠٣	٠,٠٨	٠,٠٣
٩- يقدم العاملون بالجامعة الخدمة المطلوبة بمستوى أفضل في كل مرة تؤدي فيها.	٠,٠٢	٠,٢٦	٠,٥٩	٠,١٣	٠,٠١	٠,٣٤
١٠- يفي العاملون في الجامعة بوعودهم لإنجاز خدمات طلابية معينة.	٠,١٤	٠,٠٧	٠,٦٥	٠,١٦	٠,٢١	٠,١٠
١١- يتوافر لدى العاملون بالجامعة المعلومات الكافية للرد على تساؤلات الطلاب.	٠,٠٣	٠,١٩	٠,٥٢	٠,٣٥	٠,١٨	٠,٠٦
١٢- يخصص العاملون بالجامعة وقتاً كافياً لشرح الخدمات التعليمية للطلاب.	٠,٠٣	٠,١٤	٠,٣٧	٠,٥٥	٠,١٩	٠,٠٢
١٣- تسمح الجامعة للعاملين بالرد الفوري على استفسارات الطلاب عبر الهاتف.	٠,٠٩	٠,٠٢	٠,٠٧	٠,١٥	٠,٢٤	٠,٦٤
١٤- يقدم العاملون في جامعة الطائف معلومات صادقة ودقيقة للطلاب.	٠,٣٠	٠,٠٥	٠,٣٧	٠,١٧	٠,١٥	٠,١٠
١٥- سلوك جميع العاملين في جامعة الطائف يجعلني أشعر بالأمان.	٠,٥٣	٠,٠٩	٠,١٣	٠,٠٤	٠,٠٢	٠,٠٣
١٦- تحافظ جامعة الطائف على سرية المعلومات الخاصة بالطلاب.	٠,١٨	٠,٠٧	٠,٠٨	٠,٠٦	٠,٢٩	٠,٤٩
١٧- شهرة جامعة الطائف وخبرتها تعطيني شعور بالأمان والثقة.	٠,١٤	٠,٤١	٠,٠٧	٠,١٤	٠,١٧	٠,٢٧
١٨- الخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعة تتفق مع الخدمات المعطى عنها.	٠,١٤	٠,٢٥	٠,٠١	٠,٢٨	٠,٢٣	٠,٢٦
١٩- يؤدي العاملون في جامعة الطائف خدمات الطلاب بسرعة.	٠,٣٧	٠,١٩	٠,٣٥	٠,٠١	٠,١٣	٠,١٠
٢٠- يستجيب العاملون في الجامعة لمطالب الطلاب رغم ضغط العمل.	٠,٤١	٠,١٨	٠,٣٠	٠,١١	٠,٠٧	٠,٢٠
٢١- يتوافر لدى العاملون بالجامعة الاستعداد الدائم للتعاون مع الطلاب.	٠,٥٢	٠,٠٩	٠,٢٥	٠,٠٤	٠,٠٥	٠,٠٦
٢٢- يحرص العاملون بالجامعة على حل مشاكل الطلاب بسرعة.	٠,٤٩	٠,١٦	٠,٢٥	٠,١٥	٠,٠٩	٠,٠٨
٢٣- تقوم الجامعة بمد ساعات العمل للطلاب عند الحاجة عند الضرورة.	٠,٠٩	٠,١٤	٠,٠٥	٠,٥٧	٠,٠٣	٠,١٢

تابع جدول رقم (٤)  
العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصية جودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف  
(Factor Analysis) (مخرجات أسلوب تحليل العوامل)

عامل (١)	عامل (٢)	عامل (٣)	عامل (٤)	عامل (٥)	عامل (٦)	المتغيرات الأصلية
٠,١٤	٠,١٥	٠,٠٩	٠,٧٥	٠,٠٦	٠,٠٩	٢٤- يتوافر لدى الجامعة العدد الكافي من العاملين لتقديم الخدمة.
٠,١٦	٠,٠٤	٠,٠٤	٠,٦٠	٠,٣٣	٠,٠٩	٢٥- تخبر الجامعة الطلاب بمواعيد تقديم الخدمة والانتهاؤها منها.
٠,٧٤	٠,٠٥	٠,٠١	٠,٠١	٠,٠٦	٠,٠٧	٢٦- يتفهم العاملون في جامعة الطائف احتياجات جميع الطلاب بدقة.
٠,١٥	٠,٠٢	٠,١٥	٠,٢١	٠,٦٧	٠,١٥	٢٧- ساعات الدراسة في جامعة الطائف ملائمة لجميع الطلاب.
٠,٧٧	٠,٠٢	٠,٠٣	٠,٠٩	٠,٠٤	٠,٠٦	٢٨- يهتم العاملون في جامعة الطائف بالطلاب من الناحية الإنسانية.
٠,٦٥	٠,٠٨	٠,١١	٠,٢١	٠,٠٥	٠,٠٧	٢٩- تضع الجامعة وكافة العاملين بها مصالح الطلاب في مقدمة اهتمامهم.
٠,٧٦	٠,١٠	٠,٠٢	٠,٠٨	٠,١٨	٠,٠٨	٣٠- يتعامل العاملون بالجامعة مع الطلاب بود ولباقة وحسن الخلق.
٠,٧٦	٠,٠٤	٠,٠٩	٠,٠١	٠,٠٤	٠,٠٤	٣١- يقدر العاملون في الجامعة ظروف الطلاب ويتعاطفون معهم.
٠,٧٢	٠,١٩	٠,٠٨	٠,٠١	٠,٠٦	٠,٠١	٣٢- يتوفر لدى العاملون بالجامعة الروح المرحة والصادقة في التعامل مع الطلاب.
٣٥,٩	٤,٩	٤,١	٣,٨	٣,٤	٣,٢	نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج.
٣٥,٩	٤٠,٨	٤٤,٩	٤٨,٧	٥٢,١	٥٥,٣	النسبة المتجمعة للتباين الذي تم تفسيره لجميع العوامل المستخرجة

العوامل التي تم استخراجها من المتغيرات الأصلية:

- العامل المستخرج رقم (١): التعاطف ١٥، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٦، ٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٢.
- العامل المستخرج رقم (٢): الجوانب المادية ١، ٢، ٣، ٤، ٥، ١٧.
- العامل المستخرج رقم (٣): الإعتدالية ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٤.
- العامل المستخرج رقم (٤): الإستجابة ١٢، ١٨، ٢٣، ٢٤، ٢٥.
- العامل المستخرج رقم (٥): الأمان والضمان ٦، ٧، ١٣، ١٦.

٥- وفي ضوء ما تقدم يتضح أن هناك متغيرات تابعة لعوامل أخرى مع اختلاف مسميات هذه العوامل المقترحة عن مسميات العوامل المفترضة من قبل. وأن تقسيم المتغيرات يبدو منطقياً وقبولاً عما كان قد درس عند تصميم البحث. وتنعكس هذه النتيجة نجاح أسلوب تحليل العوامل في التحقق من مدى درجة صلاحية المقياس الخاضع للاختبار على النحو الذي يقلل من احتمالات خطأ القياس.

٦- بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج استخدام أسلوب تحليل العوامل يتضح أن المقياس الخاضع للدراسة يتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لمحتوياته في قياس المتطلبات اللازمة لتطبيق تمكين العاملين في جامعة الطائف.

#### ١٠/٢- مقومات تمكين العاملين في جامعة الطائف

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة على السؤال الأول لهذه الدراسة والذي يتعلق بالتحقق من مدى الاختلاف والتمييز بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف وذلك من حيث الاتجاهات التقييمية لمقومات التمكين في جامعة الطائف، وإمكانية تحديد أهم مقومات التمكين الأكثر قدرة على التمييز بين الإداريين، وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف، واختبار صحة الفرض الأول من فروض الدراسة والذي ينص على:

"ليس هناك تمايز ذو دلالة إحصائية Significant Discrimination بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف وذلك من حيث اتجاهاتهم التقييمية لمقومات التمكين (الثقافة التنظيمية، والمشاركة، والاتصالات الفعال، والتدريب المستمر، ونظام الحوافز، والثقة الإدارية، ووضوح الدور، والدعم التنظيمي، والحصول على المعلومات، وفرق العمل) في جامعة الطائف".

ولقد تم تطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد Two-group Discriminant Analysis على نموذج اشتمل على مجموعتين، الأولى تتمثل في الإداريين، والمجموعة الثانية تتمثل في أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف، وكذلك اتجاهاتهم التقييمية نحو متطلبات تطبيق التمكين في جامعة الطائف. ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

#### ١- التمييز بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس على أساس مقومات التمكين

لقد تم تطبيق أسلوب تحليل التمايز على العلاقة بين جامعة الطائف التي تنتمي إليها مجموعة الإداريين، وأعضاء هيئة التدريس وبين اتجاهاتهم التقييمية نحو مقومات التمكين في جامعة الطائف. ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

#### أ- دالة تحليل التمايز ومصفوفة التقسيم على أساس مقومات التمكين

- تتمثل دالة تحليل التمايز ومصفوفة التقسيم على أساس مقومات تمكين العاملين في جامعة الطائف في جدول رقم (٥) والذي يتضح منه النتائج التالية:
- ١- أظهرت نتائج تحليل التمايز أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية (معامل ارتباط التمايز يمثل ٠,٥٣) في جامعة الطائف التي تنتمي إليها مجموعة الإداريين وأعضاء هيئة التدريس وبين الاتجاهات التقييمية لهم نحو مقومات التمكين في جامعة الطائف.
  - ٢- أن التفاوت بين اتجاهات هذه المجموعتين نحو مقومات التمكين في جامعة الطائف ذو دلالة إحصائية عالية (نسبة التباين الذي يفسره هو ٥٠٪) في جامعة الطائف.

٣- أن النسبة المئوية للتصنيف الدقيق للإداريين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف وفقاً لاتجاهاتهم التقييمية نحو مقومات التمكين تمثل ٧٢,١% وهذه النسبة تعتبر عالية للتمييز بين الفئات المختلفة من العاملين في جامعة الطائف. أو بمعنى آخر أن هذه النسبة تعكس ضمناً التفاوت بين تقييم هذه الفئات نحو متطلبات تطبيق التمكين في جامعة الطائف التي ينتمون إليها. ومما يؤكد النتيجة السابقة هو أن هناك حوالي ٢٧,٩% من مفردات العينة تتشابه فيما بينها وذلك من حيث اتجاهاتهم التقييمية نحو مقومات التمكين في جامعة الطائف.

## جدول رقم (٥)

دالة تحليل التمايز ومصفوفة التقسيم

مخرجات تحليل التمايز لمجموعتين على أساس اتجاهاتهم نحو مقومات التمكين في جامعة الطائف

## Discriminant Function (I) دالة التمايز

الدالة	قيمة إيجن	% التباين	معامل الارتباط	ويلكس لامدا	ك <sub>٢</sub>	درجات الحرية	مستوى المعنوية
١	٠,٣٩	٠,١٠٠	٠,٥٣	٠,٧٢	١٠٧,٤	٤	٠,٠٠٠

  

Classification Matrix (ب) مصفوفة التقسيم				
الإجمالي	التنبؤ بعضوية المجموعات		عدد المفردات	المجموعات الفعلية
	مجموعة (١)	مجموعة (٢)		
١٨٠	١٤٢ (%٧٨,٩)	٣٨ (%٢١,١)	١٨٠	مجموعة (١): مجموعة الإداريين
١٥٠	٥٤ (%٣٦)	٩٦ (%٦٤)	١٥٠	مجموعة (٢): مجموعة أعضاء هيئة التدريس
٣٣٠			٣٣٠	الإجمالي
			النسبة المئوية للتقسيم الدقيق للمفردات	
			٧٢,١%	

ب- الأهمية النسبية لمقومات التمكين في جامعة الطائف

١- أم نفس أسلوب التحليل السابق أمكن تحديد الأهمية النسبية لمقومات التمكين في جامعة الطائف. الأكثر قدرة على التمييز بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف. ولقد اشتملت هذه المحددات على ٤ متغيرات رئيسية وتتعلق بالدعم التنظيمي وكيفية حل المشكلات. وتشجيع وتدريب العاملين، والثقافة التنظيمية، والثقة الإدارية في جامعة الطائف، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (٦).

