



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التسيير



أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين

دراسة ميدانية بمؤسسة دقيق سوف بالوادي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية

وعلوم التسيير التخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الدكتورة :

محلوس زكية

إعداد الطالبات:

❖ زرزور نورة

❖ دغمة حنان

❖ محلوس مروة

لجنة المناقشة

المؤسسة الأصلية	الصفة	الرتبة	الأستاذ
جامعة الشهيد حمه لخضر	مقيما	دكتور- أستاذ محاضر أ	طير عبد الحق
جامعة الشهيد حمه لخضر	مشرفا ومقررا	دكتورة-أستاذ محاضر أ	محلوس زكية
جامعة الشهيد حمه لخضر	مقيما	أستاذ مساعد أ	نوه وليد مرتضى

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸

شكرنا وحبنا
في ٢٦ من شهر ربيع الثاني ١٤٣٥

الحمد لله دائماً وأبداً فهو الموفق والمستعان

والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم

لذلك قبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين

حملوا أقدس رسالة في الحياة.....

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة.....

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل في كلية العلوم الاقتصادية والنجارية وعلوم الشريعة

بداية الشكر الكبير لله سبحانه وتعالى الذي وفقنا لإجاز هذا العمل

نتقدم بالشكر للأساتذة "محروس زكية" على التوجيهات.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى مؤسسة "دقيق سوف" - بالوادي_ التي قدمت لنا يد

المساعدة لإجاز الجانب التطبيقي من المذاكرة.

كما نتقدم بخزير الشكر والتقدير إلى كل من علمنا حرف.

إهداء

أمي.....إخواني و أخواتيأصدقائي

و إلى كل الذين ينتظرون أن يكون هذا الإهداء لهم

أعتذر

و أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى ...

روح والدي العزيز _ رحمة الله عليه _

عسى أن تكون بداية في الدرب الذي أرادني أن أسلكه.

" نورة زرزور "

إهداء

إلى شمسي و قمري.... إلى امي الغالية حفظها الله
اهدي ثمرة عملي هذا إلى أغلى إنسانة في حياتي، والتي طالما كان حبي لها
المحفز لبلوغي لحلمي المنتظر.... إلى الغالي على قلبي أبي
الرجل الذي أنار قلبي و غمري بفيض حبه، الذي آمن بقدراتي و منحني
القوة و العزيمة لمواصلة دربي
الذي كان لي السند الذي ارتكز عليه كلما أرهقتني الحياة
إلى إخوتي و أخواتي و كل عائلتي الكل و كل من أحمل حبه في قلبي
دمتم نعمة في حياتي

"حنان دغمة"

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا :

إلى صاحب السيرة العطرة، و الفكر المستنير فلقد كان له الفضل الاول في
بلوغي التعليم العالي... والدي العزيز ، أطل الله في عمره .

إلى من وضعتني على طريق الحياة ، و جعلتني على ما أنا عليه اليوم

أمي الغالية...

إلى مشرفتي التي أشرفت على هذا العمل ولم تتوانى في مد العون

الدكتورة محلوس زكية

إلى أصدقائي الذين كانوا معي في مسيراتي الدراسية

"مروة محلوس"

" نهلة زينة "

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين ، وتم الاعتماد على نموذج خاص تم من خلاله دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل بأبعاده الأربعة مجتمعة والمتمثلة في :التأثير المثالي أو الكاريزمي، الاستشارة الفكرية، الاهتمام الفردي، الحفز الإلهامي، مع تمكين العاملين كمتغير تابع بأبعاده التالية: الحرية والاستقلالية، العمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة والصلاحيات . وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة، حيث تم تحليل 30 استمارة ، وطبقت الدراسة بمؤسسة دقيق سوف بولاية الوادي وتم الاستعانة بالحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية **spss** في تحليل البيانات.

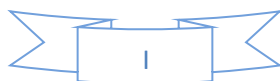
توصلنا من خلال الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: توجد علاقة ذا دلالة احصائية بين القيادة التحويلية وجميع أبعاد تمكين العاملين باستثناء بعد الحرية والاستقلالية.

الكلمات المفتاحية: قيادة تحويلية ، تمكين عاملين، مؤسسة دقيق سوف، ولاية الوادي.

Abstract:


The study aimed to know the impact of transformational leadership on empowering workers, and it was relied on a special model through which the relationship between transformational leadership as an independent variable with its four combined dimensions: ideal or charismatic influence, intellectual arousal, individual attention, inspirational motivation, with empowering workers as a variable. Followed by the following dimensions: freedom and independence, teamwork, participation in decision-making, delegation of authority and powers. The questionnaire was relied on as a tool for the study, where 30 forms were analyzed, and the study was applied at Daqiq Souf Foundation in El-Wadi State, and the statistical package in social sciences (SPSS) was used to analyze the data .

Through the study, we reached several results, the most important of which are: There is a statistically significant relationship between transformational leadership and all dimensions of employee empowerment except for the dimension of freedom and independence.



Keywords: transformational leadership, empowering employees, Flour Sof Foundation, El-Oued Valley.



A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in black and white, framing the central text. The border features stylized leaves, flowers, and swirling lines.

الفهرس

الصفحة	قائمة المحتويات
	الشكر
	الإهداء
.I	ملخص الدراسة
.II	قائمة المحتويات
II	قائمة الجداول
VI	قائمة الملاحق
أ_ث	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة	
07	تمهيد
المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية.	
08	المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية
11	المطلب الثاني: مدخل مفاهيمي للقائد التحويلي
11	أولاً: تعريف القائد التحويلي
11	ثانياً: أنواع القادة التحويلين
12	ثالثاً: خصائص القائد التحويلي
14	المطلب الثالث: أبعاد القيادة التحويلية
14	أولاً: التأثير أو الكاريزمي
15	ثانياً: الاستشارة (الحفز) الفكرية
15	ثالثاً: الاهتمام الفردي
16	رابعاً: الحفز الإلهامي
17	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المؤسسات
المبحث الثاني: الإطار لمفاهيمي لتمكين العاملين	
19	المطلب الأول: تعريف تمكين العاملين
19	أولاً: تعريف التمكين حسب المدخل التحفيزي
20	ثانياً: تعريف تمكين العاملين على أنه ممارسة إدارية
22	المطلب الثاني: أهمية وفوائد تمكين العاملين
22	أولاً: أهمية تمكين العاملين
23	ثانياً: فوائد تمكين العاملين
25	المطلب الثالث: أبعاد تمكين العاملين
25	أولاً: تفويض السلطة والصلاحيات

25	ثانيا:المشاركة في اتخاذ القرارات
26	ثالثا:العمل الجماعي
27	رابعا:الحرية و الاستقلالية
28	المطلب الرابع: العلاقة بين القيادة التحويلية و تمكين العاملين
	المبحث الثالث:الدراسات السابقة
29	المطلب الأول: الدراسات التي تطرقت إلى القيادة التحويلية
35	المطلب الثاني: الدراسات التي تطرقت إلى تمكين العاملين
39	المطلب الثالث: الدراسات التي تطرقت إلى القيادة التحويلية و التمكين
40	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين
46	تمهيد
	المبحث الأول: الطريقة و الإجراءات المستخدمة في الدراسة
47	المطلب الأول: منهج الدراسة المستخدم
47	أولا: المنهج الاستكشافي
47	ثانيا: المنهج الاختباري
48	المطلب الثاني : أسلوب الدراسة
48	أولا : مصادر جمع البيانات
48	ثانيا : مجتمع الدراسة والعينة
50	المطلب الثالث : الاستبيان كأداة لدراسة
53	أولا : بناء أداة الدراسة
49	ثانيا : إختبار جودة أداة الدراسة
54	المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة
54	أولا: برنامج التحليل الإحصائي
55	ثانيا: مقاييس الإحصاء الوصفي
51	ثالثا:مقاييس الإحصاء التحليلي
	المبحث الثاني : التحليل الوصفي لنتائج الدراسة
57	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
59	المطلب الثاني :خصائص عينة الدراسة
59	أولا: توزيع العينة حسب متغير الجنس
60	ثانيا: توزيع العينة حسب متغير العمر
60	ثالثا: توزيع العينة حسب متغير مستوى التعليمي
61	رابعا: توزيع العينة حسب متغير الوظيفة

62	المطلب الثالث : التحليل الوصفي لمتغير القيادة التحويلية
62	أولا : اتجاهات أفراد العينة حول التأثير المثالي (الكاريزمي)
63	ثانيا : اتجاهات أفراد العينة حول الاستشارة الفكرية
65	ثالثا : اتجاهات أفراد العينة حول الاهتمام الفردي
66	رابعا : اتجاهات أفراد العينة حول الحفز الإلهامي
68	خامسا : ترتيب المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة التحويلية
69	المطلب الرابع : تحليل الوصفي لمتغير تمكين العاملين
70	أولا : اتجاهات العينة حول الحرية والاستقلالية
71	ثانيا : اتجاهات العينة حول العمل الجماعي
72	ثالثا : اتجاهات العينة حول المشاركة في اتخاذ القرارات
73	رابعا : اتجاهات العينة حول تفويض السلطة و الصلاحيات
75	خامسا : ترتيب المتوسطات الحسابية لأبعاد تمكين العاملين
	المبحث الثالث : اختبار الفرضيات الدراسية
77	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى
79	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية
81	المطلب الثالث : اختبار الفرضية الثالثة
83	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابعة
85	المطلب الخامس : اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة
87	خلاصة الفصل
89	خاتمة
94	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

رقم الجدول	قائمة الجداول :	الصفحة
(1_1)	يوضح فوائد تمكين العاملين	24
(1_2)	يوضح توزيع عينة الدراسة	49
(2_2)	يوضح توزيع الأوزان حسب سلم ليكارت	51
(3_2)	يوضح معاملات الثبات في مؤسسة دقيق سوف الوادي	53
(4_2)	يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	57
(5_2)	يوضح توزيع العينة حسب متغير العمر	59
(6_2)	يوضح توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي	60
(7_2)	يوضح توزيع العينة حسب متغير الوظيفة	61
(8_2)	يوضح اتجاهات العينة حول التأثير المثالي (الكاريزمي)	62
(9_2)	يوضح اتجاهات العينة حول الاستشارة الفكرية	64
(10_2)	يوضح اتجاهات العينة حول الاهتمام الفردي.	65
(11_2)	يوضح اتجاهات العينة حول الحفز الإلهامي	67
(12_2)	يوضح اتجاهات العينة حول الحرية والاستقلالية	68
(13_2)	يوضح اتجاهات العينة حول العمل الجماعي	70
(14_2)	يوضح اتجاهات العينة حول المشاركة في اتخاذ القرارات	71
(15_2)	يوضح اتجاهات العينة حول تفويض السلطة و الصلاحيات	72
(16_2)	يوضح معامل الارتباط بين القيادة التحويلية مع الحرية الاستقلالية	74
(17_2)	يوضح نتائج تحليل تباين خط الانحدار بين القيادة التحويلية و الحرية و الاستقلالية	75
(18_2)	يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القيادة التحويلية على الحرية و الاستقلالية	77
(19_2)	يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القيادة التحويلية على الحرية و الاستقلالية	77
(20_2)	يوضح معامل الارتباط بين القيادة التحويلية مع العمل الجماعي	77
(21_2)	يوضح نتائج تحليل تباين خط الانحدار بين القيادة التحويلية و العمل الجماعي	78
(22_2)	يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القيادة التحويلية على العمل الجماعي	78
(23_2)	يوضح معامل الارتباط بين القيادة التحويلية مع المشاركة في اتخاذ القرارات	79

80	يوضح نتائج تحليل تباين خط الانحدار بين القيادة التحويلية و المشاركة في اتخاذ القرارات	(24_2)
80	يوضح معامل الارتباط بين القيادة التحويلية على المشاركة في اتخاذ القرارات	(25_2)
81	يوضح نتائج تحليل تباين خط الانحدار بين القيادة التحويلية و المشاركة في اتخاذ القرارات	(26_2)
82	يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القيادة التحويلية على المشاركة في اتخاذ القرارات	(27_2)
82	يوضح الارتباط بين اختبار القيادة التحويلية على تفويض السلطة والصلاحيات	(28_2)
83	يوضح نتائج تحليل تباين خط الانحدار بين القيادة التحويلية و (تفويض السلطة و الصلاحيات)	(29_2)
84	يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القيادة التحويلية على (تفويض السلطة)	(30_2)
85	يوضح معامل الارتباط بين القيادة التحويلية و تمكين العاملين	(31_2)
85	يوضح تباين تحليل خط الانحدار بين القيادة التحويلية و تمكين العاملين	(32_2)
86	يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين	(33_2)

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in black and white, framing the central text. The border consists of four corners with elaborate designs, connected by straight lines.

المقدمة

توطئة:

تمكين العاملين هو الصيحة التي تتردد مؤخرا في مجال تطور الفكر الإداري، بعد أن تحول الاهتمام تماما من منظمة التحكم و الأوامر إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة و ما يتبع ذلك من تغيير التنظيم الهيكلي متعدد المستويات إلى التنظيم المفلطح قليل المستويات.

وفي هذا السياق يأتي مدخل تمكين العاملين ذا صلة أكيدة باتجاهات التطوير السائدة و المتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المؤسسة، و هذا المدخل يقوم على فلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز القائد على التنظيمات المنافسة، و إنما على العاملين لديه في المقام الأول، فقد يشكل العاملون التهديد الأعظم على إمكان نجاح المؤسسة، فالعمالة الساخطة قد تؤدي على فشل المؤسسة أو قد تخلق منافسة جديدة بالعمل لدى مؤسسات أخرى، و على هذا تعد العلاقة بين القائدين و العاملين في المؤسسة هي حجر الأساس لنجاح تبني أساليب التطوير داخل المؤسسات الإدارية .

و نظرا لأن الحياة تغيرت و ظهرت متغيرات كثيرة في جوانب مختلفة شكلت ضغوطا على العاملين و على المؤسسات التي يعملون فيها، فقد برزت الحاجة إلى القيادة التحويلية حيث أصبح من الصعوبة التنبؤ بالمتغيرات، و لذلك لابد من وجود أفراد يقومون بتزويد المؤسسات بالرؤى و كذلك القيام بالأدوار المثالية التي يمكن أن يجتذي بها الأفراد العاملين في المؤسسة.

فأسلوب القيادة التحويلية أحد الأساليب الإدارية الملائمة لقيادة عمليات التغيير في المؤسسات، ولذلك فهي تعمل على زيادة قدرة المؤسسة على التحسين المستمر عن طريق الاهتمام بتنمية العاملين، و تتميز القيادة التحويلية بإتباع أساليب و سلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات القائدين على التفكير بمفردهم، و تشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية، حيث أن القائد يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة و المحافظة عليها، فالقادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد العاملين بالطاقة و الإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب و المكافآت.

و يعد العنصر البشري أقيم الموارد و أثنها لأي مؤسسة، و البحث عن البشري المتميز و الخلاق و التعامل معهم و اكتساب ولائهم و إخلاصهم للعمل أصبح مطلبا صعبا لكل مؤسسة، بحيث تصدرت الأهداف الرئيسية المنشودة لأغلب المؤسسات و الشركات، وقد ثبت مرارا و تكرارا أن الفارق الفاصل بين تحقيق

النجاح و الفشل الإداري يكمن أساسا في نوعية القيادة التي يمارسها القائدين و التي تتمثل في الاستقطاب و الحفاظ على روح التعاون المثمر و الايجابي للعاملين الذين يقودوهم.

ومن هذا المنطلق فان مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي :

ثانيا: إشكالية الدراسة : لمعالجة موضوع الدراسة تم صياغة السؤال الجوهرى التالي :

"هل هناك أثر للقيادة التحويلية على تمكين العاملين في مؤسسة دقيق سوف ؟

ثالثا: أسئلة الدراسة : تسعى الدراسة إلى الحصول على إجابة الأسئلة التالية :

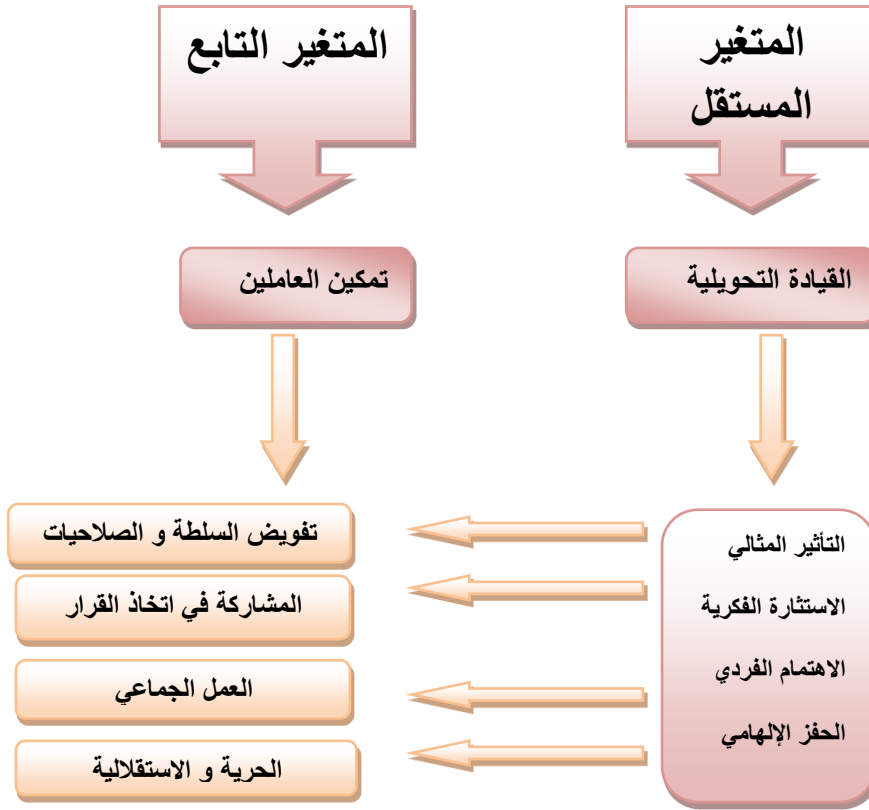
- 1- هل هناك علاقة أثر ذا دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وبعده(تفويض السلطة والصلاحيات)؟
- 2- هل هناك علاقة أثر ذا دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و بعد (المشاركة في اتخاذ القرار)؟
- 3- هل هناك علاقة أثر ذا دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و بعد (العمل الجماعي)؟
- 4- هل هناك علاقة اثر ذا دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و بعد (الحرية والاستقلالية)؟

رابعا:فرضيات الدراسة :

تقوم الدراسة على الفرضيات التالية :

- 1- هناك أثر ذا دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وبعده(تفويض السلطة والصلاحيات).
- 2- هناك أثر ذا دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وبعده(المشاركة في اتخاذ القرار).
- 3- هناك أثر ذا دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وبعده(العمل الجماعي).
- 4- هناك أثر ذا دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وبعده (الحرية والاستقلالية).