ويلاحظ أن الدعم التنظيمي وكيفية حل المشكلات يأتي في مقدمة العوامل التي تميز بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف (معامل التمايز = ٠,٦٤ - أنظر جدول رقم ٦). يليها بعد ذلك تشجيع وتدريب العاملين والتي تتجس في التمييز بين نفس مجموعة الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف، وتتمثل في تشجيع وتدريب العاملين في

جامعة الطائف (معامل التمايز يمثل ٠,٦٣). ثم تأتي مجموعة ثالثة من العوامل والتي تتجح في التمييز بين نفس مجموعة الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف، وتمثل في الثقافة التنظيمية في جامعة الطائف (معامل التمايز يمثل ٠,٠٥٧). وأخيراً تأتي مجموعة رابعة من العوامل والتي تتجح في التمييز بين نفس مجموعة الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف وتمثل في الثقة الإدارية في جامعة الطائف (معامل التمايز يمثل ٠,٥٣).

## جدول رقم (٦)

## عوامل ومعاملات التمايز

مخرجات تحليل التمايز على أساس اتجاهاتهم نحو مقومات التمكين في جامعة الطائف (Discriminant Analysis) مخرجات تحليل التمايز

معامل التمايز	اختبار ف F Test	الوسط الحسابي في مجموعات العاملين		العوامل الأكثر قدرة على تحقيق التمايز بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف
		مجموعة الإداريين	هيئة التدريس	
٠,٦٤	**٤٧,١٠	٣,٢٨	٣,٩٢	• الدعم التنظيمي وكيفية حل المشكلات
٠,٦٣	**٨١,٣١	٢,٦٠	٣,٣٩	• تشجيع وتدريب العاملين
٠,٥٧	** ٨٩,٠٣	٢,٩٢	٣,٧٦	• الثقافة التنظيمية
٠,٥٣	* ٦,٣٣	٣,٣٩	٣,٦٣	• الثقة الإدارية

Univariate F \*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار ف

Univariate F \* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار ف

❖ تمثل أسلوب المقياس المستخدم في مقياس ليكرت Likert للموافقة أو عدم الموافقة والمكون من خمسة درجات، حيث يشير الرقم (٥) إلى درجة للموافقة التامة، بينما يشير الرقم (١) إلى درجة عدم الموافقة المطلقة مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

## ج- توصيف مقارن للإداريين وأعضاء هيئة التدريس على أساس مقومات التمكين

طبقاً لتحليل الاتجاهات التقويمية للإداريين وأعضاء هيئة التدريس على أساس مقومات التمكين في جامعة الطائف، فإن قيمة الوسط الحسابي لإجابات المستقصى منهم لمقومات التمكين تمثل ٣,٦٧، ٣,٠٤ بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين في جامعة الطائف على التوالي. وبمقارنة الوسط الحسابي لاتجاهات مجموعات الإداريين وأعضاء هيئة التدريس نحو كل متغير من المتغيرات الخاصة بمقومات التمكين. رأى أن أكثر قدرة على التمييز فيما بينهم (نصف جدول رقم ٦) أمكن التوصل إلى وصف متفرق بين الأنواع من حيث مقومات التمكين في جامعة الطائف.

بالنسبة للإداريين في جامعة الطائف يبدو أنهم متفقون بدرجة كبيرة على الثقة الإدارية كأحد مقومات التمكين في جامعة الطائف (الوسط الحسابي ٣,٣٩)، كما يميلون إلى الموافقة على الدعم التنظيمي وكيفية حل المشكلات كأحد مقومات التمكين في جامعة الطائف (الوسط الحسابي

(٣,٢٨)، كما يميل أعضاء هذه المجموعة أيضاً إلى الموافقة على الثقافة التنظيمية كأحد مقومات التمكين في جامعة الطائف (الوسط الحسابي ٢,٩٢)، كما يميل أعضاء هذه المجموعة أيضاً إلى تشجيع وتدريب العاملين كأحد مقومات التمكين (الوسط الحسابي ٢,٦٠) في جامعة الطائف. أما أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف فإنهم يميلون إلى الموافقة بدرجة عالية على الدعم التنظيمي وكيفية حل المشكلات كأحد مقومات التمكين في جامعة الطائف (الوسط الحسابي ٣,٩٢)، كما يميلون إلى الموافقة على الثقافة التنظيمية كأحد مقومات التمكين في جامعة الطائف (الوسط الحسابي ٣,٧٦)، كما يميل أعضاء هذه المجموعة أيضاً إلى الموافقة على الثقة الإدارية كأحد مقومات التمكين في جامعة الطائف (الوسط الحسابي ٣,٦٣)، كما يميل أعضاء هذه المجموعة أيضاً إلى تشجيع وتدريب العاملين كأحد مقومات التمكين (الوسط الحسابي ٣,٣٩) في جامعة الطائف.

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية وذلك بعد أن تبين أن هناك تمايز ذو دلالة إحصائية بين مجموعتين (الإداريين، وأعضاء هيئة التدريس) العاملين في جامعة الطائف وذلك من حيث الاتجاهات التقويمية لمقومات التمكين في جامعة الطائف. ولقد اعتمد هذا القرار على نتيجة كل من قيمة ويلكس لامدا في تحليل التمايز والتي تصل إلى ٠,٧٢، حيث أن قيمة ويلكس لامدا تمتد من الصفر إلى الواحد الصحيح، وكلما كانت أقرب إلى الصفر كلما كان ذلك مؤشراً لوجود تمايز ذو دلالة إحصائية بين هذه المجموعات تحت الاختبار والعكس صحيح (Spss user's guide, 1988) (انظر جدول رقم ٥). كما أن قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة (١٠٧,٤) بدرجات حرية (٤) والتي تفوق نظيرتها الجدولية (١٣,٢٧) عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ (انظر جدول رقم ٥). ومن ناحية أخرى تقرر رفض نفس فرض العدم لأربع متغيرات فقط من متغيرات مقومات التمكين في جامعة الطائف مأخوذة بصورة فردية وذلك لوجود تمييز جوهري بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف على أساس كل متغير من هذه المتغيرات عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ أو ٠,٠٥ وذلك وفقاً لاختبار ف Univariate F (انظر جدول رقم ٦).

#### ١/٣- أبعاد تمكين العاملين في جامعة الطائف

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة على السؤال الثاني لهذه الدراسة. يتعلق بالتحقق من مدى الاختلاف والتمييز بين مجموعتين (الإداريين، وأعضاء هيئة التدريس) العاملين في جامعة الطائف وذلك من حيث الاتجاهات التقويمية لأبعاد التمكين في جامعة الطائف. وإمكانية تحديد أهم أبعاد التمكين الأكثر قدرة على التمييز بين الإداريين، وأعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة الطائف، واختبار صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة والذي ينص على:

"ليس هناك تمايز ذو دلالة إحصائية Significant Discrimination بين الإداريين، وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف وذلك من حيث الاتجاهات التقويمية لأبعاد التمكين (الأهمية، والكفاءة، والقدرة على الاختيار) والناتج في جامعة الطائف".

ولقد تم تطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد Two-group Discriminant Analysis على نموذج اشتمل على مجموعتين، الأولى تتمثل في الإداريين، والمجموعة الثانية تتمثل في أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة الطائف، وكذلك اتجاهاتهم التقييمية نحو أبعاد التمكين في الطائف. ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

### ١- التمييز بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس على أساس أبعاد التمكين

لقد تم تطبيق أسلوب تحليل التمايز على العلاقة بين جامعة الطائف التي تنتمي إليها مجموعة الإداريين، وأعضاء هيئة التدريس وبين اتجاهاتهم التقييمية نحو أبعاد التمكين في الطائف. ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

#### أ- دالة تحليل التمايز ومصفوفة التقسيم على أساس أبعاد التمكين في جامعة الطائف

تتمثل دالة تحليل التمايز ومصفوفة التقسيم على أساس أبعاد تطبيق التمكين في جامعة الطائف في الجدول التالي:

#### جدول رقم (٧)

#### دالة تحليل التمايز ومصفوفة التقسيم

مخرجات تحليل التمايز لمجموعتين على أساس أبعاد التمكين في جامعة الطائف

#### Discriminant Function (i) دالة التمايز

الدالة	قيمة إيجن	% التباين	معامل الارتباط	ويلكس لامدا	ك <sup>٢</sup>	درجات الحرية	مستوى المعنوية
١	٠,٣٦	٠,١٠٠	٠,٥٢	٠,٧٣	١٠٢,٢	٣	٠,٠٠٠

  

Classification Matrix (ب) مصفوفة التقسيم			
الإجمالي	التنبؤ بعضوية المجموعات		عدد المفردات
	مجموعة (١)	مجموعة (٢)	
١٨٠	١٣١ (%٧٢,٨)	٤٩ (%٢٧,٢)	١٨٠
١٥٠	٤٠ (%٢٦,٧)	١١٠ (%٧٣,٣)	١٥٠
٣٣٠	١٧١	١٥٩	٣٣٠
النسبة المئوية للتقسيم الدقيق للمفردات			
%٧٣			

ومن خلال الجدول السابق والدر يتعلق بتحليل التمايز ومصفوفة التقسيم على أساس أبعاد تطبيق التمكين في جامعة الطائف يتضح ما يلي:



- ١- أظهرت نتائج تحليل التمايز أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية (معامل الارتباط المتعدد يمثل ٠,٥٢) في جامعة الطائف التي تنتمي إليها مجموعة الإداريين وأعضاء هيئة التدريس وبين الاتجاهات التقييمية لهم نحو أبعاد التمكين في جامعة الطائف.
- ٢- أن التفاوت بين اتجاهات هذه المجموعات نحو أبعاد التمكين في جامعة الطائف يعتبر ذو درجة عالية (نسبة التباين الذي أمكن تفسيره في النموذج يمثل ٠,١٠٠% في تحليل التمايز).
- ٣- أن النسبة المئوية للتصنيف الدقيق للإداريين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف وفقاً لاتجاهاتهم التقييمية نحو أبعاد التمكين تمثل ٧٣% وهذه النسبة تعتبر عالية للتمييز بين الفئات المختلفة من العاملين في جامعة الطائف. أو بمعنى آخر أن هذه النسبة تعكس ضمناً التفاوت بين تقييم هذه الفئات نحو أبعاد التمكين في جامعة الطائف التي ينتمون إليها. ومما يؤكد النتيجة السابقة هو أن هناك حوالي ٢٧% من مفردات العينة تتشابه فيما بينها وذلك من حيث اتجاهاتهم التقييمية نحو أبعاد تطبيق التمكين في جامعة الطائف.
- ب- الأهمية النسبية لأبعاد التمكين في جامعة الطائف
- باستخدام نفس أسلوب التحليل السابق أمكن تحديد الأهمية النسبية لأبعاد التمكين في جامعة الطائف الأكثر قدرة على التمييز بين مجموعتين (الإداريين، وأعضاء هيئة التدريس) العاملين في جامعة الطائف. ولقد اشتملت هذه المحددات على ٣ متغيرات وتتعلق بالإختيار والمشاركة، والأهمية والقدرة على أداء العمل، والكفاءة في جامعة الطائف، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

## جدول رقم (٨)

## عوامل ومعاملات التمايز

مخرجات تحليل التمايز لمجموعتين على أساس أبعاد التمكين في جامعة الطائف  
(Discriminant Analysis) (مخرجات تحليل التمايز)

معامل التمايز	اختبار ف F Test	الوسط الحسابي في مجموعات العاملين		العوامل الأكثر قدرة على تحقيق التمايز بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف
		مجموعة الإداريين	هيئة التدريس	
٠,٦٢	**٩١,٦٢	٢,٥٨	٣,٤٨	الإختيار والمشاركة
٠,٦١	**٥٩,٢٦	٣,٩٠	٤,٥١	الأهمية والقدرة على أداء العمل
٠,٥٩	**٢٩,٧٨	٣,٨٤	٤,٢٥	الكفاءة

Univariate F \*\* تشير الى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار ف

ويلاحظ أن الإختيار والمشاركة يأتى في مقدمة العوامل التي تميز بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف (معامل التمايز يمثل ٠,٦٢ - أنظر جدول رقم ٨). يليها بعد ذلك مجموعة أخرى من العوامل والتي تنجح في التمييز بين نفس مجموعة الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف، وتتمثل في الأهمية والقدرة على أداء العمل في جامعة الطائف (معامل التمايز يمثل ٠,٦١). ثم تأتي مجموعة ثالثة من العوامل والتي تنجح في التمييز بين نفس مجموعة الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف، وتتمثل في كفاءة أداء الأفراد العاملين في جامعة الطائف (معامل التمايز يمثل ٠,٥٩).

ج- توصيف مفردات الإداريين وأعضاء هيئة التدريس على أساس أبعاد التمكين طبقاً لتحليل الاتجاهات التقييمية للإداريين وأعضاء هيئة التدريس على أساس متطلبات تطبيق التمكين في جامعة الطائف، فإن قيمة الوسط الحسابي لإجابات المستقصى منهم لمتطلبات

تطبيق التمكن تمثل ٤,٠٨، ٣,٤٤ بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين في جامعة الطائف على التوالي. وبمقارنة الوسط الحسابي لاتجاهات مجموعات الإداريين وأعضاء هيئة التدريس نحو كل متغير من متغيرات أبعاد التمكن، والأكثر قدرة على التمييز فيما بينهم (انظر جدول رقم ٨) أمكن التوصل إلى وصف مقارن لهذه الأنواع من حيث أبعاد التمكن في جامعة الطائف.

بالنسبة للإداريين في جامعة الطائف فإنهم يميلون إلى الموافقة بدرجة عالية على الأهمية والقدرة على أداء العمل كأحد أبعاد التمكن في جامعة الطائف (الوسط الحسابي ٣,٩٠)، كما يميلون إلى الموافقة على كفاءة أداء الأفراد العاملين كأحد أبعاد التمكن في جامعة الطائف (الوسط الحسابي ٣,٨٤)، كما يميل أعضاء هذه المجموعة أيضاً إلى الموافقة على الإختبار والمشاركة كأحد أبعاد التمكن في جامعة الطائف (الوسط الحسابي ٢,٥٨).

أما أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف يبدو أنهم متفقون بدرجة كبيرة على الأهمية والقدرة على أداء العمل كأحد أبعاد التمكن في جامعة الطائف (الوسط الحسابي ٤,٥١)، كما يميلون إلى الموافقة على كفاءة أداء الأفراد العاملين كأحد أبعاد التمكن في جامعة الطائف (الوسط الحسابي ٤,٢٥)، كما يميل أعضاء هذه المجموعة أيضاً إلى الموافقة على الإختبار والمشاركة كأحد أبعاد التمكن في جامعة الطائف (الوسط الحسابي ٣,٤٨).

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية وذلك بعد أن تبين أن هناك تمايز ذو دلالة إحصائية بين مجموعتين (الإداريين، وأعضاء هيئة التدريس) العاملين في جامعة الطائف وذلك من حيث الاتجاهات التقييمية لأبعاد التمكن (الأهمية، والكفاءة، والقدرة على الإختبار، والتأثير) في جامعة الطائف. ولقد اعتمد هذا القرار على نتيجة كل من قيمة ويلكس لامدا في تحليل التمايز المتعدد والتي تصل إلى ٠,٧٣، حيث أن قيمة ويلكس لامدا تمتد من الصفر إلى الواحد الصحيح، وكلما كانت أقرب إلى الصفر كلما كان ذلك مؤشراً لوجود تمايز ذو دلالة إحصائية بين هذه المجموعات تحت الإختبار والعكس صحيح (Spss user's guide, 1988) (انظر جدول رقم ٧). كما أن قيمة كا-٢ المحسوبة (١٠٢,١٨) بدرجات حرية (٣) تفوق نظيرتها الجدولية (١١,٣٤) عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ (انظر جدول رقم ٧). ومن ناحية أخرى تقرر رفض نفس فرض العدم لثلاثة متغيرات من متغيرات أبعاد التمكن مأخوذة بصورة فردية وذلك لوجود تمييز جوهري بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف على أساس كل متغير من هذه المتغيرات عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ أو ٠,٠٥ وذلك وفقاً لإختبار ف Univariate F (انظر جدول رقم ٨).

#### ٤/١٠- الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة على السؤال الثالث لهذه الدراسة والذي يتعلق بالتحقق من مدى الاختلاف وتمييز بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف وذلك من حيث الاتجاهات التقييمية للرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، وإمكانية تحديد أهم متغيرات الرضا الوظيفي الأكثر قدرة على التمييز بين الإداريين، وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف، وإختبار صحة الفرض الثالث من فروض الدراسة والذي ينص على:

ليس هناك تمايز ذو دلالة إحصائية Significant Discrimination بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف وذلك من حيث الاتجاهات التقييمية للرضا الوظيفي للعاملين (الرضا عن العائد المادي، الرضا عن سياسة الترقية، الرضا عن محتوى العمل، الرضا عن الإشراف، الرضا عن العلاقة مع الزملاء) في جامعة الطائف".

ولقد تم تطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد Two-group Discriminant Analysis على نموذج اشتمل على مجموعتين، الأولى تتمثل في الإداريين، والمجموعة الثانية تتمثل في أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف، وكذلك اتجاهاتهم التقييمية نحو الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

#### ١- التمييز بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس على أساس الرضا الوظيفي

لقد تم تطبيق أسلوب تحليل التمايز على العلاقة بين جامعة الطائف التي تنتمي إليها مجموعة الإداريين، وأعضاء هيئة التدريس وبين اتجاهاتهم التقييمية نحو الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

#### أ- دالة تحليل التمايز ومصفوفة التقسيم على أساس الرضا الوظيفي

تتمثل دالة تحليل التمايز ومصفوفة التقسيم على أساس الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في الجدول التالي:

#### جدول رقم (٩)

#### دالة تحليل التمايز ومصفوفة التقسيم

مخرجات تحليل التمايز لمجموعتين على أساس اتجاهاتهم نحو الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف

#### Discriminant Function (أ) دالة التمايز

الدالة	قيمة إيجن	% التباين	معامل الارتباط	ويلكس لامدا	ك	درجات الحرية	مستوى المعنوية
١	٠,٢٠	٠,١٠٠	٠,٤١	٠,٨٤	٥٩,٩٥	١	٠,٠٠٠

#### Classification Matrix (ب) مصفوفة التقسيم

الإجمالي	التنبؤ بعضوية المجموعات		عدد المفردات	المجموعات الفعلية
	مجموعة (٢)	مجموعة (١)		
١٨٠	٤٧ (%٢٦,١)	١٣٣ (%٧٣,٩)	١٨٠	مجموعة (١) : مجموعة الإداريين
١٥٠	٩٥ (%٦٣,٣)	٥٥ (%٣٦,٧)	١٥٠	مجموعة (٢) : مجموعة أعضاء هيئة التدريس
٣٣٠			٣٣٠	الإجمالي
%٦٩,١		النسبة المئوية للتقسيم الدقيق للمفردات		

من خلال الجدول السابق والذي يتلوه بتحليل التمايز ومصفوفة التقسيم على أساس الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف يتضح ما يلي:

- ١- أظهرت نتائج تحليل التمايز أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية (معامل الارتباط المتعدد يمثل ٠,٤١) في جامعة الطائف التي تنتمي إليها مجموعة الإداريين وأعضاء هيئة التدريس وبين الاتجاهات التقويمية لهم نحو متطلبات تطبيق التمكين في جامعة الطائف.
- ٢- أن التفاوت بين اتجاهات هذه المجموعات نحو الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف يعتبر ذو درجة عالية (نسبة التباين الذي أمكن تفسيره في النموذج يمثل ١٠٠% في تحليل التمايز).
- ٣- أن النسبة المئوية للتصنيف الدقيق للإداريين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف وفقاً لاتجاهاتهم التقويمية نحو مقومات التمكين تمثل ٦٩,١% وهذه النسبة تعتبر عالية للتمييز بين الفئات المختلفة من العاملين في جامعة الطائف. أو بمعنى آخر أن هذه النسبة تعكس ضمناً التفاوت بين تقييم هذه الفئات نحو مقومات التمكين في جامعة الطائف التي ينتمون إليها. ومما يؤكد النتيجة السابقة هو أن هناك حوالي ٣٠,٩% من مفردات العينة تتشابه فيما بينهما وذلك من حيث اتجاهاتهم التقويمية نحو الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.

#### ب- الأهمية النسبية للرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف

باستخدام نفس أسلوب التحليل السابق أمكن تحديد الأهمية النسبية للرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف الأكثر قدرة على التمييز بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف. ولقد اشتملت هذه المحددات على متغير واحد فقط ويتعلق بالرضا عن العائد المادي ومحتوى العمل في جامعة الطائف، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

#### جدول رقم (١٠)

#### عوامل ومعاملات التمايز

مخرجات تحليل التمايز لى أساس اتجاهاتهم نحو الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف (Discriminant Analysis) (مخرجات تحليل التمايز)

معامل التمايز	اختبار ف F Test	الوسط الحسابي في مجموعات العاملين		العوامل الأكثر قدرة على تحقيق التمايز بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف
		مجموعة الإداريين	هيئة التدريس	
٠,٦٤	**٦٥,٨٩	٢,٧٥	٣,٦٠	• الرضا عن العائد المادي ومحتوى العمل

Univariate F \*\* تشير الى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار ف

ويلاحظ أن الرضا عن العائد المادي ومحتوى العمل في جامعة الطائف يأتي في مقدمة العوامل التي تميز بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف (معامل التمايز ٠,٦٤ - أنظر جدول رقم ١٠).

#### ج- توصيف مقارن للإداريين وأعضاء هيئة التدريس على أساس الرضا الوظيفي

طبقاً لتحليل الاتجاهات التقويمية للإداريين وأعضاء هيئة التدريس على أساس الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، فإن قيمة الوسط الحسابي لإجابات المستقصى منهم لمقومات

التمكين تمثل ٣,٦٠، ٢,٧٥ بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين في جامعة الطائف على التوالي. وبمقارنة الوسط الحسابي لاتجاهات مجموعات الإداريين وأعضاء هيئة التدريس نحو كل متغير من متغيرات الرضا الوظيفي، والأكثر قدرة على التمييز فيما بينهم (أنظر جدول رقم ١٠) أمكن التوصل إلى وصف مقارن لهذه الأنواع من حيث الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.

بالنسبة للإداريين في جامعة الطائف يبدو أنهم منفقون بدرجة كبيرة على الرضا عن العائد المادي ومحتوى العمل كأحد الأبعاد الأساسية للرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف (الوسط الحسابي ٢,٧٥). أما أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف فإنهم يميلون إلى الموافقة بدرجة عالية على الرضا عن العائد المادي ومحتوى العمل كأحد الأبعاد الأساسية للرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف (الوسط الحسابي ٣,٦٠) في جامعة الطائف.