خامسا : نموذج الدراسة : تم صياغة فرضيات الدراسة السابقة انطلاقا من النموذج التالي:



شكل رقم (1) يوضح متغيرات الدراسة

سادسا: مبررات اختيار الدراسة: تتمثل مبررات اختيار موضوع الدراسة لعدة أسباب لعل أهمها:

1- الميول الشخصي للموضوع،

2- يعتبر البحث امتداد لتقرير التربص الذي كان حول القيادة الإدارية ، خاصة أنه كان في نفس المؤسسة.

3- إثراء الرصيد الفكري بخصوص موضوع القيادة التحويلية و تمكين العاملين.

خامسا: أهمية الدراسة :

إن أهم ما يميز دراسة علمية عن أخرى هو درجة أهميتها و قيمتها العلمية، وكذلك الإضافة التي يمكن أن تضيفها في مجال البحث العلمي، وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تجمع بين متغيرين بالغي الأهمية في وقتنا الحاضر ألا وهما القيادة التحويلية التي حظيت و لا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل الدارسين و الباحثين في

بجال الإدارة، وكذلك تمكين العاملين التي تعد وسيلة مهمة للوصول إلى تنافسية المؤسسات، كما يتوقع أن تساهم هذه الدراسة في تعريف القائدة التحويلي بأهمية ممارسة أبعاد القيادة التحويلية وما له من تأثير على تمكين العاملين للمؤسسة محل الدراسة، والذي من شأنه أن يشجعها نحو تحقيق التميز للمؤسسة.

سادسا: أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى :

1. إعطاء تصور واضح لمفهوم القيادة التحويلية و تمكين العاملين .
2. التعرف على مستوى القيادة التحويلية و مستوى تمكين العاملين بمؤسسة دقيق سوف بالوادي.
3. التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة على تمكين العاملين بمؤسسة دقيق سوف بالوادي.
4. إبراز أهمية القيادة التحويلية في المؤسسة ومدى تأثيرها على تمكين العاملين.

سابعا: حدود الدراسة:

1. الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة الميدانية في السداسي الثاني 2021. وبالضبط خلال الفترة من 2021/05/02 إلى 2021/06/02.

2. الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة أثر القيادة التحويلية (كمتغير مستقل)، على تمكين العاملين (كمتغير تابع)، ونتائج البحث تستند على دقة إجابات الباحثين من جهة، و من جهة أخرى دقة بناء أداة الدراسة.

كما اقتصرت الدراسة على الأبعاد التالية للقيادة التحويلية والمتمثلة في: (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الاهتمام الفردي، الحفز الإلهامي)،

و على الأبعاد التالية لتمكين العاملين: (تفويض السلطة و الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، العمل الجماعي، الحرية والاستقلالية).

3. الحدود البشرية: وتمثل في جميع العاملين في مؤسسة دقيق سوف بالوادي "إداريين، عمال"

ثامنا: المنهج و الأدوات المستخدمة:

تحددت المناهج البحثية التي سنعتمدها في بحثنا بناء على طبيعة و طريقة معالجة الإشكالية الرئيسية، وقد اعتمدنا على منهجية imrad للإجابة عن الإشكالية الدارسة الرئيسية و الإشكاليات الفرعية و من ثم فرضيات الدراسة. و تبعا لذلك اعتمدنا مجموعة من عدة مناهج بحثية، أهمها:

لإجراء هذه الدراسة قمنا باتباع المنهجين الاستكشافي والاختباري، فكان الهدف من استخدام المنهج الاستكشافي في هذه الدراسة هو استكشاف هيكل مفهومي يساعد في البحث عن التفسير والفهم الجيد للظاهرة المدروسة، بغية الوصول إلى نتائج نظرية جديدة من خلال خلق ترابط بين المفاهيم (القيادة التحويلية، تمكين العاملين)، من خلال كيفية استغلال الإطار النظري للمتغيرات، وتوصلنا من خلاله لنموذج الدراسة المقترح. كما اتبعنا المنهج الاختباري والذي هدفنا من استخدامه في هذه الدراسة لاختبار العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة، من خلال انتهاج الأسلوب الكمي - من خلال الاستبيان - في إسقاط فرضيات الدراسة واختبارها في الجانب التطبيقي .

تاسعا: هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة تم تقسيم الدراسة إلى فصلين بحيث كان الفصل الأول للإطار النظري والدراسات السابقة والذي بدوره قسم إلى ثلاثة مباحث حيث خصصنا المبحث الأول. بماهية القيادة التحويلية وتضمن أربع مطالب حيث يحتوي المطلب الأول على مفهوم القيادة التحويلية، و المطلب الثاني مدخل مفاهيمي للقائد التحويلي، أما المطلب الثالث فتضمن أبعاد القيادة التحويلية، المطلب الرابع التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المؤسسات. أما المبحث الثاني فتضمن أربعة مطالب، المطلب الأول تعريف تمكين العاملين، و المطلب الثاني أهمية و فوائد تمكين العاملين، أما المطلب الثالث تضمن أبعاد تمكين العاملين، و المطلب الرابع توضيح العلاقة بين القيادة التحويلية و تمكين العاملين. و تضمن المبحث الثالث الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دراستنا باللغة العربية و الأجنبية، حيث قسمنا هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، المطلب الأول الدراسات التي تطرقت إلى القيادة التحويلية، المطلب الثاني الدراسات التي تطرقت إلى تمكين العاملين، المطلب الثالث الدراسات التي تطرقت إلى القيادة التحويلية و تمكين العاملين.

وخصصنا الفصل الثاني لدراسات التطبيقية لدراسة الحالة الذي عالجنا فيها حالة أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين في مؤسسة دقيق سوف بالوادي، وقد قسمناه إلى ثلاث مباحث، حيث عالج المبحث الأول الطريقة و الإجراءات المستخدمة في الدراسة و أدرج تحته ثلاث مطالب، المطلب الأول منهج الدراسة المستخدم ، المطلب الثاني أسلوب الدراسة، أما المطلب الثالث الاستبانة كأداة للدراسة، والمطلب الرابع الأساليب الإحصائية المستخدمة.

أما المبحث الثاني فتضمن الطريقة و الإجراءات المستخدمة في الدراسة ،حيث تطرقنا في المطلب الأول على التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، المطلب الثاني خصائص عينة الدراسة،أما المطلب الثالث التحليل الوصفي لمتغير القيادة التحويلية ، أما المطلب الرابع تحليل الوصفي لمتغير تمكين العاملين .

أما المبحث الثالث اختبار الفرضيات و تفسير النتائج بحيث قسم إلى خمسة مطالب، المطلب الأول عاج اختبار الفرضية الأولى ،أما المطلب الثاني عاج اختبار الفرضية الثانية ، أما المطلب الثالث فقد عاج اختبار الفرضية الثالثة ، المطلب الربع اختبار الفرضية الرابعة ، أما المطلب الخامس اختبار الرئيسية للدراسة.



الفصل الأول:

الإطار النظري و الدراسات
السابقة

تمهيد:

يتضمن الفصل الأول من البحث التركيز على الإطار النظري والدراسات السابقة وعليه قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث تضمن المبحث الأول منه ماهية القيادة التحويلية تطرقنا فيه إلى مفهوم القيادة التحويلية ثم إلى مدخل مفاهيمي للقائد التحويلي ، كما تناولنا أبعاد القيادة التحويلية و التحديات التي تواجه القيادة التحويلية في المؤسسات، أما المبحث الثاني فنخصص إلى تعريف تمكين العاملين ، بالإضافة إلى أهمية تمكين العاملين و أيضا أبعاد تمكين العاملين وتناولنا في الجزء الأخير منه العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين، أما المبحث الثالث فقد تناولنا بعضا من الدراسات السابقة مقسما بدوره إلى دراسات تناولت المتغير المستقل والمتمثل في القيادة التحويلية ، ودراسات تناولت المتغير التابع والمتمثل في تمكين العاملين ، ثم الدراسات التي تناولت المتغيرين معا . كما قمنا بالتعقيب على كل دراسة من حيث أوجه الاختلاف والتشابه مع دراستنا وأيضا تحديد الاستفادة من كل دراسة سابقة .

المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية

لا شك أن الاهتمام بمفهوم القيادة التحويلية يشكل عنصراً أساسياً وحاسماً للمؤسسات والشركات خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، في هذا المبحث سوف نتناول تعريف مفهوم القيادة التحويلية و أما المطلب الثاني فقد كان مدخلاً مفاهيمياً للقائد التحويلي، والمطلب الثالث تناولنا فيه أبعاد القيادة التحويلية، والمطلب الرابع والأخير خصص للتحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المؤسسات.

المطلب الأول : مفهوم القيادة التحويلية

يعتبر بيرنز (Burns, 1978) من أول رواد القيادة التحويلية حيث عرفها على أنها تحدث عندما ينخرط شخص أو أكثر مع الآخرين بطريقة يعمل فيها القادة و التابعون على رفع مستوى سلوك الإنسان و الطموحات الأخلاقية لكل من القائد و المقاد ، و بذلك تكون تحويلية فيما بينهم . وقد ضرب بيرنز مثالا على ذلك القائد غاندي ، الذي أثار و رفع آمال الملايين من الهنود ، بحيث أن شخصيته و حياته كانت مرهونة معهم . وقد بين بيرنز أن القادة التحويليين يعملون على رفع مستوى الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين نحو أهمية وقيمة النتائج المرجوة و طرق الوصول إليها ، كما وأنهم يعملون على دمج التابعين في المجموعة أو المؤسسة بناءً على رغباتهم النابعة منهم، بالإضافة إلى الاهتمام باحتياجات الأفراد على المستوى الشخصي.¹

وقد عرفها (Burns, 2004) بأنها " عملية يسعى القادة من خلالها والمرؤوسون إلى نهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق ".²

و هذا ما أكدته (Bass, 1985) بأن القيادة التحويلية تتمتع بالاهتمام بحاجات الأفراد و دعمها وكذلك تتمتع بروح التغيير من الدرجات العليا في المجموعة و المؤسسة و المجتمع بحيث ترفع مستوى الوعي لدى الأفراد حول القضايا الهامة و هذا المستوى العالي من الوعي يحتاج إلى قائد يتمتع برؤية واضحة وثقة بالنفس و قوة داخلية لإدارة الحوار و الجدل بنجاح لما يراه صواباً و ليس لما هو معمول به أو متعارف عليه عبر الزمن .

¹ محمد حافظ ، سالم أبو الضبعات جيعان، واقع القيادة التحويلية في مدارس القدس الشرقية في ضوء القيادة التحويلية كما يراها المعلمون و المديرين، رسالة ماجستير ، جامعة بيرزيت، فلسطين، 2013، ص6.

² - Burns, J., 2004, *Transforming Leadership : A New Pursuit of Happiness*, Grove Press , New York, U.S.A

و عبر (Murphy, 2004) عن القيادة التحويلية بأنها " قدرة القائد على إيصال رسالة المؤسسة و رؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين و تحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة و احترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المؤسسة".¹

بينما اختلف (Barrett,2005) إزاء حال المؤسسات الأعمال اليوم و ضرورة مواكبة المؤسسات للتطورات و زيادة التعقيدات في بيئة الأعمال بكافة جوانبها و الحاجة إلى التغيير الشامل و تنشيط العلاقات التفاعلية بين القائد و التابعين تحول التفكير إلى أنماط قيادية أكثر ملائمة.²

وهذا ما أكدته جيل وآخرون (Gill et al, 2010) عملية التأثير لإحداث تغييرات جذرية في اتجاهات العاملين وبناء الالتزام نحو رسالة المؤسسة وأهدافها³

أما (Bushra،2011) بأنها " نظام لتغيير وتحويل العاملين " ⁴

كما أن (كعكي، 2014) يرى القيادة التحويلية بأنها تسعى إلى إحداث التغيير في الأداء و الأنشطة و التخلي عن بيروقراطية العمل و الاستماع إلى العاملين و هكذا تتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة، و يتطلب ذلك من القائد التحويلي الاهتمام بجميع فئات العاملين لديه و رعايتهم وأن يتصف بالشجاعة و الدافعية للعمل و القدرة على الإقناع و الأقدام بموضوعية وفقا لخطوات محسوبة و مدروسة. و القائد المبدع بالقيادة، حيث تتطلب من القائد أن يكون قادرا على الإنصات و تفهم مشاعر موظفيه ، و يقدر جهودهم و يمددهم بالمعلومات المناسبة و يوفر لهم التدريب الذي يحتاجون إليه ، بالإضافة إلى إرشادهم إلى أفضل الطرق لأداء العمل و يتبع سياسة الباب المفتوح التي تمكنه من استمرارية التواصل مع من يقودهم و ليتمكن من تشجيع و تحفيز المبدعين بأدائهم الوظيفي.⁵

¹ Murphy ,L. 2005 , Transforational Leadership :A Cascading Chain Reaction , **Journal Of Nursing Management** ,vol.13 no.1.p131

³ -Gill,A.,Flaschner,A.,&Bhutani,S.,2010, " The Impact of Transformational Leadership and Empowerment on Employee Job Stress ", **Business and Economics Journal**, Vol.2010: BEJ-3 , P. 1-11 .

⁴-Bushra,F.,Usman,A.,Naveed,A.,2011," Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore(Pakistan) "**International of Business and Social Science**, VOL.2,NO. 18,P.261-267.

⁵ سهام بنت محمد صالح كعكي، القيادة التحويلية الإبداعية، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014، ص15.

وعرفها البعض بأنها (العازمي، 2006) " القيادة التي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع العاملين على تنفيذ تلك الرؤية " .¹

أما (Conger, 2002) فقد عرف القيادة التحويلية : بأنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير و تشجيع المرؤوسين فكريا و إبداعيا و تحويل اهتمامهم الذاتية لتكون جزءاً أساسيا من الرسالة العليا للمؤسسة.²

يلاحظ من التعريفات السابقة أننا أمام نمط جديد من القيادة يتجاوز مفاهيم القيادة التقليدية المبنية على الأمر والتحكم وتبادل المنافع والمصالح، إلى تقديم الرعاية المتميزة لكل عضو في المؤسسة فتنمي قدرات العاملين وتمكنهم وتغرس فيهم الثقة والقيم الأخلاقية وتشركهم في القيادة وتخلق الانسجام بين أهدافهم وأهداف المؤسسة وتشعرهم بالالتزام مما يساعد على تفجير طاقاتهم وإذكاء روح الحماسة والتعاون بينهم والتفاني في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة مما يجعلها القيادة الأنسب لمؤسسات القرن الواحد والعشرين .

المطلب الثاني: مدخل مفاهيمي للقائد التحويلي

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تعريف القائد التحويلي و أنواع القادة التحويلين و خصائص القائد التحويلي .

أولاً: تعريف القائد التحويلي :

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقائد التحويلي و يعود ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القائد التحويلي، و على هذا الأساس سوف نقوم بتعريف القائد التحويلي كما يلي:

عرف (الهوري، 1999) أن القائد التحويلي يستثير في التابعين مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقة التابعين في أنفسهم، وبالتالي فإنه يغير أهدافهم من مجرد حرصهم و اهتمامهم على البقاء على قيد الحياة إلى اهتمامات خاصة بالإنجاز العالي و بالتقدم و بالتنمية الذاتية.³

¹ العازمي، محمد ، 2006، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية ، الرياض ، السعودية، ص 30.

² مازن محمد الهدريس، القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الرابع عشر ، تاريخ الإصدار 2019/12/02، ص 294.

³ سيد الهوري ، القائد التحويلي بالمؤسسات الى القرن 21، ط2، مكتبة عين الشمس، القاهرة 1999، ص 47.