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية وذلك بعد أن تبين أن هناك تمايز ذو دلالة إحصائية بين مجموعتين (الإداريين، وأعضاء هيئة التدريس) العاملين في جامعة الطائف وذلك من حيث الاتجاهات التقييمية للرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. ولقد اعتمد هذا القرار على نتيجة كل من قيمة ويلكس لامدا في تحليل التمايز والتي تصل إلى ٠,٨٤، حيث أن قيمة ويلكس لامدا تمتد من الصفر إلى الواحد الصحيح، وكلما كانت أقرب إلى الصفر كلما كان ذلك مؤشراً لوجود تمايز ذو دلالة إحصائية بين هذه المجموعات تحت الاختبار والعكس صحيح (Spss user's guide, 1988) (أنظر جدول رقم ٩). كما أن قيمة كاسي ٢١ المحسوبة (٥٩,٩٥) بدرجات حرية (١) والتي تفوق نظيرتها الجدولية (٦,٦٣) عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ (أنظر جدول رقم ٩). ومن ناحية أخرى تقرر رفض نفس فرض العدم لأحد متغيرات الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف مأخوذة بصورة فردية وذلك لوجود تمييز جوهري بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف على أساس المتغير السابق عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ أو ٠,٠٥ وذلك وفقاً لاختبار ف Univariate F (أنظر جدول رقم ١٠).

#### ٥/١٠- العلاقة بين مقومات التمكين والرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف

يسعى هذا الجزء إلى الإجابة على السؤال الرابع لهذه الدراسة والخاص بنوع ودرجة العلاقة بين مقومات التمكين والرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. واختبار صحة الفرض الرابع من فروض الدراسة والذي ينص على:

"ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية Statistically Significant Relation بين مقومات التمكين وبين الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف".

ولقد تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis للتحقق من نوع رقة هذه العلاقة وذلك من خلال برنامج الخطوات المتتالية STEPWISE، ولعل هذا يرجع إلى كبر عدد المتغيرات (أنظر جدول رقم ١) من ناحية، ووجود علاقات تبادلية بين المتغيرات في المصفوفة الارتباطية من ناحية أخرى. وبتطبيق أسلوب الانحدار المتعدد أمكن الإجابة على السؤال السابق. ولقد تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد على العلاقة بين مقومات والرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. ويمكن توضيح نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرين السابق الإشارة إليها، وكذلك الأهمية النسبية لمتطلبات التمكين وذلك على النحو التالي:

## (أ) نوع ودرجة العلاقة

- تتلخص نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين مقومات التمكين والرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في جدول رقم (١١) والذي يتضح منه ما يلي:
- ١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات التمكين والرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف (مأخوذة بصورة إجمالية). وأن هذه العلاقة تمثل ٧٧% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).
- ٢- أن مقومات تمكين العاملين في جامعة الطائف يمكن أن تفسر حوالي ٥٩% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.

## جدول رقم (١١)

نوع ودرجة العلاقة بين مقومات التمكين والرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف  
(Multiple Regression Analysis) (مخرجات تحليل الانحدار المتعدد)

معامل التحديد	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	متطلبات التمكين (الأكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي للعاملين)
٠,٠٩	٠,٣١	** ٠,٣٤	المشاركة والإتصال
٠,٤٧	٠,٦٩	** ٠,٧١	الحصول على المعلومات
	٠,٧٧		معامل الارتباط في النموذج R
	٠,٥٩		معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>
	١٣,٧٧		قيمة F المحسوبة
	١٩,٢		درجات الحرية
	٣,٤٩		قيمة F الجدولية
	٠,٠٠٠		مستوى الدلالة الإحصائية

T- Test \* مستوى الدلالة عند ٠,٠١ طبقاً لاختبارات

## (ب) الأهمية النسبية لمقومات التمكين في جامعة الطائف

أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك متغيرين فقط تمثل أهم مقومات التمكين (المشاركة والإتصال، والحصول على المعلومات) وتتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. هذا ويجب الإشارة إلى أن هذه المتغيرات - مرتبة حسب درجة أهميتها - تشتمل على حصول الفئات المختلفة من الأفراد على المعلومات بحكم وظائفهم (٠,٧١)، وكذلك أيضاً المشاركة والإتصال بين الأفراد في إنجاز الأعمال المكلفين بها (٠,٣٤)، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (١١).

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل مسوداً بصورة إجمالية، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ٠,٠١ (وفقاً لاختبار F) بين مقومات التمكين والرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. كما تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل لمتغيرين فقط من العدد الإجمالي للمتغيرات المستقلة في نموذج تحليل الانحدار، وذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل منهم وبين المتغير التابع (الرضا الوظيفي) عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ وذلك وفق اختبار T-Test (أنظر جدول رقم ١).

## ٦/١٠ - العلاقة بين أبعاد التمكين والرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف

يسعى هذا الجزء إلى الإجابة على السؤال الخامس لهذه الدراسة والخاص بنوع ودرجة العلاقة بين أبعاد التمكين والرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. واختبار صحة الفرض الخامس من فروض الدراسة والذي ينص علي:

"ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية Statistically Significant Relation بين أبعاد التمكين وبين الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف".

ولقد تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis للتحقق من نوع وقوة هذه العلاقة وذلك من خلال برنامج الخطوات المتتالية STEPWISE، ولعل هذا يرجع إلى كبر عدد المتغيرات (أنظر جدول رقم ١) من ناحية، ووجود علاقات تبادلية بين المتغيرات في المصفوفة الارتباطية من ناحية أخرى. وبتطبيق أسلوب الانحدار المتعدد أمكن الإجابة على السؤال السابق.

ولقد تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد على العلاقة بين أبعاد التمكين والرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. ويمكن توضيح نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرين السابق الإشارة إليهما، وكذلك الأهمية النسبية لأبعاد التمكين وذلك على النحو التالي:

## (أ) نوع ودرجة العلاقة

تتلخص نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد التمكين والرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في جدول رقم (١٢) والذي يتضح منه ما يلي:

- ١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التمكين والرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف (مأخوذة بصورة إجمالية). وأن هذه العلاقة تمثل ٨٣% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).
- ٢- أن أبعاد تمكين العاملين في جامعة الطائف يمكن أن تفسر حوالي ٦٩% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.

## جدول رقم (١٢)

نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد التمكين والرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف  
(Multiple Regression Analysis) (مخرجات تحليل الانحدار المتعدد)

معامل التحديد	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	متطلبات التمكين (المتغير التابع في الرضا الوظيفي للعاملين)
٠,٠٥	٠,٢٣	** ٠,٣٤	• الإختيار والمشاركة
٠,٥٨	٠,٧٦	** ٠,٨١	• الأهمية
	٠,٨٣		• معامل الارتباط في النموذج R
	٠,٦٩		• معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>
	٢١,٤١		• قيمة F المحسوبة
	١٩,٠٢		• درجات الحرية
	٣,٤٩		• قيمة F الجدولية
	٠,٠٠٠		• مستوى الدلالة الإحصائية

T- Test \*\* مستوى الدلالة عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار ت

## (ب) الأهمية النسبية لأبعاد التمكين في جامعة الطائف

أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك متغيرين فقط تمثل أهم أبعاد التمكين (الإختيار والمشاركة، والأهمية) وتتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. هذا ويجب الإشارة إلى أن هذه المتغيرات - مرتبة حسب درجة أهميتها - تشتمل على أهمية الأفراد العاملين في المنظمة (٠,٨١)، وكذلك أيضا الإختيار ومشاركة الفئات المختلفة من الأفراد في أداء أعمالهم بحكم وظائفهم (٠,٣٤)، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (١٢).

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ (وفقاً لاختبار ف) بين أبعاد التمكين والرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. كما تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل لمتغيرين فقط من العدد الإجمالي للمتغيرات المستقلة في نموذج تحليل الانحدار، وذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل منهم وبين المتغير التابع (الرضا الوظيفي) عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ أو ٠,٠٥ وذلك وفقاً لاختبار T-Test (أنظر جدول رقم ١٢).

٧/١٠- العلاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين وجودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف يسعى هذا الجزء إلى الإجابة على السؤال السادس لهذه الدراسة والخاص بنوع ودرجة العلاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين وجودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف. واختبار صحة الفرض السادس من فروض الدراسة والذي ينص على:

"ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية Statistically Significant Relation بين الرضا الوظيفي للعاملين وجودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف".

ولقد تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis للتحقق من نوع وقوة هذه العلاقة وذلك من خلال برنامج الخطوات المتتالية STEPWISE، ولعل هذا يرجع إلى كبر عدد المتغيرات (أنظر جدول رقم ١) من ناحية، ووجود علاقات تبادلية بين المتغيرات في المصفوفة الارتباطية من ناحية أخرى. وتطبيق أسلوب الانحدار المتعدد أمكن الإجابة على السؤال السابق.

ولقد تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد على العلاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين وكل متغير من متغيرات جودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف. ويمكن توضيح نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرين السابق الإشارة إليها، وكذلك الأهمية النسبية وذلك على النحو التالي:

١/٧/١٠- العلاقة بين الرضا الوظيفي وجودة الخدمة التعليمية (الإعتمادية) في جامعة الطائف

## (أ) نوع ودرجة العلاقة

تتلخص نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين الرضا الوظيفي وجودة الخدمة التعليمية (الإعتمادية) في جامعة الطائف في جدول رقم (١٣) الذي يتضح منه ما يلي:

- ١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للعاملين وجودة الخدمة التعليمية (الإعتمادية) في جامعة الطائف (مأخوذة بصورة إجمالية). وأن هذه العلاقة تمثل (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).



٢- أن الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف يمكن أن تفسر حوالي ٢٩% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستويات جودة الخدمة التعليمية (الإعتمادية) في جامعة الطائف.

جدول رقم (١٣)  
نوع ودرجة العلاقة بين الرضا الوظيفي وجودة الخدمة التعليمية (الإعتمادية) في جامعة الطائف  
Multiple Regression Analysis (مخرجات تحليل الانحدار المتعدد)

معامل التحديد	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	المتغيرات
٠,٢٩	٠,٥٤	٠,٥٣**	• الرضا الوظيفي
	٠,٥٤		• معامل الارتباط في النموذج R
	٠,٢٩		• معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>
	٨,٠٧		• قيمة ف المحسوبة
	٢٠,٤١		• درجات الحرية
	٤,٣٥		• قيمة ف الجدولية
	٠,٠٠٠		• مستوى الدلالة الإحصائية

- T-Test \*\* مستوى الدلالة عند ٠,٠١ طبقاً لاختبارات

(ب) الأهمية النسبية للرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للعاملين وجودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف. هذا ويجب الإشارة إلى أن الرضا الوظيفي يؤثر في جودة الخدمة التعليمية (الإعتمادية) وفقاً لمعامل الانحدار Beta (٠,٥٣)، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (١٣).

في ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ (وفقاً لاختبار ف) بين الرضا الوظيفي للعاملين وجودة الخدمة التعليمية (الإعتمادية) في جامعة الطائف وذلك عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ وذلك وفقاً لاختبارات T-Test (أنظر جدول رقم ١٣).

٢/٧/١٠ - العلاقة بين الرضا الوظيفي وجودة الخدمة التعليمية (الإستجابة) في جامعة الطائف  
(أ) نوع ودرجة العلاقة

تتلخص نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين الرضا الوظيفي وجودة الخدمة التعليمية (الإستجابة) في جامعة الطائف في جدول رقم (١٤) والذي يتضح منه ما يلي:  
١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للعاملين وجودة الخدمة التعليمية (الإستجابة) في جامعة الطائف (مأخوذة بصورة إجمالية). وأن هذه العلاقة تمثل ٤٧% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).

٢- أن الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف يمكن أن تفسر حوالي ٢٢% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستويات جودة الخدمة التعليمية (الإستجابة) في جامعة الطائف.

جدول رقم (١٤)

نوع ودرجة العلاقة بين الرضا الوظيفي وجودة الخدمة التعليمية (الإستجابة) في جامعة الطائف

(Multiple Regression Analysis) (مخرجات تحليل الانحدار المتعدد

المتغيرات	معامل الانحدار Beta	معامل الارتباط R	معامل التحديد
• الرضا الوظيفي	٠,٤٧ **	٠,٤٧	٠,٢٢
• معامل الارتباط في النموذج R		٠,٤٧	
• معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>		٠,٢٢	
• قيمة F المحسوبة		٥,٦١	
• درجات الحرية		٢٠,١	
• قيمة F الجدولية		٤,٣٥	
• مستوى الدلالة الإحصائية		٠,٠٠٠	

T- Test \*\* مستوى الدلالة عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار ت

(ب) الأهمية النسبية للرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف

أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للعاملين وجودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف. هذا ويجب الإشارة إلى أن الرضا الوظيفي يؤثر في جودة الخدمة التعليمية (الإستجابة) وفقاً لمعامل الانحدار Beta (٠,٤٧)، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (١٤).

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ (وفقاً لاختبار F) بين الرضا الوظيفي للعاملين وجودة الخدمة التعليمية (الإستجابة) في جامعة الطائف وذلك عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ وذلك وفقاً لاختبار T- Test (أنظر جدول رقم ١٤).

٣/٧/١٠ - العلاقة بين الرضا الوظيفي وجودة الخدمة التعليمية (التعاطف) في جامعة الطائف (أ) نوع ودرجة العلاقة

تتلخص نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد في العلاقة بين الرضا الوظيفي وجودة الخدمة التعليمية (التعاطف مع الطالب) في جامعة الطائف في جدول رقم (١٥) الذي يتضح منه ما يلي:

١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للعاملين وجودة الخدمة التعليمية (التعاطف مع الطالب) في جامعة الطائف (مأخوذة بصورة إجمالية). وأن هذه العلاقة (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد) ٤٥%.

٢- أن الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف يمكن أن تفسر حوالي ٢٠% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستويات جودة الخدمة التعليمية (التعاطف مع الطالب) في جامعة الطائف.

## جدول رقم (١٥)

نوع ودرجة العلاقة بين الرضا الوظيفي وجودة الخدمة التعليمية (التعاطف) في جامعة الطائف  
(Multiple Regression Analysis) (مخرجات تحليل الانحدار المتعدد)

المتغيرات	معامل الانحدار Beta	معامل الارتباط R	معامل التحديد
• الرضا الوظيفي	٠,٤٥ **	٠,٤٥	٠,٢٠
• معامل الارتباط في النموذج R		٠,٤٥	
• معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>		٠,٢٠	
• قيمة F المحسوبة		٥,٠٧	
• درجات الحرية		٢٠,٤١	
• قيمة F الجدولية		٤,٣٥	
• مستوى الدلالة الإحصائية		٠,٠٣٦	

T- Test \*\* مستوى الدلالة عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار ت

(ب) الأهمية النسبية للرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للعاملين وجودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف. هذا ويجب الإشارة إلى أن الرضا الوظيفي يؤثر في جودة الخدمة التعليمية (التعاطف مع الطالب) وفقاً لمعامل الانحدار Beta (٠,٤٥)، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (١٥).

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ (وفقاً لاختبار F) بين الرضا الوظيفي للعاملين وجودة الخدمة التعليمية (التعاطف مع الطالب) في جامعة الطائف وذلك عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ وذلك وفقاً لاختبار T-Test (أنظر جدول رقم ١٥).

١٠/١- العلاقة بين مقومات التمكين وجودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف يسعى هذا الجزء إلى الإجابة على السؤال السابع لهذه الدراسة والخاص بنوع ودرجة العلاقة بين مقومات التمكين للعاملين وجودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف. واختبار صحة الفرض من فروض الدراسة والذي ينص على:  
ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية Statistically Significant Relation بين مقومات تمكين العاملين وجودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف."

وقد تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis للتحقق من نوع وقوة هذه العلاقة وذلك من خلال برنامج الخطوات المتتالية STEPWISE، ولعل هذا يرجع إلى كبر عدد المتغيرات (أنظر جدول رقم ١) من ناحية، ووجود علاقات تبادلية بين المتغيرات في المصفوفة الارتباطية من ناحية أخرى. وبتطبيق أسلوب الانحدار المتعدد يمكن الإجابة على السؤال السابق.

ولقد تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد على العلاقة بين مقومات تمكين العاملين وكل متغير من متغيرات جودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف. ويمكن توضيح نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرين السابق الإشارة إليها، وكذلك الأهمية النسبية وذلك على النحو التالي:

١٠/٨-١ العلاقة بين مقومات التمكين وجودة الخدمة التعليمية (الإعتمادية) في جامعة الطائف

### (أ) نوع ودرجة العلاقة

تتلخص نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين مقومات التمكين وجودة الخدمة التعليمية (الإعتمادية) في جامعة الطائف في جدول رقم (١٦) والذي يتضح منه ما يلي:

١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات التمكين وجودة الخدمة التعليمية (الإعتمادية) في جامعة الطائف (مأخوذة بصورة إجمالية). وأن هذه العلاقة تمثل ٤٣% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).

٢- أن مقومات التمكين في جامعة الطائف يمكن أن تفسر حوالي ١٩% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستويات جودة الخدمة التعليمية (الإعتمادية) في جامعة الطائف.

### جدول رقم (١٦)

نوع ودرجة العلاقة بمقومات التمكين وجودة الخدمة التعليمية (الإعتمادية) في جامعة الطائف

#### (Multiple Regression Analysis) (مخرجات تحليل الانحدار المتعدد)

المتغيرات	معامل الانحدار Beta	معامل الارتباط R	معامل التحديد
مقومات تمكين العاملين	٠,٤٣**	٠,٤٣	٠,١٩
معامل الارتباط في النموذج R		٠,٤٣	
معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>		٠,١٩	
قيمة F المحسوبة		٤,٦٤	
درجات الحرية		٢٠٠١	
قيمة F الجدولية		٤,٣٥	
مستوى الدلالة الإحصائية		٠,٠٠٠	

T-Test \*\* مستوى الدلالة عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار ت

### (ب) الأهمية النسبية لمقومات تمكين العاملين في جامعة الطائف

أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات تمكين العاملين وجودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف. هذا ويجب الإشارة إلى مقومات تمكين العاملين تؤثر في جودة الخدمة التعليمية (الإعتمادية) وفقاً لمعامل الانحدار Beta (٠,٤٣)، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (١٦).

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى

دلالة إحصائية ٠,٠١ (وفقاً لاختبار ف) بين متطلبات تمكين العاملين وجودة الخدمة التعليمية (الإعتمادية) في جامعة الطائف وذلك عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ وذلك وفقاً لاختبارات T-Test (أنظر جدول رقم ١٦).

٢/٨/١٠ - العلاقة بين مقومات التمكين وجودة الخدمة التعليمية (الأمان) في جامعة الطائف

#### (أ) نوع ودرجة العلاقة

تتلخص نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين مقومات تمكين العاملين وجودة الخدمة التعليمية (الشعور بالأمان والضمان) في جامعة الطائف في جدول رقم (١٧) والذي يتضح منه ما يلي:

١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات تمكين العاملين وجودة الخدمة التعليمية (الشعور بالأمان والضمان) في جامعة الطائف (مأخوذة بصورة إجمالية). وأن هذه العلاقة تمثل ٥٢% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).

٢- أن مقومات تمكين العاملين في جامعة الطائف يمكن أن تفسر حوالي ٢٧% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستويات جودة الخدمة التعليمية (الشعور بالأمان والضمان) في جامعة الطائف.

#### جدول رقم (١٧)

نوع ودرجة العلاقة بين مقومات التمكين وجودة الخدمة التعليمية (الأمان) في جامعة الطائف  
(Multiple Regression Analysis) (مخرجات تحليل الانحدار المتعدد)

المتغيرات	معامل الانحدار Beta	معامل الارتباط R	معامل التحديد
• مقومات تمكين العاملين	٠,٥٢**	٠,٥٢	٠,٢٧
• معامل الارتباط في النموذج R		٠,٥٢	
• معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>		٠,٢٧	
• قيمة ف النحسوية		٧,٥٤	
• درجات الحرية		٢٠,١	
• قيمة ف التحولية		٤,٣٥	
• مستوى دلالة الإحصائية		٠,٠٠٠	

T-Test \* مستوى الدلالة عند ٠,٠١ طبقاً لاختبارات

#### (ب) الأهمية النسبية لمقومات تمكين العاملين في جامعة الطائف

أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات تمكين العاملين وجودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف. هذا ويجب الإشارة إلى أن مقومات تمكين العاملين تؤثر في جودة الخدمة التعليمية (الشعور بالأمان والضمان) وفقاً لمعامل الانحدار Beta (٠,٥٢)، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (١٧).

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ (وفقاً لاختبار ف) بين مقومات تمكين العاملين وجودة الخدمة التعليمية (الشعور بالأمان والضمان) في جامعة الطائف وذلك عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ وذلك وفقاً لاختبار T-Test (أنظر جدول رقم ١٧).

٣/٨/١ - العلاقة بين مقومات التمكين وجودة الخدمة التعليمية (الإستجابة) في جامعة الطائف (أ) نوع ودرجة العلاقة

تتلخص نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين مقومات تمكين العاملين وجودة الخدمة التعليمية (الإستجابة) في جامعة الطائف في جدول رقم (١٨) والذي يتضح منه ما يلي:

١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات تمكين العاملين وجودة الخدمة التعليمية (الإستجابة) في جامعة الطائف (مأخوذة بصورة إجمالية). وأن هذه العلاقة تمثل ٤٤% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).

٢- أن مقومات تمكين العاملين في جامعة الطائف يمكن أن تفسر حوالي ٢٠% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستويات جودة الخدمة التعليمية (الإستجابة) في جامعة الطائف.

#### جدول رقم (١٨)

نوع ودرجة العلاقة بين مقومات التمكين وجودة الخدمة التعليمية (الإستجابة) في جامعة الطائف (Multiple Regression Analysis) (مخرجات تحليل الانحدار المتعدد)

المتغيرات	معامل الانحدار Beta	معامل الارتباط R	معامل التحديد
• مقومات تمكين العاملين	٠,٤٤ **	٠,٤٤	٠,٢٠
• معامل الارتباط في النموذج R		٠,٤٤	
• معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>		٠,٢٠	
• قيمة ف المحسوبة		٤,٨٣	
• درجات الحرية		٢٠,١	
• قيمة ف الجدولية		٤,٣٥	
• مستوى الدلالة الإحصائية		٠,٠٠٠	

T- Test \*\* مستوى الدلالة عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار

(ب) الأهمية النسبية لمقومات تمكين العاملين في جامعة الطائف

أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات تمكين العاملين وجودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف. هذا ويجب الانتباه إلى مقومات تمكين العاملين تؤثر في جودة الخدمة التعليمية (الإستجابة) وفقاً لمعامل الانحدار Beta (٠,٤٤)، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (١٨).

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ (وفقاً لاختبار ف) بين مقومات تمكين العاملين وجودة الخدمة التعليمية (الإستجابة) في جامعة الطائف وذلك عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ وذلك وفقاً لاختبار ت-Test (أنظر جدول رقم ١٨).