و يرى (عباس،2004) أن القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه وإلهامه في التأثير في تابعيه فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء و يفقهم و يستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع

الذي يزخر بالأخطاء محاولا تغييره من خلال التابعين.¹

أما (العباصرة،2008)القائد التحويلي يسعى ليحول المرؤوسين إلى قادة، أنه قائد إجرائي معزز و مقوي، فهو قائد إجرائي ذو شخصية محبوبة بطريقة تدفع مرؤوسيه لأن يعملوا ابعده و أكثر مما هو مطلوب منهم بشكل رسمي ويؤدوا عملهم بأحسن ما يمكن من التميز.²

كما عرفه (Marlane,2014) يتميز القائد التحويلي بالجاذبية العالية و قدرته على إيصال الرؤية

المستقبلية للمؤسسة بوضوح للتابعين و تحفيزهم فكريًا لتحقيق أهداف متميزة.³

ثانيا: أنواع القادة التحويلين.

إن القائد التحويلي يستهدف بشكل أساسي، إحداث تغيير جذري في المؤسسة و كذلك في قيم و اتجاهات التابعين، وبناءً عليه يصبح القائد التحويلي أكثر فعالية في أوقات الأزمات و في الهيئات المضطربة و المتقلبة، وكذلك يبحث على أساليب جديدة للعمل و عن فرص لمواجهة الخطر. ولقد قام Burns بالترقية بين نوعين أساسيين من القادة التحويلين و هما:

1_ القائد التحويلي المصلح: و هو القائد الذي يعمل على إحداث تعديل في الاتجاهات الحالية للأعضاء المقاومين للتغيير حتى تتفق مع المبادئ و القيم الخاصة بالمؤسسة، وبالتالي يتعامل القائد التحويلي المصلح فقط مع الأعضاء و الأقسام التنظيمية المقاومة للتغيير.

2_ القائد التحويلي الثوري: هو القائد الذي يعمل على إحداث تغيير جذري في المبادئ و القيم التي تحكم المؤسسة فالقائد التحويلي الثوري يميل إلى خلق طرق جديدة للتفكير و إلى إحداث حركة نهضة شاملة للتغيير الوضع الحالي بالكامل.⁴

ثالثا: خصائص القادة التحويلين :

¹ عباس، سهيلة، القيادة الابتكارية و الأداء المتميز، حقبة تدريبية لتنمية الإبداع المتميز، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،2004،ص30.

² معن محمود أحمد العباصرة، الإشراف التربوي و القيادة التربوية و علاقتها بالاحترام النفسي، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع،2008،ص53.

³ Marlane c. Steinwart, jennifer A,Ziegler, "Remembering Apple C EO steve jobs as a(transformational leader)

⁴ أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة،2010 و ص22.

إن القيادة التحويلية الفعالة تتطلب من القائد القدرة على المبادرة بالتغيير و تحدي الوضع الحالي وإدراك الفرص المتاحة أمام المؤسسة و العمل على اقتناصها إلى جانب القدرة على تحمل المخاطر المصاحبة للتغيير و ضمان مشاركة جميع أعضاء التنظيم في عملية التغيير المرجوة و لكي يستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير و تحويل منظمته إلى الوضع المرغوب فانه ينبغي توافر عدد من الخصائص منها ما يلي:

- 1- القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية و رسالة المؤسسة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير و تدفع المرؤوسين لاعتناقها
- 2- يرى القائد التحويلي أن المربر من وجوده هو نقلة حضارية فهو يتمتع بثقة عالية و يتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية.
- 3- للقائد التحويلي حضور واضح و نشاط بدني متفاعل حيث يشارك الناس مشاكلهم و يقدم لهم الحلول المناسبة .
- 4- يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض و المواقف المعقدة .
- 5- يسعى القائد التحويلي عنصر تغيير و محب للمخاطر المحسوبة و لا يجب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير.

وقد أضاف كلا من (Beter & Hill 1998) و (Luissier & Achua,2004) مجموعة أخرى من الخصائص الملازمة للقائدة التحويلي:¹

- ✓ أن يشعر القادة أنهم وكلاء تغيير
 - ✓ أن يكونوا أفراد لديهم رؤى مستقبلية و لديهم مستوى مرتفع من الثقة بالنفس .
 - ✓ القدرة على تحمل مستويات مرتفعة من المخاطرة.
 - ✓ القدرة على صياغة مجموعة من القيم التي ترشد سلوك المرؤوسين .
 - ✓ أن يمتلك القادة التحويليين مهارات إدراكية مرتفعة.
 - ✓ أن يؤمن القائد التحويلي بمهارات و قدرات المرؤوسين.
- عندما تتوفر هذه المجموعة من الخصائص و السمات لدى القادة التحويليين فإنها تجعلهم متميزون عن القادة غير التحويليين أو التقليديون .

المطلب الثالث : أبعاد القيادة التحويلية

¹ أحمد صادق محمد الرقب، مرجع سابق ، ص20.

تمكن بعض الباحثين مثل من تطوير أربعة أبعاد للقيادة التحويلية أطلق عليها (Four Is) هي التأثير المثالي ، و التحفيز الإلهامي ، و الاستشارة الفكرية ، و الاعتبارية الفردية ، كما يلي :

أولاً: التأثير المثالي أو الكاريزمي: (Idealized Influence):

يرى (Hellriegel & Slocum,2001) المرؤوسين بطبيعة الحال يسعون لإثبات أنفسهم وهم مستعدون لبذل جهد إضافي للحصول على مقابل لأدائهم الجيد، فأهداف المرؤوسين مليئة غالباً بمفاهيم ذاتية و شخصية لذلك على القادة التحويليين القدوة أن يعتبروا أن حاجات و منافع المرؤوسين أعلى و قبل احتياجاتهم وأنهم مستعدون للتضحية بمهدهم الشخصي في سبيل الآخرين.¹

و عرف (Janis,2002) فالقائد الكاريزمي يتوافر لديه درجات مرتفعة من المثابرة و الروح المعنوية و القيم و الأخلاقية التي تجعل الجميع يلتفون حوله ويتأثرون به إلى جانب مقدرته على الارتقاء بقيم المرؤوسين من خلال توفير الرؤية المثالية و الإحساس العميق بالرسالة و عدم استخدامه للسلطة الرسمية بما يحقق مصالحه الشخصية.

كما أكد (Archbold,2003) على مفهوم التأثير الكاريزمي شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما و القيادة الكاريزمية، فالكاريزما هي مجموعة الصفات و السلوكيات التي يصبح القادة بمقتضاها مثل عليا يحتذي بها من قبل المرؤوسين، إلى جانب أنهم يكونون محل إعجاب و تقدير و ثقة الآخرين.

في حين يعرف (Skeese,2005) التأثير المثالي هو ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين على النظر إلى القادة كنماذج للدور، و يتمثل جوهر التأثير المثالي في خلق القيم التي تلهم و توفر معاني العمل للمرؤوسين.

بينما يرى (Barbutu & Burbach,2006) أن التأثير المثالي يعني إيجاد نوع من التوحد القيمي الشخصي و النظامي لإحداث التوازن بين أهداف المؤسسة و إشباع حاجات العاملين، و بناء الثقة المتبادلة و العاملين.²

و حيث أكد (الغزالي،2012) قدرة القائد على كسب ثقة و إعجاب و احترام و تقدير التابعين و عدّه المثل الأعلى يقوم التابعون بتقليد القائد و الانصياع برغبة لكل مطالبه.³

بالتالي يشير إلى امتلاك القائد لرؤية المؤسسة و الإحساس القوي برسالتها و القدرة على غرس الاعتزاز و الفخر بالمؤسسة في نفوس المرؤوسين. و أن مقدرة القائد الذهنية تجعل منه " مصدر إعجاب و قدوة و تمكنه من

¹ أحمد صادق محمد الرقب، مرجع سابق، ص16.

² مازن محمد الهدريس، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم، المجلة العربية للنشر العالمي، العدد الرابع عشر، تاريخ الإصدار 2019/12/02، ص295.

³ حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية ، رسالة ماجستير قدمت لاستكمال المتطلبات الحصول على درجة الماجستير، منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 9.

التأثير و التواصل المستمرين مع العاملين و إقناعهم بأن تحقيق أهدافه الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المؤسسة".

ثانيا: الاستشارة (الحفز) الفكرية: (Intellectual Stimulation):

ويشير (Shell,2002) إلى ابتكار القائد التحويلي لأفكار جديدة تثير التابعين لمعرفة المشاكل و تشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها و بطرق إبداعية و دعم النماذج الجديدة و الخلاقة لأداء العمل فالقادة التحويليين يحددون الفرص و التهديدات و نقاط القوة والضعف للمؤسسة و تنمية التغيير لها، وعليه فالمشاكل تدرك و تحدد لها حلولاً عالية الجودة وتنفذ بالالتزام الكامل من قبل التابعين.

و حسب (Cleavenger & Gardner,1998) يعمل القائد الذي يروج الاستشارة (الحفز) الفكري بين المرؤوسين على إعادة النظر في أساليب العمل القديمة و تعزيز أفكار إبداعية ولا يعتمد القائد المروج للحفز الفكري على الانتقاد الهدام لأخطاء المرؤوسين ولكنه يستحث أفكار المرؤوسين لتقديم مزيد من الحلول الإبداعية للمشاكل .

وأما (Twigg,2003) ومن خلال قيام القائد بأخذ مقترحات المرؤوسين في الاعتبار فإن القائد التحويلي يستطيع خلق المناخ الذي يشعر فيه الأعضاء بالأمان عند تقديمهم أفكار جديدة للعمل وإن هذا المناخ يزيد الإحساس لدى المرؤوسين بمعنى العمل الذي يؤديه.¹

ثالثا: الاهتمام الفردي: (Individualized Consideration):

يرى (Bass & Steidimeier,1999) أن الاهتمام بالأفراد يعد خدمة و تضحية وإيثاراً من القيادة التحويلية كي لا يكون مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد وأن هذه القيادة تعمل على إثارتهم و الاتصال معهم على نحو دائم، و أنها مسؤولة عن تقديم التدريب و التعليم المستمرين لهم و منحهم الفرص المختلفة فالقادة التحويليين يركزون الانتباه حول تطوير مرؤوسيههم باتجاههم ليكونوا تحويليين أيضاً، ومؤكدين أيضاً على الأهداف المشتركة الممكنة تحقيقها.

وقد أشار (Kirkbride,2006) أن هناك مجموعة مؤشرات للاعتبارات الفردية:

1- إدراك الاختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بنواحي القوة و الضعف.

2- الاستماع الجيد للمرؤوسين.

3- تشجيع المرؤوسين على تبادل وجهات النظر.

¹ أحمد صادق محمد الرقب، مرجع سابق، ص18.

4- الترويج لفكر التطوير الذاتي.

أما (Bennis, 2009) فيرى أن يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً لكل فرد في المؤسسة فيعمل بذلك على تطوير مهاراته والارتقاء بمستوى أدائه . فهو يعمل كمدرّب وموجه وصديق ، فيهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم ويراعي الفروق الفردية بينهم . فيتعامل معهم باحترام ويعطيهم الثقة والاطمئنان ويحسن الاستماع إليهم . ويرى "وارن بنس " أن القائد الناجح لن يكون صاحب الصوت الأعلى بل صاحب الأذن لأسمع . وأن عبقرية القائد ليست في الإنجازات الشخصية بل في الكشف عن مواهب العاملين¹

رابعاً: الحفز الإلهامي : (Inspriational Motivation):

إن الحفز الإلهامي هو العملية التي تركز على تصرفات و سلوكيات القائد و تولد في التابعين حب التحدي، و القدرة على تحديد رؤى مستقبلية جذابة و التحدث عن المؤسسة بتفاؤل و حماس . ويرى أفوليو "أن القائد التحويلي : يسعى دائماً لجعل مرؤوسيه يظهرن الولاء و التفاني في تحقيق الأهداف و الرؤية المشتركة، ويحرصون على تحسين الأداء".²

ويرى (Bass & Stogdill, 2003) أن هناك مجموعة من الأدوات التي يستعين بها القائد الحفز الإلهامي

و ذلك لخلق رؤية مشتركة بينه و بين المرؤوسين وهي :

1. اللغة: وهي الشكل المتكامل للاتصال و التي تؤثر على العلاقة بين القائد و المرؤوسين.
2. الرموز: وهي الأفكار، المشاعر التي تشكل الرؤية الخاصة بالقائد.
3. الصور الذهنية: وهي انطباع صورة الشيء في الذهن.³

المطلب الرابع : التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المؤسسات

في ظل التقدم العلمي و التطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادة التحويلية، العديد من التحديات

التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة ومن بين هذه التحديات ما يلي:

أولاً: المنافسة:

¹ Bennis, W., 2009, *On Becoming A Leader* , Basic Book , New York, U.S.A.

² مازن محمد الهدريس، مرجع سابق ، ص 296.

³ أحمد صادق محمد الرقب، مرجع سابق، ص17.

يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية و من ثم أصبح على كل المؤسسات تهيئة نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق و ذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن، و من هنا أصبح على القيادة التحويلية للتغلب على تحد المنافسة العمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق و تنميتها، و تأكيده في مواجهة كل التحديات و المتغيرات ، وذلك عن طريق البحث و التطوير الذي يؤدي إلى التميز و التفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

ثانيا: القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد:

تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى الاستخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل ، عندما تسود و عدم الاستقرار و يعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادة الإدارية التحويلية، وهنا البحث عن الحلول المثلى للمشكلات و محاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة، فعلى القيادة الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيع، و عدم تبديد أي مورد أو السماح بأي هدر مع تأكيد ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

ثالثا: اتخاذ القرار في عالم متغير:

إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقفا على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة وآلية و إستراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل ، إن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذه الحال لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار إنما أيضا على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات و الخطة التي وضعوها للمؤسسة، و المتمثلة في الرؤية و الرسالة و الأهداف الإستراتيجية.¹

رابعا:العولمة:

أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات و الاتصالات إلى أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد، و هكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير، خاصة من حيث الاتصالات و المعاملات المالية و التجارية و السياسية و الاقتصادية و العسكرية و الثقافية. و لمواجهة هذا التحدي فان على القيادات الإدارية أن تستعد لإستعاب و مواجهة تحدي العولمة، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة، و منفتح في نفس الوقت.

¹ عبد المحسن بن عبد الله علي الغامدي، القيادة التحويلية و علاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في ادارة أعمال ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص 30,31.

إن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة تحول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن و تسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها و تخفيض التكاليف و استثمار الأموال المعطلة.

خامسا: الجودة الشاملة:

لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم و التميز و الازدهار عند الكثير من المؤسسات كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات و عقد الصفقات و عند المفاوضة للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية و قد أصبحت الجودة أيضًا هدفًا لكل المؤسسات لكي تتجاوز بمنتجاتها و خدماتها الحدود الجغرافية.

سادسا: التحديات التكنولوجية:

تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة، أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات واستخدامها الأمثل، وتوظيفها لتطوير الخدمات ومنتجاتها، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة. إن القيادات الإدارية تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي، هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية لأنها تحقق عددًا من المميزات الهائلة، كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج وتقديم الخدمة، وتخفيض التكلفة، العمالة الماهرة محل الأقل مهارة، وتطوير الخدمات ومنتجاتها بابتكار أفكار حديثة لتطويرها، وتبقى تحديات التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة، وعلى معايير التقييم و على الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة وكذلك إدارة الموارد البشرية.¹

¹ عبد المحسن بن عبد الله علي الغامدي، مرجع سابق، ص33،32.

المبحث الثاني: الإطار لمفاهيمي لتمكين العاملين

لا شك أن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل عنصرا أساسيا وحاسما للمؤسسات والشركات خصوصا في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث يمثل التمكين الإداري احد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق هذه المفاهيم.

في هذا المبحث سوف نتناول تعريف تمكين العاملين و أهمية تمكين العاملين و أبعاد تمكين العاملين.

المطلب الأول : تعريف تمكين العاملين

أصبح المناداة بتمكين العاملين أهم صيحة من أساليب الإدارة في القرن الحالي و التمكين يعطي العاملين المزيد من المسؤوليات و السلطات . و قد انتشر في الآونة الأخيرة في العديد من منظمات الأعمال مصطلح التمكين **Empowerment** ، والذي أصبح من العناصر المهمة التي تزيد من دافعية المورد البشري و تزيد من مسؤولياتهم . كما إن هناك مدخلين للتمكين مدخل تحفيزي و التدخل على أنه ممارسة إدارية تركز على تفويض السلطة

أولا : تعريف التمكين حسب المدخل التحفيزي.

يعتمد المدخل التحفيزي على الاستقلالية و سنعرض تعريفات لتمكين العاملين حسب هذا المدخل

فقد عرفه الباحث (Geroyandanderso,1989) بأن تمكين العاملين هو العملية التي يتم بها تزويد العاملين بالتوجهات الضرورية و المهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات و كذلك منحهم السلطة لعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة المؤسسات .¹

و قد ركز (Thomas and Velthouse,1990) على نفس الفكرة حيث عرفه أنه عملية متعلقة بالدافعية لدى الأفراد و يتضمن أربعة مدركات تعكس اتجاه الفرد نحو دوره في العمل و هي الأهمية ، والكفاءة

الذاتية ، القدرة على الاختيار و التأثير .¹

¹ نياف فاطمة الزهراء، أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية ، جامعة أم البواقي ، مذكرة ماستر في علوم التسيير، سنة 2016 ص 09.