٤/٨/١٠ - العلاقة بين مقومات التمكين وجودة الخدمة التعليمية (التعاطف) في جامعة الطائف

(أ) نوع ودرجة العلاقة

تتلخص نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين مقومات التمكين وجودة الخدمة التعليمية (التعاطف مع الطالب) في جامعة الطائف في جدول رقم (١٩) والذي يتضح منه ما يلي:

- ١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات تمكين العاملين وجودة الخدمة التعليمية (التعاطف مع الطالب) في جامعة الطائف (مأخوذة بصورة إجمالية). وأن هذه العلاقة تمثل ٥٠% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).
- ٢- أن مقومات تمكين العاملين في جامعة الطائف يمكن أن تفسر حوالي ٢٥% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستويات جودة الخدمة التعليمية (التعاطف مع الطالب) في جامعة الطائف.

جدول رقم (١٩)

نوع ودرجة العلاقة بين مقومات التمكين وجودة الخدمة التعليمية (التعاطف) في جامعة الطائف  
(Multiple Regression Analysis) (مخرجات تحليل الانحدار المتعدد)

المتغيرات	معامل الانحدار Beta	معامل الارتباط R	معامل التحديد
• مقومات تمكين العاملين	٠,٥٠**	٠,٥٠	٠,٢٥
• معامل الارتباط في النموذج R		٠,٥٠	
• معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>		٠,٢٥	
• قيمة ف المحسوبة		٦,٦٢	
• درجات الحرية		٢٠,٤١	
• قيمة ف الجدولية		٤,٣٥	
• مستوى الدلالة الإحصائية		٠,٠٠٠	

T-Test \*\* مستوى الدلالة عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار ت

(ب) دلالية النسبية لمقومات تمكين العاملين في جامعة الطائف

أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات تمكين العاملين وجودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف. هذا ويجب الإشارة إلى أن مقومات تمكين العاملين تؤثر في جودة الخدمة التعليمية (التعاطف مع الطالب) وفقاً لمعامل الانحدار Beta (٠,٥٠)، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (١٩).

٢- أن أبعاد تمكين العاملين في جامعة الطائف يمكن أن تفسر حوالي ١٩% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستويات جودة الخدمة التعليمية (الشعور بالأمان والضمان) في جامعة الطائف.

### جدول رقم (٢١)

نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد التمكين وجودة الخدمة التعليمية (الأمان) في جامعة الطائف  
(Multiple Regression Analysis) (مخرجات تحليل الانحدار المتعدد)

المتغيرات	معامل الانحدار Beta	معامل الارتباط R	معامل التحديد
• أبعاد تمكين العاملين	٠,٤٤**	٠,٤٤	٠,١٩
• معامل الارتباط في النموذج R		٠,٤٤	
• معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>		٠,١٩	
• قيمة ف المحسوبة		٤,٧٢	
• درجات الحرية		٢٠,١	
• قيمة ف الجدولية		٤,٣٥	
• مستوى الدلالة الإحصائية		٠,٠٠٠	

T-Test \*\* مستوى الدلالة عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار ت

### (ب) الأهمية النسبية لأبعاد تمكين العاملين في جامعة الطائف

أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تمكين العاملين وجودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف. هذا ويجب الإشارة إلى أن متطلبات تمكين العاملين تؤثر في جودة الخدمة التعليمية (الشعور بالأمان والضمان) وفقاً لمعامل الانحدار Beta (٠,٤٤)، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (٢١).

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ (وفقاً لاختبار ف) بين أبعاد تمكين العاملين وجودة الخدمة التعليمية (الشعور بالأمان والضمان) في جامعة الطائف وذلك عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ وذلك وفقاً لاختبار ت T-Test (أنظر جدول رقم ٢١).

### ٣/٩/١٠ - العلاقة بين أبعاد التمكين وجودة الخدمة التعليمية (الإستجابة) في جامعة الطائف (أ) نوع ودرجة العلاقة

تتلخص نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد تمكين العاملين وجودة الخدمة التعليمية (الإستجابة) في جامعة الطائف في جدول رقم (٢٢) والذي يبيح منه ما يلي:  
١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تمكين العاملين وجودة الخدمة التعليمية (الإستجابة) في جامعة الطائف (مأخوذة بصورة إجمالية). وأن هذه العلاقة هي ٤٩% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).



جدول رقم (٢٠)  
نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد التمكين وجودة الخدمة التعليمية (الإعتمادية) في جامعة الطائف  
(Multiple Regression Analysis) (مخرجات تحليل الانحدار المتعدد)

المتغيرات	معامل الانحدار Beta	معامل الارتباط R	معامل التحديد
• أبعاد تمكين العاملين	٠,٤٤ **	٠,٤٤	٠,٢٠
• معامل الارتباط في النموذج R		٠,٤٤	
• معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>		٠,٢٠	
• قيمة ف المصوبة		٤,٨٧	
• درجات الحرية		٢٠,١	
• قيمة ف الجدولية		٤,٣٥	
• مستوى الدلالة الإحصائية		٠,٠٠٠	

T-Test \*\* مستوى الدلالة عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار ت

(ب) الأهمية النسبية لأبعاد تمكين العاملين في جامعة الطائف

أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين وجودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف. هذا ويجب الإشارة إلى أن متطلبات تمكين العاملين تؤثر في جودة الخدمة التعليمية (الإعتمادية) وفقاً لمعامل الانحدار Beta (٠,٤٤)، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (٢٠).

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ (وفقاً لاختبار ف) بين أبعاد تمكين العاملين وجودة الخدمة التعليمية (الإعتمادية) في جامعة الطائف وذلك عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ وذلك وفقاً لاختبار ت T-Test (أنظر جدول رقم ٢٠).

٢/٩/١٠ - العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين وجودة الخدمة التعليمية (الأمان) في

جامعة الطائف

(أ) نوع ودرجة العلاقة

نتلخص نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد تمكين العاملين وجودة الخدمة التعليمية (الشعور بالأمان والضمان) في جامعة الطائف في جدول رقم (٢١) والذي يتضح من ما يلي:

١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين وجودة الخدمة التعليمية (الشعور بالأمان والضمان) في جامعة الطائف (مأخوذة بصورة إجمالية). وأن هذه العلاقة تمثل ٤٤% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).

وفي ضوء ما تقدم فقد نقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ (وفقاً لاختبار ف) بين مقومات تمكين العاملين وجودة الخدمة التعليمية (التعاطف مع الطالب) في جامعة الطائف وذلك عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ وذلك وفقاً لاختبار T-Test (أنظر جدول رقم ١٩).

٩/١- العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين وجودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف يسعى هذا الجزء إلى الإجابة على السؤال الثامن لهذه الدراسة والخاص بنوع ودرجة العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين وجودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف. واختبار صحة الفرض الثامن من فروض الدراسة والذي ينص على:

"ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية Statistically Significant Relation بين أبعاد تمكين العاملين وجودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف".

ولقد تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis للتحقق من نوع وقوة هذه العلاقة وذلك من خلال برنامج الخطوات المتتالية STEPWISE، ولعل هذا يرجع إلى كبر عدد المتغيرات (أنظر جدول رقم ١) من ناحية، ووجود علاقات تبادلية بين المتغيرات في المصفوفة الارتباطية من ناحية أخرى. وبتطبيق أسلوب الانحدار المتعدد أمكن الإجابة على السؤال السابق.

ولقد تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد على العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين وكل متغير من متغيرات جودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف. ويمكن توضيح نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرين السابق الإشارة إليها، وكذلك الأهمية النسبية وذلك على النحو التالي:

١/٩/١٠- العلاقة بين أبعاد التمكين وجودة الخدمة التعليمية (الإعتمادية) في جامعة الطائف (أ) نوع ودرجة العلاقة

نتلخص نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد تمكين العاملين وجودة الخدمة التعليمية (الإعتمادية) في جامعة الطائف في جدول رقم (٢٠) والذي يتضح منه ما يلي:

١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين وجودة الخدمة التعليمية (الإعتمادية) في جامعة الطائف (مأخوذة بصورة إجمالية). وأن هذه العلاقة تمثل ٤٤% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).

٢- أن أبعاد تمكين العاملين في جامعة الطائف يمكن أن تفسر حوالي ٢٠% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستويات جودة الخدمة التعليمية (الإعتمادية) في جامعة الطائف.

٢- أن أبعاد تمكين العاملين في جامعة الطائف يمكن أن تفسر حوالي ٢٥% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستويات جودة الخدمة التعليمية (الإستجابة) في جامعة الطائف.

### جدول رقم (٢٢)

نوع ودرجة العلاقة بين متطلبات التمكين وجودة الخدمة التعليمية (الإستجابة) في جامعة الطائف  
(Multiple Regression Analysis) (مخرجات تحليل الانحدار المتعدد)

المتغيرات	معامل الانحدار Beta	معامل الارتباط R	معامل التحديد
• أبعاد تمكين العاملين	** ٠,٤٩	٠,٤٩	٠,٢٥
• معامل الارتباط في النموذج R		٠,٤٩	
• معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>		٠,٢٥	
• قيمة ف المحسوبة		٦,٤٨	
• درجات الحرية		٢٠,١	
• قيمة ف الجدولية		٤,٣٥	
• مستوى الدلالة الإحصائية		٠,٠٠٠	

T- Test \* مستوى الدلالة عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار ت

### (ب) الأهمية النسبية لأبعاد تمكين العاملين في جامعة الطائف

أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين وجودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف. هذا ويجب الإشارة إلى أن متطلبات تمكين العاملين تؤثر في جودة الخدمة التعليمية (الإستجابة) وفقاً لمعامل الانحدار Beta (٠,٤٩)، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (٢٢).

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى إحصائية ٠,٠١ (وفقاً لاختبار ف) بين أبعاد تمكين العاملين وجودة الخدمة التعليمية (الإستجابة) في جامعة الطائف وذلك عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ وذلك وفقاً لاختبار T-Test (انظر جدول رقم ٢٢).

### ١٠/٩/٤ - العلاقة بين أبعاد التمكين وجودة الخدمة التعليمية (التعاطف) في جامعة الطائف (أ) نوع ودرجة العلاقة

تلخص نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد تمكين العاملين وجودة الخدمة التعليمية (التعاطف مع الطالب) في جامعة الطائف في جدول رقم (٢٣) والذي يتضح منه ما يلي:

- ١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تمكين العاملين وجودة الخدمة التعليمية (التعاطف مع الطالب) في جامعة الطائف (مأخوذة بصورة إجمالية). وأن هذه العلاقة تمثل ٤٧% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).
- ٢- أن أبعاد تمكين العاملين في جامعة الطائف يمكن أن تفسر حوالي ٢٢% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستويات جودة الخدمة التعليمية (التعاطف مع الطالب) في جامعة الطائف.

جدول رقم (٢٣)

نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد التمكين وجودة الخدمة التعليمية (التعاطف) في جامعة الطائف  
(Multiple Regression Analysis) (مخرجات تحليل الانحدار المتعدد)

معامل التحديد	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	المتغيرات
٠,٢٢	٠,٤٧	** ٠,٤٧	• أبعاد تمكين العاملين
	٠,٤٧		• معامل الارتباط في النموذج R
	٠,٢٢		• معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>
	٥,٨٠		• قيمة F المحسوبة
	٢٠,٠١		• درجات الحرية
	٤,٣٥		• قيمة F الجدولية
	٠,٠٠٠		• مستوى الدلالة الإحصائية

T- Test \* \* مستوى الدلالة عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار ت

(ب) الأهمية النسبية لأبعاد تمكين العاملين في جامعة الطائف

أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين وجودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف. هذا ويجب الإشارة إلى أن متطلبات تمكين العاملين تؤثر في جودة الخدمة التعليمية (التعاطف مع الطالب) وفقاً لمعامل الانحدار Beta (٠,٤٧)، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (٢٣).

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ (وفقاً لاختبار F) بين أبعاد تمكين العاملين وجودة الخدمة التعليمية (التعاطف مع الطالب) في جامعة الطائف وذلك عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ وذلك وفقاً لاختبار T-Test (أنظر جدول رقم ٢٣).