كما يرى كل من (تاونسند و بيتيس، 2007) بأن تمكين العاملين هو إعطاء العاملين الصلاحيات و المسؤوليات ومنحهم الحرية الكاملة لاختيار الطرق المناسبة لأداء العمل دون التدخل من الإدارة مع توفير كافة الموارد و بيئة العمل المناسبة و تأهيلهم فنيا و سلوكيا لأداء العمل مع الثقة فيهم.²

في حين ذكر (Brown, 2006) أن التمكين هو عملية إعطاء العاملين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم، و أن التمكين إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد و إشراكهم في عمليات بناء المؤسسة يعتمد على تناغم حاجات العاملين مع رؤية المؤسسة و أهدافها بعيدة الأمد.³

من خلال ما سبق يعني التمكين دعم البني التحتية في المؤسسة و ذلك بتقديم المصادر الفنية و تعزيز الاستقلالية و المسؤولية الذاتية و التركيز على العاملين في الورش و منحهم القوة و المعلومات و المكافآت ، و المعرفة، و حمايتهم في حالات السلوك الطارئ و الغير المتوقع خلال خدمة المستهلك و التركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك و يتفاعلون معه .

ثانيا : تعريف تمكين العاملين على أنه ممارسة إدارية .

أما (HeLLviegEL et al,2001) يصفه بأنه العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة،المهارات ،الحرية للقيام بوظائفهم، كما أنه يتفق مع (Schermernorn et al,1997) في مفهوم التمكين بأنه العملية التي يقوم المديرين من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم.⁴

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن التمكين يتضمن منح العاملين السلطة المهارات اللازمة التي تسمح لهم بالانسجام مع الوظيفة وتعطي لهم القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل .

¹ أحمد صادق محمد رقب،علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، جامعة الأزهر كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم إدارة أعمال، غزة فلسطين ،سنة 2010 ،ص26.

² توفيق كرمية ،تمكين العاملين-دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان ،مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،2007-2008، ص81

³Brown Donald R and Harvey . D An experimental approach to Organization development . 7 th Edition . Pearson, Prentice Hall . Nez Jersey , U S A .2006 . P 241

⁴ سعاد قسوم ، دور التمكين الاداري في تطوير الاداء الوظيفي ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018-2019 ، ص18,19 .

كما يرى كل من (Brownand, Harvery,2003) بأنه استراتيجيه تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، و إشراكهم في عملية بناء المؤسسة ،باعتبار أن نجاح المؤسسة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المؤسسة و أهدافها البعيدة .¹

كما عرف (Jahn Case,1997) عملية التمكين بأنها تفويض للصلاحيات و المسؤوليات الكاملة للعاملين و منحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم الخاصة مما يمكنهم من توجيه الأرقام و تحقيق الأرباح.²

أيضا عرفه كل من (Conger and Kanungo,2000) "بأنه " إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية"، وهو شعور و التزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس العامل بالقدرة في اتخاذ القرارات و تحمل المسؤولية و أن أداءه يقاس بالنتائج ، ينظر إليه على أنه شخص مفكر يساهم في الأداء و تطويره .³

فالتمكن هو العملية التي يمكن من خلالها منح العاملين القوة اللازمة لاتخاذ القرارات، و الثقة بالنفس، و القناعة بقدراتهم المعرفية التي تساعدهم في عملية اتخاذ القرار بما يجعلهم قادرين على تقديم المقترحات التي ستؤثر في نجاحهم الشخصي و بالتالي نجاح المؤسسات التي يعملون بها . من خلال ما سبق ذكره نستنتج أهم خصائص تمكين العاملين و الممثلة في :

1. شعور العامل بالسيطرة ، و التحكم في أدائه للعمل بشكل كبير .
2. الوعي و الإحساس بإطار العمل الكامل .
3. المساءلة و المسؤولية عن نتائج أعمال العامل
4. المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة و المؤسسة التي يعمل بها .

المطلب الثاني: أهمية و فوائد تمكين العاملين

سوف نتطرق في المطلب الثاني من المبحث الثاني إلى أهمية تمكين العاملين و فوائد تمكين العاملين.

¹ نياف فاطمة الزهرة، مرجع سبق ذكره ص 09 .

² توفيق كرمية ، مرجع سبق ذكره ص 63 .

² قسوم سعاد ، مرجع سبق ذكره ، ص 29 .

أولا : أهمية تمكين العاملين :

تكمن أهمية تمكين العاملين في تحقيقه لعدد من المزايا و الفوائد للمؤسسة و الأفراد ، و من أهمها ¹:

1- يعد ممارسة لتغيير الوضع القائم لتوزيع القوة في المؤسسة بلجوء الإدارة إلى نقل القوة إلى أسفل الهرم التنظيمي .

2- ممارسة لتوسيع دائرة الإيفاء بالتزامات الأدوار : تسعى الإدارة من خلال التمكين إلى تحقيق أفضل استجابة للأدوار و المهام عبر الوظائف التنظيمية المختلفة ، و لكن ذلك لا بد أن يعزز بقدرة الإدارة على توفير الموارد و الوسائل و التدريب اللازم لدعم تلك الممارسات التنظيمية .

3- أنه إستراتيجية تخلق الفرص للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات و تعطيهم الاستقلالية الذاتية في تشكيل القيود البيروقراطية.

4- مفهوم موسع للمشاركة العاملين خاصة في الإدارة و اتخاذ القرارات و حل المشكلات و المشاركة في ملكية المؤسسة.

5- يثير التمكين التحدي لدى العاملين و يساهم في جعل العاملين يشترك في تحديد مصيره الخاص بأداء العمل بجرية و بقوة، كما أن التمكين يبني الثقة و يزيد من التواصل الفعال بين العاملين و الإدارة .

6- يؤدي التمكين إلى بناء وتأهيل المساعدين لتولي المناصب و المواقع القيادية في المؤسسة مستقبلا.

7- الاستفادة من خبرات و مهارات العاملين في التفكير و الإبداع و قبول التحدي نحو اتخاذ القرارات و حل المشكلات على مستواهم التنفيذي ، و بما يثبت للإدارة العليا أنهم أهل للثقة و أكثر قدرة على تحمل المسؤولية.

8- إسعاد العاملين و زيادة درجات الرضا و الفخر و الاعتزاز لديهم بوظائفهم و مهامهم و تكليفاتهم الجديدة ، و أيضا لأنهم يشعرون أنهم يؤديون أعمالا ذات مغزى و معنى.

¹ قسوم سعاد ، مرجع سبق ذكره ، ص 30.

9- كما أصبحت عملية تمكين العاملين ضرورية و حتمية في ظل التقدم التكنولوجي و التحديات و ظهور القيادة الإدارية و المتغيرات المعاصرة لهذا فهناك أهمية و ضرورة ملحة تدفع المنظمات إلى الإسراع لتبني عملية تمكين العاملين و حسب الباحث (Antonis 2007) و آخرون ضرورة استجابة المؤسسات لمتطلبات السوق و العملاء . و تركيز الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل و عدم انشغالها بالأمور اليومية الروتينية فيتمكن الأفراد من سرعة اتخاذ القرارات الصحيحة . و الحاجة للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة (بشرية و مادية) و التطوير المستمر لمواجهة التحديات و خطر المنافسة الشرسة ، العمل على تفجير الطاقات البشرية غير المستخدمة لزيادة و تحسين الإنتاجية ، فقد أثبتت الدراسات أن العاملين يستخدمون أقل من 5% من طاقاتهم الكامنة في المنظمات التي يعملون بها .

كما أوضحت هذه الدراسات أن هذا الضياع ناتج عن أسباب لا ترجع للموظف نفسه بقدر ما ترجع إلى الإدارة . و أيضا توفير المناخ الملائم للعمل و الحياة الكريمة لدفعهم نحو الالتزام الذاتي و إطلاق طاقاتهم و قدراتهم الإبداعية و الابتكارية، و إشعال حماسهم و معاملتهم و معاملتهم كأهم أصل ينبغي استثماره و ليس عنصرا من عناصر الإنتاج ، لتحقيق المزيد الرضا و التحفيز و الاستثمار و الأرباح و تدني التكاليف و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة ، و التمكين أيضا يغطي الكثير من أنشطة الموارد البشرية مثل : تصميم الوظائف ، الإثراء الوظيفي ، المشاركة و إعادة هندسة العمليات الإدارية و تحقيق معايير قياس جودة حياة العمل للعامل و التي تشكل في مجموعها سياسات إدارة الموارد البشرية و هي اجر عادل و مستويات الأسعار السائدة / توفير ظروف صحية و نفسية و فرص مستقبلية / تحقيق الأمان و النمو / توفير الدعم العاطفي و الحقوق الإنسانية كالعدل و الحرية و القيم الاجتماعية .¹

ثانيا: فوائد تمكين العاملين :

و يرى (Umiker, 1992) أن التمكين يفيد كلا من المؤسسة و العاملين و يوضح الجدول رقم 01 فوائد تمكين العاملين بالنسبة للمؤسسة و بالنسبة للأفراد على النحو التالي :

جدول رقم (1_1) : فوائد تمكين العاملين

بالنسبة للأفراد	بالنسبة للمؤسسة
-----------------	-----------------

¹أحمد صادق محمد رقب ، مرجع سبق ذكره ، ص 27.

- تنمية الشعور بالمسؤولية	- تحقيق مكانة متميزة
- ارتفاع ولاء الفرد للمؤسسة	- زيادة القدرة التنافسية
- ارتفاع مقاومة الفرد لضغط العمل	- زيادة التعاون على حل المشكلات
- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته و رؤسائه	- انخفاض نسبة الغياب و دوران العمل
- ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد	- تحسين جودة الإنتاج و الخدمات

المصدر: سعاد قسوم، دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية، جامعة خيضر محمد

بسكرة، سنة 2019، ص 31

و من خلال الدراسات و البحوث المتعلقة بتمكين العاملين يمكن إضافة الى ما سبق فوائد أخرى محققة للمؤسسات و من هذه الفوائد نذكر¹:

1- السماح للأشخاص بحرية التصرف و استقلالية التفكير مما يجعل العاملين يبذلون مجهودات مضاعفة في العمل و بكفاءة و فاعلية أعلى تخدم أهداف المؤسسة و توجهاتها .

2- تعزيز الفاعلية داخل المؤسسة المترتبة عن التزام و تحمل كل العاملين مسؤولية في ذلك و التأكد من فاعلية الأداء المنجز .

3- توافر الديمقراطية و زوال القيود البيروقراطية.

4- تعزيز المواقف السلوكية للعاملين ذلك من خلال تحقيق السلوكيات الايجابية : الرضا و الالتزام و الولاء و دافعيتهم للمبادرة للتحسين و التطوير مما ينعكس إيجابا على المؤسسة و مكانتها في السوق و مركزها التنافسي .

5- اتخاذ القرارات الصحيحة بما تتناسب مع حالة المستهلكين و أذواقهم و ذلك بسبب قرب العاملين من الزبائن و التصاقهم ببعض .

المطلب الثالث : أبعاد تمكين العاملين

¹ أحمد الرقب ، مرجع سبق ذكره ، ص 23 ، ص 24 .

في هذا المطلب سوف يتم التطرق إلى تحديد أبعاد تمكين العاملين ، حيث يعتبر تمكين العاملين مرحلة متطورة لمشاركة العاملين ، حيث تتم الأعمال بروح جماعية، و من خلال فريق عمل بدلا من الأداء الفردي و القرار يتخذ من الأفراد و الإدارة أنفسهم جماعيا ، و تكون آراؤهم و مقترحاتهم مدخلا للقرارات المهمة. و منه أبعاد التمكين تتمثل في :

أولا : تفويض السلطة و الصلاحيات :

يعرف التفويض على أنه توزيع السلطات من الإدارة العليا إلى الدنيا . و هو إعطاء الصلاحيات للأفراد لتمكينهم من ممارسة أعمالهم بصورة تضمن تحقيق الأهداف ، إذ ينبغي إشراك العاملين في المهام التي تكون ذات أهمية ، فالعاملين عندما يتم تفويض السلطة لهم و تمنح لهم صلاحيات أوسع يكونون أكثر رضا و قناعة عن عملهم ، كما يعتبر تفويض السلطة عملية تبرز مساهمة العاملين و زيادة مستوى تحفيزهم و تحقيق عوائد إيجابية ، كما يساهم في تنمية الثقة بين الرؤساء و العاملين.¹

إن الاتجاه الذاتي لفريق العمل يوفر تدعيم الاحتياجات اللازمة للأفراد و تطوير أعضاء الفريق كوحدة متجانسة.²

لا فائدة من التفويض إذا لم توضح فيه خطوط السلطة، لذا على المسؤول أن يرسم خريطة تنظيمية للمؤسسة توضح خطوط السلطة على كل المستويات، ويتأكد أن العاملين يعرفون ويفهمون مواقعهم في البناء التنظيمي.³

وبالتالي فتفويض السلطة من شأنه أن يؤدي إلى زيادة معدل التزام وولاء العاملين وذلك بسبب مشاركتهم في قراراتها ومخططاتها، مما يضمن الاستفادة القصوى من المواهب والقدرات المتواجدة في المؤسسة من جهة و ضمان تطبيق هذه القرارات من قبل العاملين من جهة ثانية.⁴

ثانيا : المشاركة في اتخاذ القرارات :

هنا تعتبر المعلومة عنصر مهم في التنظيمات، وأصبحت المعلومات من الأعلى إلى الأسفل مهمة

¹ كواديك حمزة و آخرون ، أثر تمكين العاملين في تحقيق جودة الخدمات بالمؤسسات العمومية الصحية لولاية ميلة ، مجلة المؤسسة ، عدد 1438 ، سنة 2020 جامعة بجي فارس ، المدية ، ص99.

² بجاوي عبد القادر و آخرون ، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، مجلة الاقتصاد و إدارة الأعمال مجلد 03 ، عدد 02 سنة 2019 جامعة أدرار، ص 89 .

³ فاطمة تدرانت ، مرجع سبق ذكره ص21.

⁴ زكية محلوس ، روضة جديدي ، التمكين الإداري في جامعة الوادي ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، المجلد 09 ، العدد 02، 2020، ص

جدا في التنظيم، لأنها تجعل من العاملين في المستويات الدنيا أكثر فهما لعملية اتخاذ القرارات و أكثر التزاما بقرارات التنظيم. وهذا ما يجعل العاملين يناقشون الأفكار ويعبرون عن آراءهم بكل حرية، عبر الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى.¹

كما تعرف المشاركة في اتخاذ القرارات بأنها نظام اللامركزية في الإدارة على أساس وجود مصالح مشتركة في حدود الوظيفة وفي تطوير الأداء يستلزم إدارته وتنفيذه ذاتيا مع الخضوع لرقابة السلطة المركزية.² و بالتالي ويسع الدور الذي يقوم به العاملين في عملية اتخاذ القرار ، حيث يتم الأخذ بالاقتراحات والتوصيات والآراء الفردية والجماعية التي يبدونها المرؤوسين ، مما يمكن الوصول للقرارات الأكثر فعالية وضمن سهولة تنفيذها.

ثالثا : العمل الجماعي :

جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق و التفاعل و التكامل بين تنمية المواهب الشخصية المكتسبة ، و أعضاء الفريق يهتمون بالمشاكل و يناقشونها باهتمام لقدراتهم على توفير الأدوات اللازمة لحل هذه المشكلات و تطوير مهارات الفريق ككل و عندما يتم تمكين العاملين فإنهم يتطلعون إلى مستويات أعلى من الانجازات و يحاولون توفير المعلومات اللازمة و بذلك تزداد الدافعية لإنجاز الأهداف العامة للمؤسسة لهذا فالتمكن يجعل العاملين في أفضل حالة. و من هنا فان دعائم تمكين العاملين تأتي خلال:³

1. تأييد الإدارة العليا .
2. تخصيص الوقت الكافي لعملية التمكين .
3. وجود الثقة المتبادلة بين الإدارة و العاملين .
4. الالتزام الداخلي المتبادل من جانب العاملين و الإدارة .
5. المشاركة الفعالة للعاملين في القرارات و الاطلاع على المعلومات اللازمة .

¹أوبكر بوسالم ، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و، جامعة سطيف 1 ، سنة 2012/2013 ، ص 26

²زكية محلول ، جديدي روضة ، مرجع سبق ذكره ، ص 47.

³ أحمد صادق محمد الرقب ، مرجع سبق ذكره ، ص 31.

و كما تلزم المؤسسة نفسها ببناء فرق عمل داخل هياكلها، و مما يتطلب إعادة النظر في تصميم الوظائف و أدوار العاملين ، و لا شك أن المشاركة المعلوماتية و وضع الحدود و تأثير الخطوط الإرشادية سيحتاج إلى آلية تسيير التفاعلات البشرية في المؤسسة بواسطة فرق ذاتية ، و ما تقدمه هذه الفرق من مساعدة للآخرين ، و تحقيق اعتباراتهم الشخصية و يختلف دور الفريق في المؤسسات التي تسيير نحو تمكين العاملين عن دور الفريق في المؤسسة الهرمية التقليدية، ففي هذه الأخيرة يعتبر من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محدودة أو مشروع معين، أما في المؤسسة المتمكنة فإن الفريق يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع، وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار، كما أنه يشمل كافة أنشطة المؤسسة .¹

كما تعد فرق العمل من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات و ترشيد استهلاك الموارد بكفاءة و فعالية ، فوجود العمل الجماعي في المؤسسة يعكس درجة وجود الاعتراف الأفقي الذي يكون بين العاملين فيما بينهم .²

و تلخص ميزة فرق العملي في أنها تحقق الرضا الوظيفي ، و تحسين التواصل بين العاملين و الرؤساء .

رابعا: الحرية و الاستقلالية :

تعكس إحساس الفرد بالحرية اتجاه طريقة أداءه لعمله ، و درجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة و غير الملموسة في المؤسسة و بحيث تتضمن حرية الاختيار المسؤولية السببية عن الأحداق الشخصية و تعني الاستقلالية الحرية في الشروع في سلوكيات و عمليات العمل و مواصلتها ، و الاستقلالية المدركة لدى الأفراد تؤدي إلى زيادة المرونة و روح المبادرة و أن إدراك العامل بأن الأشخاص و الأحداث من حوله يقيدون استقلاليته يؤدي إلى مشاعر سلبية تؤثر في عمله و تؤدي إلى انخفاض احترام و تقدير العامل لذاته .³

كما تبين الحرية و الاستقلالية مدى شعور الفرد بالحرية اتجاه طريقة أداءه لعمله بعدما يتم تمكينه من أداء المهام الموكلة إليه ،⁴ إضافة إلى الشعور بالاعتدال والكفاءة فإن الاستقلالية تعبر عن شعور الفرد بحريته في الاختيار

¹ نياف فاطمة الزهرة، مرجع سبق ذكره ص 24.

² كواديك حمزة و آخرون ، مرجع سبق ذكره ،ص99.

³ أبو بكر بوسالم ،مرجع سبق ذكره ، ص 24 .

⁴ بجاوي عبد القادر و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 89 .

عندما يرتبط الأمر بالإنجاز، وعمل الأشياء، فيصبح له الحق في اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل، بما يتناسب مع وجهة نظره وتقديره الخاص.¹

و نرى أن بعد الحرية و الاستقلالية له تأثير كبير في تفسير مفهوم التمكين و أنه من الضروري التأكد من توفر الرغبة لدى العامل في قبول هذه الحرية و تحمل هذه المسؤولية .

المطلب الرابع : العلاقة بين القيادة التحويلية و تمكين العاملين

يعد التمكين إحدى السمات الجوهرية للقيادة التحويلية حيث يتم تحويل سلطة اتخاذ القرار للعاملين في الصفوف الأمامية لكي تمكنهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات الزبائن و مشاكلهم و احتياجاتهم و هذا من الناحية العلمية يعني أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة و التشاور . و هذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل و من ثم العلاقة بين المدير و العاملين . بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التوجيه إلى الثقة ، أما بالنسبة لدور العاملين فيتطلب التحول من إتباع التعليمات و القواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات .

و يمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية . حيث تتميز القيادة التحويلية بإتباع أساليب و سلوكيات تشجع على تمكين العاملين و تعزيز قدراتهم على التفكير بمفردهم و تشجيعهم لطرح أفكار جديدة و إبداعية و بجانب إمداد العاملين بالرؤية .

فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف . فالتمكين هو العملية التي يمكن من خلالها منح العاملين القوة اللازمة لاتخاذ القرارات ، و الثقة بالنفس، و القناعة بقدراتهم المعرفية التي تساعدهم في عملية اتخاذ القرار بما يجعلهم قادرين على تقديم المقترحات التي ستؤثر في نجاحهم الشخصي و بالتالي نجاح المؤسسات التي يعملون بها .²

و يمكن الاستخلاص بأنه القادة التحويليون يلعبون دورا أساسيا في صياغة القيم و الثقافات للمنظمات لكن لا يستطيعون أداء هذا الدور إلا من خلال مهاراتهم الشخصية و التفاعلية ، فأحد التحديات التي يواجهها القائد هو كيفية التخلي عن السلطة من أجل تمكين العاملين ، فعادة ما ترتبط القيادة التحويلية بزيادة فاعلية المؤسسة إذ أن على القائد تفهم حاجات و دوافع مرؤوسيه و يتكيف معها و هم قادرون على تعزيز و تمكين العاملين في المؤسسة من خلال استخدامهم سلوكيات القيادة التحويلية. و بما أن التمكين هو رفع الكفاءة الذاتية للآخرين و

¹ مراد كواشي و طارق بلحاج ، تمكين العاملين و أثره في تحسين جودة الخدمات دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أم البواقي ، المركز الجامعي ميلة . ص 06 .

² نيف فاطمة الزهرة مرجع سبق ذكره ص 13,14 .

التي تعني إيمان الأفراد بقدراتهم و قابليتهم على أداء المهام بنجاح ، فإن لسلوك القيادة التحويلية تأثير على دعم التمكين بما يتوافق مع ما يؤمن به الأفراد في رفع كفاءتهم الذاتية .

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

سنحاول في هذا المبحث عرض الدراسات التي تناولت هذا الموضوع سواء دراسات عربية أو أجنبية، وذلك بهدف معرفة الأدوات المستخدمة في جمع و تحليل البيانات، إضافة إلى النتائج و الأهداف المتوصل إليها، والتي سيتم عرضها حسب درجة الاستفادة منها، ومجال الاستفادة من هذه الدراسات.

المطلب الأول : الدراسات التي تطرقت إلى القيادة التحويلية.

سوف نتطرق من خلال هذا المطلب إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية باللغتين العربية و الأجنبية.

أولاً: دراسة (الهديرس، 2019) ¹

يهدف البحث إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية، بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت 60فقرة موزعة على محورين الأول (القيادة التحويلية) والثاني (الإبداع الإداري) وقد بلغت عينة البحث 15 وأظهرت النتائج أن درجة توافر القيادة التحويلية كانت بدرجة عالية، وأن ممارسة الإبداع الإداري بجميع أبعاده بمستوى مرتفع، كما توصل البحث إلى أهم التوصيات المتمثلة في ضرورة إعادة النظر في المعايير التي يتم في ضوءها اختيار القادة من مديري مدارس المرحلة الثانوية، لتصبح أكثر انسجاماً مع متطلبات التغييرات المعاصرة. وتوافر مناخ إبداعي يدعم القيادة التحويلية في المدارس الثانوية واستقطاب المبدعين والحفاظ عليهم.

توافقت الدراسة السابقة مع دراستنا من خلال المتغير المستقل والمتمثل في القيادة التحويلية وعليه استفدنا منها في تحديد الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية، بينما اختلفت مع دراستنا في الإطار المكاني حيث كانت دراستنا موجهة للعاملين في مؤسسة اقتصادية خاصة في الجزائر، بينما الدراسة السابقة كانت موجهة المديرين في المدارس الثانوية. بينما دراستنا وجهة للعاملين، كما اختلفت أيضاً في المتغير التابع إذ ربطت هذه الدراسة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري، بينما دراستنا فقد ربطتها بتمكين العاملين.

¹ مازن محمد الهديرس، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم، المجلة العربية لشر العلمي، العدد 14، 2019، ص. 289.

ثانيا : دراسة محمود السيد إمام بعنوان : القيادة التحويلية كمدخل لتحقيق الأمان الوظيفي لدى العاملين في شركات السياحة المصرية¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المالي ، التحفيز الإلهامي ، الاستشارة الفكرية ، الاعترافات الفردية) و الأمان الوظيفي للعاملين في شركات السياحة المصرية فئة (أ). ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في شركات السياحة المصرية بالقاهرة، حيث اعتمد الباحث على استمارة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم توزيع عدد (415) استمارة على عينة عشوائية من العاملين في شركات السياحة فئة "أ"، بينما تم الاعتماد على تحليل (364) استمارة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية وطردية بين ممارسة المديرين لنمط القيادة التحويلية وبين شعور العاملين بشركات السياحة فئة "أ" بالأمان الوظيفي، كما يؤثر نمط القيادة التحويلية تأثيرا معنويا و إيجابيا علي مستوى الأمان الوظيفي للعاملين بشركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة بنسبة 6.57% .

نلاحظ من خلال هذه الدراسة أن هناك علاقة بين القيادة التحويلية و الأمان الوظيفي للعاملين، والذي يعتبر مدخلا لتمكين العاملين وبالتالي استفدنا من الدراسة ربطت بين متغيرات دراستنا رغم أنها لم تتطرق لتمكين العاملين بشكل صريح غير أنه ضمنا يتضح ذلك من خلال تحليل النتائج المتوصل إليها والدراسة تعتبر مفيدة لنا في بحثنا من خلال الاعتماد عليها في بناء نموذج الدراسة وإمكانية الربط القيادة التحويلية و تمكين العاملين .

ثانيا: دراسة منى " محمد حافظ" سالم أبو الضبعات جيعان بعنوان : واقع القيادة التربوية في مدارس القدس الشرقية في ضوء القيادة التحويلية، كما يراها المعلمون والمديرون²

هدفت الدراسة الكشف عن واقع القيادة التربوية في مدارس القدس الشرقية في ضوء القيادة التحويلية كما يراها المعلمون والمديرون، وأثر المتغيرات المستقلة (الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) لكل من المعلمين والمديرين، وكذلك أثر المتغيرات المستقلة المتعلقة (بجنس المدرسة ،والجهة المشرفة) على مدى تطبيق أبعاد القيادة الفرعية. تم إختيار عينة طبقية عشوائية منتظمة من المعلمين وعددها (481) معلم ومعلمة من مجتمع الدراسة الذي بلغ (2418) للعام الدراسي 2012-2013. أما عينة المديرين فقد بلغت (58) مديرا ومديرة تم

¹محمود السيد إمام ،القيادة التحويلية كمدخل لتحقيق الأمان الوظيفي لدى العاملين في شركات السياحة المصرية ، مجلة الاقتصاد و القانون، العدد 04، 2019، ص 108.

²منى " محمد حافظ " سالم أبو الضبعات جيعان ،واقع القيادة التربوية في مدارس القدس الشرقية في ضوء القيادة التحويلية، كما يراها المعلمون والمديرون،ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة بيرزيت، فلسطين ، 2013.

اختيارهم من (116) مدرسة: حكومية فلسطينية، وخاصة، ومدارس الوكالة التابعة لوكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (UNRWA). وقد تم استخدام استبانة القيادة متعددة الأبعاد (MLQ) لكل من أفوليو و وباس (Avolio & Bass, 2004). تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي، واختبار (ت) لتحليل البيانات الكمية.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

- واقع القيادة التحويلية في مدارس القدس كما يراها المدبرون والمعلمون، ذو تقدير متوسط إلى مرتفع، وقد حصل عاملي التحفيز الفكري والاعتبارات الفردية على أدنى تقديرات من بين العوامل الأخرى للقيادة التحويلية. وقد اتضح تقارب متوسطات القيادة التحويلية والتبادلية وتباعد اللاقيادة والاستثناء- السلي، وهذا يتفق مع نموذج القيادة متعدد الأبعاد لكل من أفوليو وباس (Avolio & Bass, 2004).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير جنس المعلمين لصالح الإناث في درجة ممارسة التأثير المثالي السلوك، ولصالح الذكور في ممارسة القيادة بالاستثناء- سلي و اللاقيادة

- كما وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة بالاستثناء- نشط، ومتغير المؤهل العلمي في مدى ممارسة مديري المدارس لبعده المكافآت، ومتغير جنس المدرسة بين مدارس الذكور والإناث ولصالح مدارس الإناث في ممارسة القيادة بالاستثناء- نشط. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المعلمين تعود إلى الجهة المشرفة على المدرسة.

- كما وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية من وجهة نظر المديرين تعزى إلى متغير جنس المديرين ولصالح الإناث في درجة ممارسة التأثير المثالي الأخلاقي (الكاريزما)، ومتغير سنوات الخبرة للمديرين، ومتغير جنس المدرسة ذكور إناث ومختلطة ولصالح المدارس المختلطة في درجة ممارسة القيادة بالاستثناء- نشط، ومتغير الجهة المشرفة بين فئة مدارس الحكومة ومدارس الوكالة ولصالح مدارس الحكومة في درجة ممارسة الدافعية الإلهامية. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المديرين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي للمديرين.

- و وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية ما بين وجهتي نظر المعلمين والمديرين في مدارس الإناث والمدارس المختلطة والمدارس الحكومية وبين جميع عينة المدارس ولصالح المديرين في درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي (الكاريزما)، والتأثير المثالي (السلوك)، والدافعية الإلهامية، والتحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية، والمكافآت، ولصالح المعلمين في درجة ممارسة المديرين الأبعاد (القيادة بالاستثناء- سلمي، واللاقيادة). ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين وجهتي نظر المعلمين والمديرين في مدارس الذكور.

تم تقديم توصيات منها الحاجة إلى إقامة دورات تدريبية في القيادة التحويلية للمديرين في المدارس الفلسطينية في القدس الشرقية، والتي تركز على عملي التحفيز الفكري والاعتبارات الفردية، اللذين يلعبان دورا أساسيا في تمكين المعلمين وتحفيزهم.

توافقت الدراسة السابقة مع دراستنا من خلال المتغير المستقل والمتمثل في القيادة التحويلية وعليه استفدنا منها في تحديد الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية ، بينما اختلفت مع دراستنا في الإطار المكاني حيث كانت دراستنا موجهة للعاملين في مؤسسة اقتصادية خاصة في الجزائر ، بينما الدراسة السابقة كانت موجهة للمديرين و المعلمون ، كما اختلفت أيضا في المتغير التابع إذ ربطت هذه الدراسة القيادة التحويلية بالواقع التربوي، بينما دراستنا فقد ربطتها بتمكين العاملين .

ثالثا: دراسة Susanne Tafvelin بعنوان The Transformational Leadership Process
عمليات القيادة التحويلية.¹

لقد تغيرت مؤسسات الخدمة الاجتماعية بشكل كبير خلال الماضي عقد في محاولة لزيادة الفعالية والسيطرة. وقد وضع هذا الجديد مطالب من هم في أدوار قيادية، والحاجة إلى معرفة كيفية القيام بذلك تؤدي هذه المؤسسات المتحولة إلى زيادة. التحويلية القيادة هي نموذج للقيادة يقوم على الرؤية والتمكين، واحد اقترح لزيادة فعالية الموظف ورفاهيته، لكن وقد تم التشكيك في فائدة هذا النموذج في القطاع العام. الهدف العام من هذه الأطروحة هو زيادة فهمنا لعملية القيادة التحويلية في سياق الخدمة الاجتماعية المؤسسات من خلال التحقيق في العوامل التي تشرح متى ولماذا تظهر القيادة التحويلية وتكون فعالة. بيانات الاستبيان من موظفي الخدمة الاجتماعية وكذلك بيانات المقابلات من المديرين كانت تستخدم في ثلاث دراسات تجريبية.

¹ Susanne Tafvelin - The Transformational Leadership Process – UMEA UNIVERSITY - Department of Psychology – 2013

نتائج الدراسات 1 و2 تظهر ذلك ترتبط القيادة التحويلية بشكل إيجابي على العاملين بما في ذلك الالتزام ووضوح الدور والرفاهية. العوامل التي قد تكون التأثير على فعالية القيادة التحويلية تم تناولها في دراسة 1. وجد أن استمرارية القائد عززت تأثير القيادة التحويلية على الدور الواضح والالتزام ، مشيراً إلى ذلك يستغرق الأمر وقتاً قبل أن يكون للقادة التحويليين تأثير فعلي العاملين. علاوة على ذلك، عزز دعم زملاء العمل التأثير على الالتزام ، مما يعكس دور التابعين في التحول عملية القيادة. الطريقة التي يؤثر بها القادة التحويليين تم فحص العاملين في الدراسة 2 ، وتوسط مناخ الابتكار العلاقة بين القيادة التحويلية والرفاهية على حد سواء مستعرضة وبعد عام واحد. أخيراً، العوامل التنظيمية التي قد تعيق ظهور القيادة التحويلية وتم تناولها في الدراسة 3 ، والمديرين المعينين حديثاً تمت مقابلتهم خلال أول مرة عام القيادة. ثمانية عوامل معوقة في المؤسسة لعرضها تم تحديد القيادة التحويلية بما في ذلك التنظيمية الهيكلية والتغيير المستمر وظروف عمل القادة. في كل هذا لقد أثبتت الأطروحة فائدة القيادة التحويلية في الخدمات الاجتماعية من حيث ارتباطها بالمواقف الإيجابية للعاملين والرفاهية ، كما حددت العوامل التي قد تساعد وتعوق في نفس الوقت عملية القيادة التحويلية في هذا السياق.