١١- ملخص نتائج الدراسة

أظهرت هذه الدراسة والخاصة بمتطلبات التمكين كأحد محددات لرضا الوظيفي وانزاع على جودة الخدمة التعليمية في جامعة "ائف مجموعة من النتائج التي تستحق الدراسة والامتناع من جانب الفئات المختلفة من العاملين في جامعة، وتتلخص أهم النتائج التي تم التوصل إليها وذلك على النحو التالي:

- ١/١١- أن هناك تمايز بدرجة كبيرة بين الفئات المختلفة من العاملين (الإداريين، وأعضاء هيئة التدريس) في جامعة الطائف وذلك من حيث الاتجاهات التقييمية نحو مقومات تمكين العاملين في هذه الجامعة، وتتمثل أهم مقومات التمكين الأكثر قدرة على التمييز بين الفئات المختلفة من العاملين في جامعة الطائف في الدعم التنظيمي وكيفية حل المشكلات، وتشجيع وتدريب العاملين، والثقافة التنظيمية، والثقة الإدارية بين العاملين داخل جامعة الطائف.
- ٢/١١- أن هناك اختلاف بدرجة كبيرة بين الفئات المختلفة من العاملين (الإداريين، وأعضاء هيئة التدريس) في جامعة الطائف وذلك من حيث الاتجاهات التقييمية نحو أبعاد تمكين العاملين في هذه الجامعة، وتتمثل أهم أبعاد تمكين الأكثر قدرة على التمييز بين الفئات المختلفة من العاملين في جامعة الطائف في الإختيار والمشاركة، والأهمية والقدرة على أداء العمل، وكفاءة أداء الأفراد العاملين في جامعة الطائف.
- ٣/١١- أن هناك تمييز بدرجة كبيرة بين الفئات المختلفة من العاملين (الإداريين، وأعضاء هيئة التدريس) في جامعة الطائف وذلك من حيث الاتجاهات التقييمية نحو الرضا الوظيفي للعاملين في هذه الجامعة، وتتمثل أهم أبعاد تمكين الأكثر قدرة على التمييز بين الفئات المختلفة من العاملين في جامعة الطائف في الرضا عن العائد المادي ومحتوى العمل في جامعة الطائف.
- ٤/١١- أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مقومات تمكين العاملين والرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، وتتمثل أهم المقومات اللازمة لتطبيق التمكين الوظيفي والأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في المشاركة والاتصال، والحصول على المعلومات المختلفة داخل جامعة الطائف.
- ٥/١١- أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد التمكين والرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، وتتمثل أهم أبعاد التمكين الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في الإختيار والمشاركة، وأهمية الأفراد العاملين داخل جامعة الطائف.
- ٦/١١- أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي للعاملين وأبعاد جودة الخدمة التعليمية (الإعتمادية، والإستجابة، والتعاطف مع الطالب) في جامعة الطائف.
- ٧/١١- أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مقومات تمكين العاملين وأبعاد جودة الخدمة التعليمية (الإعتمادية، والشعور بالأمان والضمان، والإستجابة، والتعاطف مع الطالب) في جامعة الطائف.
- ٨/١١- أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد التمكين وأبعاد جودة الخدمة التعليمية (الإعتمادية، والشعور بالأمان والضمان، والإستجابة، والتعاطف مع الطالب) في جامعة الطائف.

## ١٢- التوصيات

في ضوء النتائج السابقة فإن الباحث يقترح مجموعة من التوصيات وذلك على النحو التالي:

١/١٢- الجمل على خلق ثقافة التمكين في جامعة الطائف وذلك من خلال إشراك العاملين في إعداد وصياغة رؤى ومستقبل جامعة الطائف، ومنحهم السلطات والمسؤوليات التي تشجعهم على المبادرة والابتكار، وذلك في إطار تحقيق التكامل بين أهداف الجامعة وأهدافهم الشخصية.

٢/١٢- ضرورة قيام المسؤولين في جامعة الطائف بعملية التطوير التنظيمي بها وذلك بغرض توفيز المناخ الملائم والذي يساعد العاملين على تقديم الخدمة التعليمية بكفاءة وفعالية. ويقترح أن تركز جهود التطوير التنظيمي على مقومات عملية التمكين (الثقافة التنظيمية، والمشاركة، والإتصال، والتدريب، والحوافز، والثقة الإدارية، وضوح الأدوار، والدعم التنظيمي، والحصول على المعلومات، وفرق العمل).

٣/١٢- تصميم وتطوير إستراتيجية شاملة لتنفيذ أسلوب التمكين تدريجياً في جامعة الطائف. نظراً لأن الأسلوب التدريجي هو أفضل طرق التمكين، وأن التنفيذ التدريجي لتمكين العاملين هو الأفضل، نظراً لأن الأسلوب التدريجي يركز أولاً على محتوى الوظيفة، ثم بعد ذلك يتم إشراك الموظفين الذين تمكينهم في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة. وخلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة مدى تقدم الموظفين لتقييم مدى استعداد المديرين للتحلي عن السلطة للعاملين في المنظمة (Ford & Fottler, 1995).

٤/١٢- ضرورة الاهتمام بتنمية مهارات وقدرات العاملين في جامعة الطائف لممارسة وتطبيق عملية التمكين، ويقترح أن يتم ذلك عن طريق البرامج التدريبية الكفيلة بتحسين مهارات التمكين لدى العاملين في كل مقوم من المقومات السابق الإشارة إليها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى إكساب العاملين مهارات جديدة، وبالتالي زيادة دافعيتهم لتقديم الخدمة بصورة أفضل.

٥/١٢- ضرورة قيام المسؤولين في جامعة الطائف بتطبيق مدخل تمكين العاملين كأحد المحددات الأساسية التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من ناحية، وبالتالي تحسين جودة الخدمة التعليمية من ناحية أخرى، نظراً لأن الدراسة الحالية أثبتت أن التمكين يساهم بدرجة كبيرة في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، والذي بدوره يساهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة. أو بمعنى آخر أن التمكين له أثر واضح على الرضا الوظيفي من ناحية، وجودة الخدمة التعليمية من ناحية أخرى.

### ١٣- البحوث المستقبلية المقترحة

بالرغم من أن الدراسة الحالية حاولت الكشف عن مقومات وأبعاد التمكين في جامعة الطائف وأثر ذلك على الرضا الوظيفي للعاملين وجودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب إلا أن نطاق هذه الدراسة والأساليب المستخدمة فيها والنتائج التي نوصلت إليها تشير إلى وجود مجالات لدراسات أخرى مستقبلية لا تقل أهمية في هذا الصدد. بين هذه المجالات البحث ما يلي

- تمكين العاملين وأثره على الالتزام التنظيمي.
- أثر تمكين العاملين على سلوك المدافعة التنظيمية.
- العلاقة بين تمكين العاملين وإدارة الموارد.
- تحليل العلاقة بين التمكين والأداء الوظيفي للعاملين.
- تحليل العلاقة بين التمكين وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

## المراجع العربية

- ١- إبراهيم حلمي، وسلطان أبو علي، دور القطاعين العام والخاص مع التركيز على التخصصية: حالة مصر في التخصصية والتصحيحات الهيكلية في البلاد العربية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، ١٩٨٨.
- ٢- ثابت عبد الرحمن إدريس، إستراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات باستخدام تحليل المتغيرات المتعددة: دراسة تطبيقية لتقسيم سوق بعض منتجات الأكل السريع باستخدام أسلوب تحليل التمايز المتعدد، مجلة آفاق جديدة، كلية التجارة، جامعة المنوفية ١٩٩١.
- ٣- \_\_\_\_\_، تحليل الضغوط التنظيمية لمديري التسويق في المنظمات الصناعية لقطاع الأعمال العام: دراسة تطبيقية لأساليب تحليل العوامل، وتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل التمايز لمجموعتين في البحوث الإدارية، مجلة آفاق جديدة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ١٩٩٢.
- ٤- \_\_\_\_\_، تحليل المحددات الرئيسية للتسويق الداخلي والتسويق الخارجي وأثرها على رضا العملاء: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك الكويتية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد الأول، المجلد الثالث والثلاثون، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ١٩٩٦.
- ٥- \_\_\_\_\_، تحليل وقت التأخير الإجمالي في عملية اتخاذ قرارات شراء السلع الاستهلاكية مرتفعة الثمن: دراسة تطبيقية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد الخامس، العدد الثاني، ١٩٩٨.
- ٦- \_\_\_\_\_، توصيف سوق الحضانة الخاصة في الكويت وتقييم جودة الخدمة المقدمة: دراسة تطبيقية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد الخامس، العدد الأول، نوفمبر ١٩٩٧.
- ٧- \_\_\_\_\_، قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات: دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد الرابع، العدد الأول، نوفمبر ١٩٩٦.
- ٨- \_\_\_\_\_، مدخل جديد لإستراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات: دراسة تطبيقية لنموذج كشف التفاعل التلقائي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد السادس، العدد الثالث، ١٩٩٩.
- ٩- \_\_\_\_\_، مدخل جديد لإستراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات: دراسة تطبيقية لنموذج كشف التفاعل التلقائي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد السادس، العدد الثالث، ١٩٩٩.
- ١٠- \_\_\_\_\_، وجمال الدين محمد المرسي، قياس جودة الخدمة وتحليل العلاقة بينما وبين كل من الشعور بالرضا والميل للشراء، مدخل منهجي تطبيقي، المجلة العملية للتجارة والتمويل، كلية التجارة جامعة طنطا، ١٩٩٣.
- ١١- حسنين السيد طه، تمكين العاملين كمدخل لزيادة الرضا الوظيفي وأثر ذلك على جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الأول، ٢٠٠٥.

- ١٢- خالد بن سعد الجضعي، نظرية ديمينج في إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها التربوية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٤٢٤هـ/٢٠٠٣م.
- ١٣- صلاح عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الناشر غير مبين، ٢٠٠١.
- ١٤- عبد الستار محمد العلي، تطوير التعليم الجامعي باستخدام إدارة الجودة الشاملة، ورقة عمل قدمت في المؤتمر الأول للتعليم الجامعي الإداري والتجاري في العالم العربي، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين، الإمارات العربية المتحدة، ١٢-١٤ مارس، ١٩٩٦، ص ١-١٢.
- ١٥- عبد العزيز أبو نبعه، وفوزية مسعد، إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، بحث مقدم إلى مؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي في ضوء متغيرات العصر، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين، ١٣-١٥ ديسمبر، ١٩٩٨، ص ١-٣٤.
- ١٦- عبد العزيز مرزوق، تمكين العاملين كمدخل لتحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ٢٠٠٧.
- ١٧- عبد الله بن محمد البطي، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في الميدان التربوي السعودي، مجلة التوثيق التربوي، العدد ٤٢، وزارة المعارف، الرياض، ١٤٢٠هـ/١٩٩٩م.
- ١٨- فتح الله غانم، مدى تطبيق نظام إدارة الجودة وأثرها على أداء كليات العلوم الإدارية والاقتصادية في الجامعات الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد السادس عشر، العدد الأول، ٢٠٠٨، ص ٨٧٧-٩١٢.
- ١٩- فتحي محمد على وآخرون، الإحصاء في اتخاذ القرارات التجارية وبحوث العمليات، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٨٢.
- ٢٠- فوزية محمد ناجي، إدارة الجودة الشاملة والإمكانات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي، حالة دراسية. جامعة عمان الأهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، ١٩٩٨.
- ٢١- محمد بن إبراهيم الملحم، مستجدات العصر ومتغيراته في ضوء السياسة التعليمية للمملكة وخططها التنموية، مجلة الفيصل، العدد ٢٦٩، ذو القعدة ١٤١٩هـ/مارس ١٩٩٩م.
- ٢٢- محمد قاسم القربوطي، ويوسف محمد المطيري، إدارة الجودة الشاملة للعملية التربوية في جامعة الكويت من منظور أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد (٢١)، العدد (١)، ١٤٢٨هـ/٢٠٠٧م، ص ٥٧-٩٩.
- ٢٣- محمود أحمد الخطيب، إمكانات تطبيق مدخل تمكين العاملين في الشركات الصناعية، بحث مرجعي، المؤتمر العلمي الثاني، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، القاهرة، إبريل، ٢٠٠٢.
- ٢٤- محمود صادق بازرعه، بحث التسويق للتخطيط وإتاحة واتخاذ القرارات التسويقية. الطبعة الأولى، الرياض، مكتبة العبيكان، ١٩٨٩.
- ٢٥- المركز العربي للبحوث التربوية لدراسات الخليج، نظام إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه في مجال العمل التربوي في دول الخليج العربي، دراسة علمية مقدمة إلى مؤسس الجودة (المعاهم والإتقان والتميز)، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، الكويت، ٢٠٠٢م.
- ٢٦- معروز جابر علاونه، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي، طابن، رام الله، جامعة القدس المفتوحة، ٢٠٠٤.