من خلال الدراسات السابقة التي تطرقت إلى عمليات القيادة التحويلية اتفقت كلها أن للقيادة التحويلية لها آثار إيجابية على العاملين . العوامل التي قد تكون التأثير على فعالية القيادة التحويلية. وجدت أن استمرارية القائد عززت تأثير القيادة التحويلية على الدور الواضح والالتزام ومشيراً إلى ذلك يستغرق الأمر وقتاً قبل أن يكون للقادة التحويلية تأثير فعلي للعاملين والتي اعتبرت تحليلاً نظرياً انطلاقاً من معطيات وحقائق متحصل عليها من خلال المقابلة مع مدراء وعاملين في مؤسسات عمومية في ثلاث دراسات تجريبية، كما أن الدراسات السابقة أغلبها تطرق للقيادة التحويلية بصفة عامة بينما كانت دراستنا فقط على أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين.

رابعاً: دراسة Kaveh Teymournejad و Reza Elghaei بعنوان **Effect of Transformational Leadership on the Creativity of Employees: An Empirical Investigation** تأثير القيادة التحويلية على إبداع العاملين تحقيق تجريبي¹.

بالنظر إلى الوتيرة المتسارعة للتطورات والتقدم في العصر الحالي، فإن المؤسسات التي لديها مديرين مبتكرين وموجهين نحو التغيير وقادة برؤية بعيدة المدى هم أكثر عرضة للبقاء على قيد الحياة في البيئة التنافسية. مما لا شك

¹Kaveh Teymournejad, Reza Elghaei - Effect of Transformational Leadership on the Creativity of Employees: An Empirical Investigation - Engineering, Technology & Applied Science Research - Vol. 7- No. 1 - 2017 p- 14,13.

فيه، أن سلوك القيادة وأسلوبها الذي يأخذ في الاعتبار الإبداع والابتكار للعاملين داخل المؤسسة كحافز للتغيير التنظيمي يؤثر بشكل كبير على احتياجات العاملين ومعرفتهم. الغرض من هذه الدراسة هو تحديد تأثير القيادة التحويلية التي تنطوي على التأثير المثالي والتحفيز الفكري والدافع الملهم والاعتبارات الفردية على الإبداع التنظيمي للعاملين في بنك مسكن في طهران. هذه الدراسة بحث تطبيقي باستخدام تحليل البيانات الوصفي. يتم جمع البيانات عن طريق الاستبيانات. يستخدم الارتباط لتحليل الفرضيات. يشمل المجتمع المدروس جميع مديري وموظفي بنك مسكن في محافظة طهران. باستخدام صيغة كوكران ، يتم اختيار 127 موظفًا كعينة. يتم حساب صحة وموثوقية الاستبيان باستخدام رأي الخبراء و Cronbach Alpha. يتم تحديد التوزيع الطبيعي للمتغيرات باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov وتحليل العوامل المؤكدة ؛ يتم اختبار الفرضيات باستخدام العلاقات المهيكلية الخطية. تم تأكيد جميع الفرضيات ؛ أي أن القيادة التحويلية ككل وكل أبعادها ، مثل التأثير المثالي والتحفيز الفكري والتفكير الفردي والتحفيز الملهم ، لها تأثير كبير وإيجابي على إبداع موظفي بنك مسكن. نلاحظ من خلال الدراسة أنها ركزت على القيادة التحويلية ويتضح ذلك من آراء العاملين وإجراء لقاءات معهم وغيرها ، لذلك قد استفدنا من العلاقة الموجودة بين المتغيرين في دراستنا وفي بناء نموذج الدراسة لاحقاً حيث اشتركت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث تركيزها على أبعاد القيادة التحويلية، وتختلف مع دراستنا أنها كانت في بنك بينما دراستنا في مؤسسة اقتصادية وكذلك تختلف في الدولة حيث كانت الدراسة في طهران بينما كانت دراستنا في الجزائر.

المطلب الثاني : الدراسات التي تطرقت إلى تمكين العاملين

سوف نتطرق من خلال هذا المطلب إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت تمكين العاملين باللغتين العربية و الأجنبية.

أولاً: دراسة بعنوان (التمكين الإداري في جامعة الوادي) زكية محلولس 2020:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى ممارسة التمكين الإداري في جامعة الوادي من خلال أبعاده الأربعة وهي: مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات تفويض للسلطة و الصلاحيات للموظفين، تشجيع على العمل الجماعي، منح الحرية و الاستقلالية، ولغرض الإجابة على الإشكالية اعتمدنا على المنهج الاستكشافي و الاختباري و كما اعتمدت الدراسة على المقاربة المعجمية_ باستخدام المقابلة كأداة للدراسة التطبيقية من خلال

مقابلة مع 3 عمداء و مدير معهد بجامعة الوادي. و توصلنا إلى نتيجة مفادها ضعف ممارسة التمكين الإداري في جامعة الوادي بجميع أبعاد باستثناء التشجيع على العمل الجماعي للموظفين.¹

أولا : دراسة بعنوان علاقة التمكين الإداري بمدى ممارسة الأدوار القيادية لدى مدراء مدارس التعليم العام بدولة الكويت²

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى التمكين الإداري لدى مدراء المدارس في التعليم العام بدولة الكويت، كما هدفت الدراسة للتعرف على مدى ممارسة مدراء المدارس للأدوار القيادية في المدارس بالإضافة إلى بحث فيما إذا كانت هناك علاقة بين التمكين الإداري وممارسة الأدوار القيادية لدى مدراء المدارس داخل مقرات أعمالهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي حيث تم استخدام استبانة مغلقة لتجميع البيانات من عينة عشوائية تألفت من (117) مدير مدرسة من الذكور والإناث وفي المناطق التعليمية الست بدولة الكويت (العاصمة- الأحمدية- حولي- الفروانية- الجهراء- مبارك الكبير). توصلت النتائج إلى أن مدراء المدارس بدولة الكويت يتمتعون بمستوى لبأس به في التمكين الإداري بالإضافة إلى أنهم يمارسون أدواراً قيادية في مقرات أعمالهم. كما توصلت النتائج إلى أن المدراء من الإناث لديهم ممارسة أكبر للقيادة من المدراء الذكور في محاور 1. بناء الرؤية و المهام المشتركة.2. تحديث المناهج و البرامج التعليمية 4. تكنولوجيا التعليم 5. محور التواصل المجتمعي. كما توصلت النتائج إلى أن المدراء الذين خدموا ثلاثون سنة فأكثر يمارسون دوراً قيادياً أكبر من المدراء الذين خدموا عدداً أقل من السنوات.

استفدنا من الدراسة في تأكيدها للعلاقة التمكين الإداري بمدى ممارسة الأدوار القيادية لدى مدراء مدارس التعليم العام بدولة الكويت، على اعتبار أن القيادة تدخل ضمن مكونات نظام المعلومات الإداري، كما أنها يتوافق مع دراستنا في أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين في تحديد الأبعاد المحددة، أضف إلى ذلك ساهمت الدراسة في مساعدتنا في تحديد أبعاد التمكين العاملين وقد اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا حيث ركزنا على أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين والقطاع المؤسسات الاقتصادية ذات الطابع الخاص.

¹ زكية محلوس، مرجع سابق، ص45.

² علاقة التمكين الإداري بمدى ممارسة الأدوار القيادية لدى مدراء مدارس التعليم العام بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 169، 2012، ص415.

ثانيا :دراسة غراز الطاهر بعنوان : تمكين العاملين في المنظمات الحديثة – مقارنة نظرية¹

بالرغم من اهتمام الدراسات الأجنبية بموضوع تمكين العاملين ، باعتباره من احدث و أهم المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري في الدول المتقدمة ، الا إن إدراك أهمية تمكين العاملين مازال محدودا – خصوصا في الدول العربية و التي تعاني منظماتها من عدم اقتناع الإدارة العليا بقدرة الرؤوسين في المستويات الإدارية الدنيا على اتخاذ القرارات التي تحقق النتائج المطلوبة ،و اعتقاد المديرين ان المشاركة و تفويض السلطة للعاملين سوف يؤدي إلى فقدانهم النفوذ والسلطة التي يتمتعون بها في وظيفتهم . و عليه نسعى من خلال هذا المقال إلى التطرق إلى ماهية التمكين و المفاهيم المرتبطة به بالإضافة إلى الإشارة إلى أهم الأساليب الحديثة و المعاصرة للتمكين في النظريات الإدارية ، و أخيرا الإشارة إلى المزايا و العيوب التي ينطوي عليها تمكين العاملين مع الإشارة في نهاية الورقة الى واقع التمكين في البيئة العربية.

من خلال الدراسات السابقة التي تطرقت إلى تمكين العاملين في المنظمات الحديثة اتفقت كلها أن تمكين العاملين بما في ذلك الالتزام ووضوح الدور والرفاهية. العوامل التي قد تكون التأثير على فعالية العاملين . و بالتالي استفدنا من الدراسة من خلال اعتمادنا عليها في بناء نموذج دراستنا في المتغير التابع (تمكين العاملين).

ثالثا : دراسة محمد سليمان البلوي بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه – المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم²

هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، كما هدفت إلى التعرف على تصورات المبحوثين لمستوى التمكين الإداري على تصورات المبحوثين باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة استبانة الدراسة والتي تكونت في صورتها النهائية من (53) فقرة تم التأكد من دلالات صدقها وثباتها حيث بلغ معامل الثبات لكل من التمكين الإداري (89%) والأداء الوظيفي (91%)، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في محافظة الوجه لتبلغ عينة الدراسة (372) معلما ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

¹ غراز الطاهر، تمكين العاملين في المنظمات الحديثة ، مقارنة نظرية ، المجلد 02 ، العدد 15 ، 2021 ، ص 29.

² محمد سليمان البلوي ، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه – المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، جامعة مؤتة، ماجستير ، 2008 .

- إن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي جاء مرتفعين، وإن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي ، بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

وأوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات لتقصي أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي.

نلاحظ من خلال هذه الدراسة أن هناك علاقة بين التمكين الإداري بالأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين ، وبالتالي استفدنا من الدراسة أنها ربطت بين متغيرين أساسيين رغم أنها لم تتطرق بشكل صريح غير للقيادة التحويلية إلا أنها ضمناً يتضح ذلك من خلال تحليل النتائج المتوصل إليها والدراسة تعتبر مفيدة لنا في بحثنا من خلال الاعتماد عليها في بناء نموذج الدراسة وإمكانية الربط بين القيادة التحويلية على تمكين العاملين وهذه الدراسة اختلفت في الدولة حيث خصصت دراستنا في مؤسسة اقتصادية بالجزائر بينما كانت الدراسة مركزة على المعلمين بالسعودية.

رابعا :دراسة فاتن محمود عبد الرحمن الملفوح بعنوان : تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة¹

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية ومدى دوره فهي تحقق أهدافها الإستراتيجية، وقد تم اختيار أبعاد التمكين الخمسة بعد مراجعة أدبيات الموضوع والدراسات السابقة له وقياس دورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة.

ولتحقيق غرض الدراسة قامت الباحثة بجمع البيانات من مصادرها المختلفة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة وكانت المقابلة و الاستبانة هما الأداتين الرئيسيتين لجمع البيانات، فقد أجرت الباحثة عدة مقابلات مع شخصيات عملت في الجامعة في مناصب ومراكز تختص بموضوع الدراسة، وتم إعداد استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة بلغ في الجامعة الإسلامية، وقد تعددها 320 من مجتمع الدراسة البالغ عدده 1069 موظفا استرداد 288 استبانة بنسبة 90%. وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

¹فاتن محمود عبد الرحمن الملفوح ،تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة ، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا ، ماجستير ، 2016 ، ص 18.

- تلتزم الجامعة بأبعاد التمكين الإداري التي تم دراستها بدرجة متوسطة وبوزن نسبي 87.64% وفق آراء المبحوثين.

- تم تحقيق أهداف الجامعة الإستراتيجية التي أجريت عليها الدراسة بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي نسبي 56.72% وفق آراء المبحوثين.

يوجد دور مهم ذو دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لتمكين العاملين في رفع مستوى تحقيق الأهداف الإستراتيجية بالجامعة الإسلامية.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات الهامة منها:

- استثمار العالقة بين مستوى التمكين وتحقيق الأهداف الإستراتيجية عبر استحداث ومتابعة تنفيذها وصولاً لمستوى أعلى نماذج لتمكين العاملين وفق خطط معدة مسبقاً من التمكين الإداري وبالتالي تحقيق أفضل للأهداف الإستراتيجية.

__منح العاملين المزيد من الحرية في اختيار الطريقة التي يتم بها تنفيذ أعمالهم من خلال إضفاء المزيد من المرونة على إجراءات العمل.

من خلال الدراسات السابقة التي تطرقت إلى معرفة واقع تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية ومدى دوره فهي تحقق أهدافها الإستراتيجية لها آثار إيجابية على العاملين بما فيمنح العاملين الحرية في اختيار الطريقة التي يتم تنفيذ أعمالهم من خلال إضفاء المزيد من المرونة على إجراءات العمل، واعتبرت هذه الدراسة مفيدة لنا في بحثنا من خلال الاعتماد عليها في بناء نموذج دراستنا في أبعاد تمكين العاملين، وفي أنها تم إجراءها في الجامعة الإسلامية بغزة أنها اختلفت في الدولة حيث خصصت دراستنا في مؤسسة اقتصادية بالجزائر.

المطلب الثالث : الدراسات التي تطرقت إلى القيادة التحويلية و تمكين العاملين

سوف نتطرق من خلال هذا المطلب إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية و تمكين العاملين باللغتين العربية و الأجنبية.

أولاً: دراسة عتيق علي أحمد الثقفي بعنوان : إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والتمكين الإداري (دراسة حالة غرفة الطائف التجارية)¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والتمكين الإداري من خلال معرفة تطبيق العمليات المختلفة لإدارة المعرفة من تشخيص وتوليد وتخزين وتطبيق المعرفة، كما هدفت إلى التعرف على مستوى القيادة التحويلية بمتغيراتها المختلفة والتمكين الإداري كمتغير بالقيادة التحويلية وأثر ذلك على منسوبي غرفة الطائف التجارية. وتم استخدام المنهج التاريخي الوصفي التحليلي واستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في تحليل الإستبانة، وقد تم وضع مجموعة من الأسئلة والفرضيات التي عاجلت مشكلة الدراسة بأبعادها المختلفة. وقد أظهرت النتائج أن غرفة الطائف تستخدم إدارة المعرفة من خلال ممارسة عملياتها المختلفة والمتمثلة في التشخيص بمتوسط حسابي بلغ 3.93 التوليد بمتوسط حسابي بلغ 3.87 والتخزين بمتوسط بلغ 3.90 والتنفيذ بمتوسط بلغ 3.80. كذلك أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha \geq (0.05)$ بين إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والتمكين الإداري. وفي ضوء نتائج هذه الدراسة فقد تم تقديم مجموعة من التوصيات التي تعزز إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والتمكين الإداري بغرفة الطائف التجارية.

توافقت الدراسة السابقة مع دراستنا من خلال المتغير المستقل والمتمثل في القيادة التحويلية وعليه استفدنا منها في تحديد الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية ، بينما اختلفت مع دراستنا في الإطار المكاني حيث كانت دراستنا موجهة للعاملين في مؤسسة اقتصادية خاصة في الجزائر ، بينما الدراسة السابقة كانت موجهة غرفة الطائف التجارية ، كما اختلفت أيضا في المتغير التابع إذ ربطت هذه الدراسة القيادة التحويلية بالتمكين الإداري ، بينما دراستنا فقد ربطتها بتمكين العاملين .

ثانيا : دراسة نهاية التلباني ورامز بدير وأحمد الرقب بعنوان علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة²

¹عتيق علي أحمد الثقفي ، إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والتمكين الإداري (دراسة حالة غرفة الطائف التجارية) مجلة الاقتصادية و الإدارية و القانونية ، المجلد 04 ، العدد 07 ، 2020 ، ص 26.

²نهاية التلباني ورامز بدير وأحمد الرقب - علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة - مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) - المجلد 27 - العدد 4 - 2013 - ص 743.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي ، الحفز الإلهامي ، الحفز الفكري ، الاعتبارات الفردية) و تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، و تم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة حيث اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ، و تم توزيع عدد (660) استبانة على الأكاديميين برتبة إدارية و الإداريين في الجامعات الفلسطينية و تم استرداد (567) استبانة بنسبة 85.90% و قد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية : توفر عناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية حيث توفرت بعض العناصر بدرجة كبيرة و أخرى بدرجة متوسطة ، و أن سلوكيات (التأثير المثالي ، الحفز الإلهامي ، الحفز الفكري ، الاعتبارات الفردية) متوفرة في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة ، و أشارت الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي ، الحفز الإلهامي ، الحفز الفكري ، الاعتبارات الفردية) و تمكين العاملين في*الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، و كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير (طبيعة، العمل ، الجنس، اسم الجامعة، سنوات الخدمة) و قد خرجت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها : زيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية و العملية و تشجيع المديرين على القيام بممارسة عمليات التفويض و التمكين ، و العمل على خلق مناخ تنافسي بينهم ، كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة تشجيع العاملين على تقديم الأفكار و زيادة الدورات التدريبية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالقائد التحويلي، و الاهتمام بسلوكيات و عناصر القيادة التحويلية لزيادة تمكين العاملين .

نلاحظ من خلال هذه الدراسة أن هناك علاقة بين القيادة التحويلية و تمكين العاملين، وبالتالي استفدنا من الدراسة أنها ربطت بين متغيرين أساسيين في دراستنا حيث أن المتغير المستقل هو القيادة التحويلية و المتغير التابع هو تمكين العاملين بجامعة غزة ذلك من خلال تحليل النتائج المتوصل إليها والدراسة تعتبر مفيدة لنا في بحثنا من خلال الاعتماد عليها في بناء نموذج الدراسة وإمكانية الربط بين القيادة التحويلية و تمكين العاملين ورغم أن الدراسة توافقت مع دراستنا في المضمون إلا أنها تم إجراؤها في الجامعة إلا أنها اختلفت في الدولة حيث خصصت دراستنا مؤسسة دقيق سوف في الجزائر بينما كانت الدراسة غزة.

ثالثاً: دراسة محمد مفضي الكساسبة و عبير حمود الفاعوري وكفاية محمد طه عبدالله بعنوان تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المؤسسة المتعلمة¹

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة تأثير ثقافة التمكين (التمكين الفني، والإداري) والقيادة التحويلية

(المتطلبات المادية والمعنوية للتحويل) على المؤسسة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن. وتوضح

أهمية الدراسة من محاولة الربط بين تأثير نمط القيادة التحويلية كخاصية فردية، وثقافة التمكين كخاصية تنظيمية

على المؤسسة المتعلمة، وبهذا فإن هذه الدراسة تبني منهاجاً متكاملًا في دراستها لتأثير كل من القيادة والتابعين

- بدلاً من التركيز على أحدهما فقط على المؤسسة المتعلمة. وقد تم تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة

بهدف تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيتين الرئيسيتين الآتيتين وما انبثق عنهما

من فرضيات أخرى فرعية.

الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير ثقافة التمكين في مؤسسة التعلم.

الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير القيادة التحويلية في مؤسسة التعلم.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

• هناك تأثير للمتغير المستقل (ثقافة التمكين) عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) في المتغير التابع (مؤسسة التعلم).

• هناك تأثير للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) في المتغير التابع (مؤسسة

التعلم).

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يوصي الباحثون بتعزيز ثقافة التمكين ببعديها الفني والإداري عبر رفع سقف

المساحة عن الأخطاء، وتفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين، وتحسين قدرة القادة في إدارة الموارد البشرية من

خلال بناء ثقافة الشراكة بين الإدارة والعاملين، وتشجيع العاملين على التسلح بالمعرفة، والاستناد إلى الحقائق عند

اتخاذهم القرارات أو حلهم المشكلات، وعن طريق ربط أنظمة التعيين والترقية بامتلاك المعرفة المتخصصة لتعزيز

بناء مجموعة شركات طلال أبو غزالة كمؤسسة تعلم.

¹مفضي الكساسبة و عبير حمود الفاعوري وكفاية محمد طه عبدالله - تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المؤسسة المتعلمة - المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 5 ، العدد 1 ، 2009 ، ص 19.

استفدنا من خلال الدراسة أنها قامت بدراسة المتغير المستقل وهو القيادة التحويلية لدراستنا وأثره على المؤسسة المتعلمة ، وتشترك مع دراستنا أنها كلا منها كان في مؤسسات رغم اختلاف الدولة، كما أن دراستنا فقد شملت أبعادا عديدة وكانت أكثر شمولية في اختيار العينة.

رابعا : دراسة Damianus Abun and Maynard O.Lucas and Theogenia Magallanes and Mary Joy Encarnation and Nathanael Flores بعنوان Empowering Leadership of the Heads as Perceived by the Employees and Employees Job satisfaction تمكين القيادة للرؤساء كما يتصورها الرضا الوظيفي للعاملين¹ :

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تمكين القيادة والرضا الوظيفي للعاملين. لدعم الغرض ، تمت مراجعة الأدبيات ووضع نظريات لتعزيز عنوان الدراسة. اتبعت الدراسة منهجية البحث وكان تصميم البحث هو التقييم الوصفي وتصميم البحث الارتباطي. لجمع البيانات ، تم التحقق من صحة الاستبيانات واستخدمت الإحصاءات الوصفية والاستنتاجية لتحليل البيانات. تم استخدام المتوسط المرجح وارتباط بيرسون لتحديد مستوى المتغيرات المختلفة لتمكين القيادة والعلاقة بين تمكين القيادة والرضا الوظيفي. تشير النتائج إلى أن تمكين قيادة الرؤساء والرضا الوظيفي للعاملين ليس مرتفعًا جدًا أو مرتفعًا ولكنه متوسط ، وهناك ارتباط كبير بين تمكين القيادة والرضا الوظيفي. لذلك تم قبول فرضية الدراسة.

استفدنا من خلال الدراسة أنها قامت بدراسة أثر تمكين القيادة والرضا الوظيفي للعاملين، أي المتغير التابع لدراستنا وهو تمكين العاملين، تم استخدام المتوسط المرجح وارتباط بيرسون لتحديد مستوى المتغيرات المختلفة لتمكين القيادة والعلاقة بين تمكين القيادة والرضا الوظيفي. تشير النتائج إلى أن تمكين قيادة الرؤساء والرضا الوظيفي للعاملين ليس مرتفعًا جدًا أو مرتفعًا ولكنه متوسط ، وهناك ارتباط كبير بين تمكين القيادة والرضا الوظيفي. لذلك تم قبول فرضية الدراسة، وتشترك مع دراستنا أنها كلا منها كان يتحدث على تمكين العاملين حيث أنها قامت هذه الدراسة بالربط بين تمكين القيادة والرضا الوظيفي، كما أن دراستنا فقد شملت أكثر تفصيل بين القيادة التحويلية و تمكين العاملين من حيث الأبعاد والدقة.

خامسا : دراسة Ardia and Sundring Pantja Djatiband Innocentius Bernartoc Niko Sudibjod and Aneu Yulianeue Hezkiel A.Nandafand Kezia

¹Damianus Abun, Maynard O. Lucas, Theogenia Magallanes, Mary Joy Encarnation, Nathanael Flores - Empowering Leadership of the Heads as Perceived by the Employees and Employees' Job satisfaction Technium Social Sciences journal – vol 17 – 2021

The Relationship Between Digital Transformational Leadership Styles and Knowledge-Based Empowering Interaction for Increasing Organisational Innovativeness

بنوان A.Nandag

والتمكن القائم على المعرفة من أجل زيادة الابتكار التنظيمي¹

لا تزال آثار أساليب القيادة على الابتكار التنظيمي قابلة للجدل بسبب التناقضات. قام العديد من الباحثين بتحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة مع المتغيرات السابقة للابتكار التنظيمي. تم التأكيد على نطاق واسع أن تأثير أساليب القيادة التحويلية لها تأثير على الابتكار التنظيمي. ومع ذلك، تفشل المؤسسات في بعض الأحيان في تحقيق الابتكار التنظيمي بسبب فهمها المحدود للعلاقات بين القيادة والتفاعل القائم على المعرفة والذي من شأنه تعزيز الابتكار التنظيمي. تم إنشاء هذه الدراسة ملء فجوة بحثية بين أساليب القيادة التحويلية الرقمية والابتكار التنظيمي مع تمكين التفاعل القائم على المعرفة كوسيط. استخدم هذا البحث مالكي ومديرين تنفيذيين من 32 شركة رقمية كعينات. تم جمع البيانات من خلال استبيان عبر الإنترنت باستخدام موازين ليكرت وتحليلها باستخدام المربعات الصغيرة الجزئية الذكية. والنتيجة هي أن المؤسسات يجب أن تنظر في تمكين التفاعل القائم على المعرفة لزيادة الابتكار التنظيمي.

استفدنا من الدراسة من خلال ربطها للعلاقة بين آثار أساليب القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي قبله للجدل بسبب التناقضات، اشتركت في أداة الدراسة حيث ركزت على العلاقة بين القيادة و التفاعل القائم على المعرفة أي إنشاء هذه الدراسة ملء فجوة بحثية بين أساليب القيادة التحويلية الرقمية و الابتكار التنظيمي مع تمكين التفاعل القائم على المعرفة كوسيط إلا أن دراستنا ركزت على أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين.

ومن خلال عرضنا لمختلف الدراسات السابقة حيث أنها تختلف عن دراستنا والتي تحاول الاستفادة من القيادة التحويلية للإيجاد أثرها على تمكين العاملين من خلال اعتبار أن هناك أثر على القيادة التحويلية على تمكين العاملين في مؤسسة دقيق سوف، لذلك سوف نحاول أن نوضح مدى مساهمة أثر القيادة التحويلية

¹Ardia, Sundring Pantja Djatib, Innocentius Bernartoc, Niko Sudibjod, Aneu Yulianeue, Hezekiel A.Nandaf, Kezia A.Nandag - The Relationship Between Digital Transformational Leadership Styles and Knowledge-Based Empowering Interaction for Increasing Organisational Innovativeness – International of Innovation , Creativity and change – vol 11 – num 3 – 2020 – p 259 -260

على تمكين العاملين خاصة وحسب علمنا أنه لا توجد دراسة تم إجراؤها في مؤسسة دقيق سوف حول موضوعنا ، بالإضافة أنه تم اختيار عينة من عاملين في المؤسسة محل الدراسة .

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإحاطة بمختلف المفاهيم النظرية للموضوع حيث تطرقنا في المبحث الأول لمفاهيم القيادة التحويلية، في حين تطرقنا في المبحث الثاني على مفاهيم تمكين العاملين، أما المبحث الثالث فقد تطرقنا إلى الدراسات التي اعتمدنا عليها في دراستنا حيث كانت باللغة العربية و الأجنبية.

واستخلصنا مما سبق أن القيادة التحويلية من الأنماط القيادية الحديثة، التي لديها رؤية جديدة واضحة من مستقبل و أهداف المؤسسة، فهي تختلف عن القيادات الأخرى بأنها لديها قدرة خارقة في مواجهة التحديات التي تواجهها، وذلك عن طريق تشجيع العاملين و تحفيزهم و مشاركتهم في اتخاذ القرارات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ككل. كما يعتبر تمكين العاملين محل اهتمام القيادة التحويلية ذلك أن تمكين العاملين كأساس لتحسين المستمر حيث يجب أن تتوافر للعاملين بيئة تساعد على فهم معنى العمل الذي يقومون به، و الإحساس بالجدارة و الكفاءة ، حتى يتمكنوا من التأثير على عملهم و بالتالي على مؤسستهم.

كما سنحاول في الفصل التالي إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على الواقع ومحاولة الوصول إلى أهم علاقة التأثير التي تربط القيادة التحويلية مع أبعاد تمكين العاملين في مؤسسة دقيق سوف بالوادي.

الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية لأثر القيادة
التحويلية على تمكين العاملين

تمهيد :

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى مختلف الجوانب المتعلقة بموضوع دراستنا وذلك ضمن ثلاثة مباحث حيث أبرزنا في الفصل الأول العلاقة النظرية بين كل من القيادة التحويلية و تمكين العاملين، لذلك سيكون هذا الفصل الإطار التطبيقي لإبراز العلاقة السابقة من خلال دراسة تطبيقية على مؤسسة دقيق سوف بالاعتماد على الاستبيان الموجه إلى العاملين بالمؤسسة . واعتمدنا في هذا الفصل على مجموعة من الخطوات المنهجية من أجل الوصول إلى نتائج اختبار الفرضيات . وتم توزيع الاستبيان على عملي المؤسسة محل الدراسة ومن ثم تحليله للوصول إلى النتائج ضمن النموذج المقترح للدراسة للتأكد من صحة الفرضيات من عدمها.

المبحث الأول: الطريقة و الإجراءات المستخدمة في الدراسة.

قبل التطرق إلى دراسة أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين ، سنتناول في هذا المبحث تقديم المؤسسة محل الدراسة، و أهم الطرق و الأدوات المستخدمة في الدراسة التي تم الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: منهج الدراسة المستخدم.

يمكن اعتبار منهج البحث بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث، ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعنى بكيفية إجراء البحوث العلمية، حيث يتم تحديد المنهج المتبع في الدراسة انطلاقاً من الموضوع الاستمولوجي حيث أن المنهج الاختباري يخضع للتوجه الوضعي ولا يخضع المنهج الاستكشافي إلى نموذج استمولوجي معين

أولاً: المنهج الاستكشافي

وهو المسار الذي يهدف من خلاله الباحث لتحقيق هدفين أساسيين هما البحث عن التفسير والبحث عن الفهم يسعى الباحث إلى اقتراح نتائج نظرية جديدة أي إيجاد ارتباطات نظرية جديدة بين المفاهيم في مجال نظري معين ، تم الاعتماد عليه في دراستنا من أجل فهم حقيقة الترابط الموجود بين كل القيادة التحويلية وتمكين العاملين.

ثانياً: المنهج الاختباري

يتعلق الاختبار بموضوع نظري تحت التجريب الواقعي، بمعنى آخر هو مجموعة العمليات التي بواسطتها يستطيع الباحث مقارنة موضوع نظري ما مع الواقع، بهدف تقييم مصداقية فرضية أو نموذج أو نظرية بهدف التفسير. تم الاعتماد عليه في دراستنا من أجل تأكيد أو نفي الفرضيات حول اثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين، وكذلك حول وجود فعالية بينهما و مقابلتها مع الواقع من خلال آراء عاملين في المؤسسة، بالاعتماد على المقاربة المعجمية والتي سنوضحها في العنصر الموالي من البحث.

المطلب الثاني : أسلوب الدراسة

أولا : مصادر جمع البيانات

تنقسم مصادر جمع البيانات إلى :

1- المصادر الثانوية: تمثل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب المنشورة أو غير منشورة والإحصاءات

والرسائل العلمية المنشورة أو غير المنشورة، إضافة إلى المعلومات المتوفرة على الشبكة العنكبوتية وغيرها.

2- المصادر الأولية: وتمثل البيانات التي يتوجب الحصول عليها من مصادرها الأولية، وقد تم الحصول عليها في

دراستنا من خلال تصميم استبيان أعدت لذلك وذلك اعتمادا على ما تطلبته متغيرات الدراسة استنادا إلى

الدراسات السابقة من مصادرها الثانوية، وسوف نقوم بشرح أداة الدراسة لاحقا.

ثانيا : مجتمع الدراسة والعينة

قبل اجراء أي دراسة تطبيقية لابد من تحديد مجتمع الدراسة والذي على أساسه يتم اختيار العينة والتي تطبق

الدراسة عليها.

1- مجتمع الدراسة: مجتمع الدراسة هو عبارة عن جميع القيم أو المفردات التي يمكن أن يأخذها المتغير والتي

نرغب بالحصول على استنتاجات حولها فهي تمه الباحث أو متخذ القرار. يتكون مجتمع دراستنا من 47 عامل

منهم 07 إداريين و 40 عاملين على مستوى التشغيلي .

2- عينة الدراسة: اختيار العينة المناسبة لدراسة و التي تمثل المجتمع تمثيلا جيدا تم اختيار عينة عشوائية بسيطة

بالاعتماد على جدول تحديد حجم العينة .ومنه تم تحديد عينة الدراسة انطلاقا من العدد الإجمالي لمجتمع

الدراسة، حيث تم توزيع 35 استمارة استبيان على عينة عشوائية.

الجدول رقم : (1-2) : يوضح توزيع عينة الدراسة

عدد الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	غير مسترجعة
مجموع	35	30	5
النسبة %	100	83.34	16.66

المصدر: من إعداد الطالبات وفق توزيع الاستبيانات

يتضح من الجدول أن نسبة الاستبيانات المسترجعة كانت بنسبة 83.34% من عينة الدراسة و هي نسبة جيدة جدا، هذا ما يعكس تجاوب عمال مؤسسة دقيق سوف بالوادي ، و فهمهم الجيد للأسئلة المطروحة .

المطلب الثالث : الاستبيان كأداة للدراسة

أولا : بناء أداة الدراسة

1- تصميم الاستبيان

عند تصميم الاستبيان حولنا الاطلاع على أكبر عدد من البحوث و الدراسات السابقة والتي لها صلة بالموضوع ، مع الاعتماد أيضا على الخلفية النظرية لدراسة لبنائها ، كما حاولنا الاستفادة من خبرات المتخصصين في المجال، و أخيرا تم بناء هذا الاستبيان الموضحة ، و التي تكونت من ثلاث محاور .

☒ **المحور الأول :** ويتكون من البيانات العامة لعينة الدراسة وتشمل معلومات شخصية متمثلة في فيما يخص الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، الوظيفة في المؤسسة .

☒ **المحور الثاني :** ويضمن عبارات مصممة لتناسب مع متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة مع أبعادها المختلفة، وتنقسم الى أبعاد القيادة التحويلية في مؤسسة دقيق سوف و يتضمن 4 أبعاد التأثير المثالي ، الحافز الإلهامي ، الاعتبارية الفردية ، الاستشارة الفكرية.

- التأثير المثالي : يتكون من 4 عبارات.

- الحافز الإلهامي : يتكون من 4 عبارات.

- الاعتبارية الفردية: يتكون من 4 عبارات.

- الاستشارة الفكرية: يتكون من 4 عبارات.

☒ **المحور الثالث :** و هو جزء يتعلق بتمكين العاملين، و يحتوي على 16 عبارة تقيس أبعاد تمكين العاملين

في مؤسسة دقيق سوف بالوادي، و يتضمن أربعة أبعاد و هي : تفويض السلطة و الصلاحيات، المشاركة

في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي، الحرية و الاستقلالية نوردها كما يلي:

- تفويض السلطة و الصلاحيات : و يتكون من 4 عبارات.