- ٢٧- مها عبد الباقي جويلي، دراسات تربوية في القرن الحادي والعشرين: المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، ٢٠٠٢.
- ٢٨- نعمان الموسوي، تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. المجلة التربوية، عدد ٦٧، ٢٠٠٣، ص ٨٩.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Ali, N. and Akpovi, J. Total Quality Management in California Public Higher Education. Quality Assurance in Education, Vol 3, 2001, PP. 127-131.
2. Appel, T., Missing the Boss : Not all Works Find Idea of Empowerment as Neat as it Sounds, The Wall Street Journal, September 1997, PP.1-5.
3. Ashness, D., & Lashley. C., Empowerment Service Workers at Harvester Restaurants, Personnel Review, Vol., 24, NO. 8, 1995.
4. Berry, L., & Parasuraman, A. Listening to Customer: The Concept of A service Quality Information System, Sloan Management Review, VOL. 38, No.3, Spring, 1997.
5. Binder, C., Organizational Change and Staff Empowerment, Correction Today, Vol.65, No.1, 2003, PP,1-6.
6. Bitner, M., Booms, B., and Tetreault, M., The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavourable Incidents, Journal of Marketing, January 1990, PP.71-84.
7. Boshoff, et. al., Quality Perceptions in Financial Services Sector: The Potential Impact of Internal Marketing, International Journal of Service Industry Management, Vol. 7, No. 5, 1996.
8. Brown, F. and Jacqueline, L., A Study in Organizational Change, The Attitude of Personal toward TQM Implementation in State Department of Education. Dissertation Abstract International, A 55(7), 1753, 1995.
9. Brown, M., Baldrige Winning Quality How to Interpret the Baldrige Criteria for Performance Excellence, 15<sup>th</sup> Ed., Productivity Press, 2006.
10. Carl, M., and Others, Total Quality Management in Higher Education, Quality Press, Vol.32, No.8, 1999, PP52-59.
11. Caudron, S., Create an Empowerment Environment, Personal Journal, Vol.38, 1995, PP.28-41 .
12. Cavaness & et al., Building Quality into Service, SAM Advanced Management Journal, Vol. 57. 1, 1993.
13. Coate, E., Implementing Total Quality Management in a University Setting, Corvallis, Oregon State University, 1990.
14. Colby, M., Premier Bank Prime Points Customer Concerns Service Quality Resource, Bank Marketing, Vol. 1, No. 24, 1992.

15. Cook, S. The Culture Implication of Empowerment, Empowerment in Organization, Vol.2, No.1, 1994, PP.9-13.
16. Costing, H. Reading in Total Quality Management, Copyright, by Har Court Brace & Company, Santiago, New York, 1994.
17. Cronin, J., & Taylor, S., Measuring Service Quality: A Re-examination and Extension, Journal Marketing, Vol. 56, No.1, 1992.
18. Edward, L., The Role of Information Technology in Quality Management Implementation and Its Impact on Organizational Performance: An Analysis of U.S. Telecommunications Organization Unpublished Doctoral Dissertation, USA, University of Capella, 2007.
19. El- Meniawy, A., An Investigation into Customer Perception of Crevice Quality in Banks, Business and Economic Review, Vol., 1. 1994.
20. Erhan, M., and Others, Quality Management Applied to Higher Education, Total Quality Management, Vol11, No.3, 2000, PP.353-354.
21. Ford, R., and Fottler, M., Empowerment: A Matter of Degree, Academy of Management Executive, Vol.9, No.3, 1995, PP.21-30.
22. Fram, E. Not So Strange Bedfellows marketing & Total Quality Management, Managing Service Quality, 5(1), 1995, PP. 50-56.
23. Freed, J., Fife, J., A Culture of Academic Excellence: Implementing the Quality Principles in Higher Education, ERIC Clearinghouse on Higher Education DC. BBB32577. George Washington University DC. Graduate School of Education and Human Development. 1997.
24. Freguson, K., Human Resources Management Systems and Firm Performance, Unpublished Doctoral Dissertation, Kentucky University of Louisville, 2006.
25. Gand, J., The Employee Empowerment Era, Business Quarterly, Vol.55, No.2, 1990, PP.74-84.
26. Gardy, R., Customer Service offers A Promising from Work for Managing Employees, American Marketing Association, September/October 2001.
27. Gopal, K., and Tambi, A., Total Quality Management in UK Higher Education Institution, Total Quality Management, Vol.10. Issue 1, 1999, PP. 129-154.
28. Gronross, C., A Service Quality Model and its Implications, European Journal of Marketing, Vol 18, 1983.
29. Hand, M., Empowerment: You Can't Give It, People Have to Want It, Management Development Review, Vol.8, No.3, 1995, PP.36-40.
30. Harline, M., and Terrel, O., The Management of Customer-Contact Employees: An Empirical Investigation, Journal of Marketing, Vol.60, No.4, 1990, PP.52-70.
31. Harvey, D., and Brown, D., An Experiential Approach to Organizational Development 6th Ed., Prentice Hall, New Jersey, USA, 2001, P.132.

32. Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Sasser, W., and Schlesinger, L., Putting the Service Profit Chain to Work, Harvard Business Review, March-April, 1994, PP.164-174.
33. Hill, F., and Hug, R., Employee Empowerment: Conceptualization Aims and Outcomes, Total Quality Management, Vol.15, No.8, 2004.
34. Hurst, C., Total Quality Management in Higher Education: How Concepts and Processes Manifest Themselves in the Classroom, Dissertation, University of Idaho, 2002.
35. Johnson, J., An Exploration of Empowerment and Organizational Memory, Journal of Managerial Issues, Vol. 22, December 1998.
36. Kaboolian, L. and Brazaley, M, TQM in the Federal Sector: Discourse, Practices and Movements, Paper presented at the Annual Conference of the Association of Publicly and Management, San Francisco, 1990.
37. Kirkman, B., & Rosen, B., Bey and Self – Management Antecedents and Consequences of Team Empowerment, Academy of Management Journal, Vol. 42 , No.1., 1999, PP.544-557.
38. Langbein, L., Owemship, Empowerment and Productivity: Evidence on the causes and Consequence of Employee Dissertation, Journal of Policy Analysis and Management, Vol.19, No.3, 2000.
39. Larwood, D., Home Health Care Quality Improvement: Its Relationship to Organizational Culture and Its Effect on Employees Satisfaction and Organizational Performance, As Measured by Patient Outcomes, Unpublished Doctoral Dissertation, USA, University of Maryland, 2006.
40. Lashley, C. and McGoldrick, J., The Limits of Empowerment: A Critical Assessment of Human Resource Strategy for Hospitality Operations, Empowerment in Organization, Vol.2, No.3, 1994, PP.25-38.
41. Lehtinen, J., & Lehtinen, O., Service Quality: Study of Quality Dimensions, Unpublished Working Paper, Service Management Institute, Helsinki, Finland, 1982.
42. Lilius, J., Being There or Being Competent? How Co-Worker Support Contributes to Unit Performance, Unpublished Doctoral Dissertation, Michigan, University of Mchigan, 2006.
43. Lovelock, C., Classifying Service to Gain Strategic Marketing Insights, Journal of Marketing, Vol.47, No.3, 1983, PP. 9-20.
44. Lu, Y., Information Technology, Uncertainty and Organizational Performance: Development of Measures and Empirical Examination, Unpublished Doctoral Dissertation, USA, University of Wisconsin, Milwaukee, 2006.
45. Melhem, Y., Employee- Customer Relationships: An Investigation into the Impact of Customer- Contact Employees' Capabilities on Customer

- Satisfaction in Jordan Banking Sector, PhD Thesis, Nottingham University, UK, 2003.
46. Moye, M., and Henkin, A., Exploring Associations between Employee Empowerment and Interpersonal Trust in Managers, *Journal of Management Development*, Vol.25, No.2, 2006.
  47. Nicholls, J., Getting Empowerment into Perspective: A Three-Stage Training Framework, *Empowerment in Organizations*, Vol.3, No.2, 1995, PP.6-11.
  48. Nixon, B. Developing an Empowering Culture in Organization, *Empowerment in Organization*, Vol.2, No.1, 1994, PP.14-24.
  49. Ousley, A., A Study of attitudes of Faculty and DEOs at Iowa State University toward Deming's Principles of Total quality Improvement (TQI). Dissertation. Iowa State University, 1995.
  50. Pamela, E., A Track-By-Level Approach to Performance Competency Modeling, Unpublished Doctoral Dissertation, USA. Touro University International, 2006.
  51. Parasurman, A., et. al., SERVQUAL: A Multi- Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, Vol. 64, No.1, 1988.
  52. Parasurman, A., Zeithaml, V., and Berry, L., A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, Vol. 49, Fall 1985, PP.41-50.
  53. Piercy, G., The Dimensions of the Learning Organization as Performance Indicators in the Church, Unpublished Doctoral Dissertation, USA, University of Walden, 2007.
  54. Pietrzy, W., The Relationship of Reward Structure and the Performance of New Military Product Teams: An Exploratory Analysis, Unpublished Doctoral Dissertation, USA, University of Capella, 2006.
  55. Quinn, R., and Spreitzer, G., The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider, *Organizational Dynamics*, Vol. 26, No.2, 1997, PP.37-49.
  56. Reiter, M., Empowerment Policing, *Law Enforcement Bulletin*, United States Federal Bureau of Investigation, Vol.68, Issue, 2, 1999.
  57. Lucci, A., Kirn, S., and Quinn, R., Profit Chain at SERS, *Harvard Business Review*, Vol.76, No.1, 1998, PP.83-97.
  58. Seymour, D., TQM on Campus: What the Pioneers are Finding, *AAHE Bulletin*, Vol., 10, 1991, PP. 13-18.
  59. Smith, A., Service Quality: Relationships Between Banks and Their Small Business Clients, *International Journal of bank Marketing*, Vol. 57, No.1, 1989.

60. Velthouse, B., Creativity and Empowerment: A Complementary Relationship, Review of Business, 1990.
61. Waks, S., and Frank, M., Application of the T.Q.M Approach Principle and the ISO 9000 Standards in Engineering Education, European Journal of Engineering Education, Vol.24, No.3, ERIC, ED: 607090, 1996, P. 249-258,
62. Wallace, J., The Case for Student as Customer, Quality Progress, Vol. 32, No.2, 1999, PP. 47-51.
63. West J., The Relationship Between Environmental Sustainability Training and Environmental Compliance: An Investigation of Performance in Federal Organizations, Unpublished Doctoral Dissertation, USA, University of Capella, 2005
64. Zeithamil, et. al., Communication and Control Process in the Delivery of Service Quality, Journal of Marketing, Vol, 52, April, 1988.