- المشاركة في اتخاذ القرارات : و يتكون من 4 عبارات.

- العمل الجماعي : و يتكون من 4 عبارات.

- الحرية و الاستقلالية : و يتكون من 4 عبارات.

و قد مر إعداد الاستبيان بشكله النهائي على النحو التالي :

- إعداد استبانة أولية بعد دراسة الدراسات السابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة .
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل تقديم ملاحظاته و تعديلها لما يراه مناسباً.
- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين وفقاً لملاحظاتهم تم تعديل عبارات الاستبيان.
- اختبار جودة الاستبيان من خلال الاختبارات اللازمة لذلك، وسوف نتطرق إلى ذلك لاحقاً.

2 - مقياس الاستبيان:

فيما يتعلق بالمقياس المستخدم تم استخدام مقياس ليكرت LIKART هو من أكثر المقاييس استخداماً ويتميز بالسهولة في الإعداد والاستخدام ويقوم على إعطاء مجموعة من العبارات ويطلب من أفراد العينة التعبير على درجة موافقتهم عليها من عدمها. وقد اعتمدنا على سلم ليكرت الخماسي حيث يشمل 5 درجات مع إعطاء وزن لكل عبارة موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2) توزيع الأوزان حسب سلم ليكرت

الرأي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الطالبات

ويستخدم المتوسط الحسابي المرجح لأن العبارات ليس لها نفس الوزن لذلك سوف نقوم بحساب طول الفئة عن طريق قسمة المدى على عدد الفئات، وبالتالي طول الفئة معطى بالعلاقة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات المقترحة}}$$

وسنقوم أولاً بحساب المدى وهو عبارة على الفرق المطلق بين أعلى قيمة وأصغر قيمة في البيانات الإحصائية ويعتمد بشكل كامل على القيمتين المتطرفتين، ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

$$\text{المدى} = | \text{القيمة العظمى} - \text{القيمة الصغرى} |$$

$$\text{و حيث أن المدى} = | 1 - 5 | = 4. \text{ وبالتالي طول الفئة} = 5/4 = 0.8$$

وعليه يتم تحديد أطراف المتوسطات الحسابية المرجحة لكل فئة عن طريق تحديد مسافات متساوية بينها، ويتم إضافة 0.8 عند كل طرف لنحصل على الفئات التالية والتي سوف تستخدم لاحقا لمقارنة النتائج المتحصل عليها، بحيث :

- إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى [1، 1.79] فإن الاتجاه نحو غير موافق بشدة وبالتالي فالمتوسط الحسابي منخفض جدا.

- إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى [1.80، 2.59] فإن الاتجاه نحو غير موافق وبالتالي فالمتوسط الحسابي منخفض.

- إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى [2.60، 3.39] فإن الاتجاه نحو محايد وبالتالي فالمتوسط الحسابي متوسط.

- إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى [3.40، 4.19] فإن الاتجاه نحو موافق وبالتالي فالمتوسط الحسابي مرتفع.

- إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى [4.20، 5] فإن الاتجاه نحو موافق بشدة وبالتالي فالمتوسط الحسابي مرتفع جدا.

ويمكن لسلم ليكرت من إعطاء تقديرات بسهولة للعبارات وتتميز الإجابات أنها إجابات مغلقة بحيث ليس للمجيب حرية التعبير بل يختار ما يراه مناسباً بوضع إشارة × فيما يقابلها، كما يمكننا من خلال سلم ليكرت من سهولة ترميز الإجابات وتهيئتها للتحليل الإحصائي وبذلك نصبح نتعامل مع بيانات كمية كان من الصعوبة بمكان تحليلها وتفسيرها بشكلها الأولي.

ثانياً : اختبار جودة أداة الدراسة

في موضوع الدراسة هذه سيتم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة .

يعرف الصدق على أنه الدقة التي يقيس بها المقياس ما يجب أن يقيسه، ومن أشهر أنواع الصدق المتعددة في مقياس الاتجاهات نجد الصدق الظاهري وهو يكون من طرف المختصين، وهو الذي تم الاعتماد عليه في دراستنا، وعليه تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على عدد من الأساتذة خاصة المختصين، وأسماء الأساتذة المحكمين بالملحق رقم (02) وذلك لإبداء ملاحظاتهم حول فقرات الاستبيان ودقتها اللغوية إلى جانب الحكم على أبعاد كل من القيادة التحويلية و تمكين العاملين، وكذلك إبداء رأيهم فيما تعلق بالمعلومات العامة والتي تشمل الخصائص الشخصية والخصائص الوظيفية للاستمارة، وبناء على ملاحظات الأساتذة المحكمين تم تعديل الاستبيان في ضوء المقترحات المقدمة.

2- ثبات أداة الدراسة

نقصد بثبات الاستبانة الاستقرار في نتائج الاستمارة و عدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، و خلال فترات زمنية معينة، و قد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ الموضح في الجدول أدناه الموضح في الجدول أدناه، فلوحظ أن معامل الثبات نسبته (مقبولة ..)، و تعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية و تفيد بأغراض الدراسة، بحيث أن لا تقل عن قيمة المعامل 0.60 لكي تعتمد النتائج المتوصل إليها في الدراسة

الجدول رقم (2-3) : يوضح معاملات الثبات في مؤسسة دقيق سوف بالوادي

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
جميع الفقرات القيادة التحويلية	16	0.83
جميع فقرات تمكين العاملين	16	0.76
جميع فقرات الاستبيان	32	0.88

المصدر : من إعداد الطالبات بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول أن معامل ألفا كرونباخ تقدر ب 0.83 بالنسبة لمحور القيادة التحويلية، في حين كانت نسبتها 0.76 بالنسبة لعبارات تمكين العاملين، أما قيمة ألفا كرونباخ الكلية فتصل إلى 0.88 حيث تعتبر ذو مستوى ممتاز من الثبات و الثقة، و هذا ما يشير إلى وجود استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان.

المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

سوف نقوم في هذا المطلب بعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة التطبيقية ، فقد تطرقنا فيما سبق إلى بعضها والمتثلة في الأدوات الإحصائية المستخدمة للحكم على أن العينة ممثلة للمجتمع وكذلك في قياس جودة أداة الدراسة لذلك لن نعيد التطرق إليها وسوف نركز على التوزيعات التكرارية واختبارات التحقق من جودة البيانات وتسهيل الطريقة الحصول على النتائج سوف نعتمد على برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية والمعروف باختصار SPSS، لذلك سنقدم في البداية تعريفا موجزا له .

أولا: برنامج التحليل الإحصائي:

يعد البرنامج الإحصائي spss مختصر للعبارة الآتية Statistical Package for Social Sciences، وهو أكثر البرامج الإحصائية استخداما من قبل الباحثين في مجالات التربية والنفسية والاجتماعية والاقتصادية والفنية والهندسية والزراعية في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، ويوفر البرنامج مجالا واسعا لتحليلات الإحصائية، وإعداد المخططات البيانية لتلبية حاجة المختصين والمهتمين في مجال الإحصاء.

ثانيا: مقاييس الإحصاء الوصفي:

1. التكرار النسب المئوية:

وذلك بهدف التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد إجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور والأبعاد الرئيسية التي تتضمنها الاستبيان.

2. المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري:

يعتبر المتوسط الحسابي من أهم مقاييس النزعة المركزية، والانحراف المعياري من أهم مقاييس التشتت، وسوف نعرض تقديمًا موجزا لكل منهما:

1-2 المتوسط الحسابي Mean:

الوسط الحسابي هو القيمة التي تتجمع حولها قيم مجموعة، معا لعلم بأنه تفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي و هو يفيدنا في تفسير مدى الاستخدام أو مدى الموافقة على العبارة.

2-2 الانحراف المعياري Standard Deviation:

يستخدم الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف إجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

ثالثاً: مقياس الإحصاء التحليلي:

1- اختبار الصدق والثبات وقد تطرقنا إليها في المطلب السابق و يمكننا الرجوع إلى المطلب الثالث من هذا المبحث.

2- اختبارات مرتبطة بالفرضيات.

2-1 معامل الارتباط ومعاملا لتحديد:

2-2 معامل الارتباط **Coefficient of Correlation**:

يقصد بالارتباط وجود علاقة بين ظاهرتين أو أكثر، ويسمى المقياس الذي تقاس به درجة الارتباط بمعامل الارتباط والذي يرمز له بالرمز R ، حيث أن تحليل الارتباط يعامل أي متغيرين بشكل متماثل، ولا يوجد تمييز بين المتغير التابع أو المتغيرات المستقلة، تأسيساً على ذلك يفترض تحليل الارتباط أن كلا المتغيرين عشوائي أو تصادفي.

2-3 معامل لتحديد **Coefficient of determination**:

هو عبارة عن مقياس يوضح نسبة التغير في المتغير التابع الذي سببها التغير في المتغير المستقل، أي نسبة الانحرافات الموضحة من قبل خط الانحدار إلى الانحرافات الكلية، وهو عبارة عن مربع معامل الارتباط.

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة

سوف نتطرق في هذا المبحث الى التعرف على مؤسسة دقيق سوف و على الخصائص العامة والعينة الخاصة بها، وكذلك تطرقنا الاتجاهات العينة حول محاور الاستبيان من خلال تحليل محاور الدراسة المتمثلة في القيادة التحويلية و تمكين العاملين.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

هي مؤسسة ذات أسهم تابعة للخواص جاءت تسميتها نسبة لتسمية المنطقة التي تقع بها، و قد تم تأسيسها في 1999/12/21 بمساهمة ثلاثة شركاء، و في سنة 1999 بدأ نشاط الطحانة الفرينة و السميد و نظرا لجودة المنتج و الأرباح المحققة بدأت المؤسسة في التطور و بحثت على إنشاء فروع و نشاطات أخرى ، فقامت بإنشاء فرع صناعة العجائن و الكسكسي سنة 2014 . وفي سنة 2019 أضافت المؤسسة تعليب و توظيف التمور و البيوت الباردة لتخزين الخضر و الفواكه .

تقع الشركة في الناحية الغربية من واد سوف حيث يحدها من الشرق مؤسسة صناعة الشكولاتة سابقا و تحدها غربا حظائر و مباني للخواص أما شمالا فيحدها الطريق الرابط بين الطريق الوطني رقم 03 و الطريق الوطني رقم 16 و يحدها جنوبا مباني سكنية، و تقدر مساحتها ب 9000 م مقسمة منها 600 م لممارسة العملية الإنتاجية و 480 م مخصصة لمخازن المواد منها 20 م للإدارة ، تتكون المؤسسة من 47 عامل منهم 07 إداريين و 40 عمالين في مستوى التشغيلي .

و يمثل نشاط المؤسسة في عمليتي الإنتاج و البيع لكل من الفرينة السميد و النخالة المسلات بالإضافة الى التمور و البيوت الباردة لتخزين الخضر و الفواكه ، حيث تشتري المؤسسة احتياجاتها من المواد الأولية و المتمثلة في القمح بنوعية اللين و الصلب من تعاونية الحبوب و الخضر الجافة "بأوماش بيسكرة" حيث تستخدم من القمح الصلب 68% في إنتاج السميد ، و 28% في إنتاج النخالة الصفراء ، و 04% فضلات.

أما المبيعات فيتم بيع كل منتج في مواصفات محددة و آجال مختلفة ، فالسميد يتفرع عن سميد ممتاز و آخر عادي و ثالث رطب حيث تتم تعبئة هذه المنتجات في أكياس مختلفة الأوزان و ذلك تبعا لطبيعة الطلب ، في حين تقوم المؤسسة بتوزيع منتجاتها عبر قنوات توزيع مختلفة :

- مؤسسة سرولكس لإنتاج العجائن

• مؤسسة كيبا لإنتاج العجائن

تجدر الإشارة أنه في إطار توسيع نشاط المؤسسة يتم إنجاز ورشة لصناعة العجائن و الكسكس وهي قيد الإنجاز.¹

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة

سوف نقوم من خلال هذا المطلب بالتعرف على الخصائص العامة لعينة الدراسة والمتمثلة في الخصائص الشخصية والخصائص الوظيفية.

أولاً: توزيع العينة حسب متغير الجنس

يوضح الجدول أدناه توزيع العينة حسب الجنس

الجدول رقم(2_4) : توزيع العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	فئات المتغير	الجنس
96.7	29	ذكر	
3.3	1	انثى	
100	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاستعانة بمخرجات spss25

و هاته المعطيات تبرز شيئاً من عدم التوازن بين أعداد الجنسين في المؤسسة ، بحيث يظهر أن نسبة الذكور تمثل الغالبية الكبرى للمؤسسة .

ثانياً: توزيع العينة حسب متغير العمر

من خلال نتائج الاستبيان تم إعداد الجدول الموالي:

الجدول (2-5) : توزيع العينة حسب متغير العمر

النسب المئوية %	التكرار	فئات المتغير	العمر
3.3	1	اقل من 25	
56.7	17	من 26 الى 35	
30.0	9	من 36 الى 45	
10.0	3	46 فأكثر	

¹ من الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة

100	30	المجموع
-----	----	---------

المصدر : من اعداد الطالبات بالاستعانة بمخرجات spss25

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن 17 عامل أي ما نسبته 56.7% أعمارهم تتراوح من 26 إلى 35 سنة ، و 9 من عاملين أي ما نسبته 30.0% تتراوح أعمارهم من 36 إلى 45 وتليها بنسبة 10.0% من عمال تتراوح أعمارهم 46 فأكثر ، و آخر نسبة 3.3% أعمارهم اقل من 25 و هذا ما يشير أن المؤسسة تستقطب فئة الشباب بنسبة كبيرة .

ثالثا: توزيع العينة حسب متغير مستوى التعليمي

يوضح الجدول (2-6) توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي

جدول (2-6) : توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	فئات المتغير	
56.7	17	اقل من بكالوريا	المستوى التعليمي
3.3	1	بكالوريا	
26.7	8	ليسانس	
6.7	2	ماستر	
3.3	1	ماجستير	
3.3	1	دكتوراه	
0	0	أخرى	
100	30	المجموع	

المصدر : من اعداد الطالبات بالاستعانة بمخرجات spss25

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية العاملين بالمؤسسة اقل من بكالوريا بنسبة 56.7% ، و بنسبة 26.7% متحصلي على شهادة ليسانس و تليها شهادة ماستر بنسبة 6.7% و تتساوى نسب بكالوريا و ماجستير و دكتوراه في المؤسسة بنسب 3.3% .

رابعا: توزيع العينة حسب متغير الوظيفة

من خلال نتائج الاستبان تم إعداد جدول أدناه

الجدول (2-7) : توزيع العينة حسب متغير الوظيفة

النسبة المئوية %	التكرار	فئات المتغير	
30	9	إداري	الوظيفة
70	21	عامل	
100	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاستعانة بمخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب عاملي المؤسسة هم عمال على المستوى التشغيلي بنسبة 70 % وهي تمثل الأغلبية العظمى، أما إداريين فكانت بنسبتهم 30 % .

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لمتغير القيادة التحويلية

سنعرض في هذا المطلب إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة المتعلقة بالمتغير المستقل والممثل في القيادة التحويلية لتتعرف على اتجاهات العينة حول هذا المحور من خلال أبعاده الأربعة والمتمثلة في التأثير المثالي (الكاريزمي) والاستشارة الفكرية و الاهتمام الفردي و الحفز الإلهامي، و ذلك لكل عبارة من عبارات المحور، لنحدد بعدها الاتجاه العام للإجابات العينة وفقاً لكل بعد من الأبعاد السابقة.

أولاً : اتجاهات أفراد العينة حول التأثير المثالي(الكاريزمي):

سوف نتناول عرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال العبارات التي تمثل التأثير المثالي(الكاريزمي) والتي تتكون من 04 عبارات من العبارة رقم 01 إلى العبارة رقم 04، وذلك من خلال عرض التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لنحدد الاتجاه العام للإجابات.

جدول (2-8) اتجاهات العينة حول التأثير المثالي(الكاريزمي):

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارات
			غير موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق		
موافق بشدة	0.57	4.33		14	13	2	1	التكرار	01- يتصف المسؤول بقوة الشخصية
				46.7	43.3	6.7	3.3	النسبة %	
محايد	1.66	3.30	3	5	12	3	7	التكرار	02- يتحلى المسؤول بالصدق و الثقة مع العاملين
			10.0	16.7	40.0	10.0	23.3	النسبة %	

موافق	0.86	3.96		9	14	4	3	التكرار	03- يحظى المسؤول بالتقدير و الاحترام من العاملين في المؤسسة
				30.0	46.7	13.3	10.0	النسبة%	
محايد	1.77	3.23	4	6	8	7	5	التكرار	04- يراعى المسؤول الاعتبارات الاخلاقية للمهنة عند انجاز المهام و عند اتخاذ القرارات
			13.3	20.0	26.7	23.3	16.7	النسبة%	
موافق	0.59	3.70	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف الكلي						

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج spss25

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن اتجاه أفراد العينة من المؤسسة كان بالموافقة على وجود التأثير المثالي أو الكاريزمي حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.70 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي من [4.19-3.40] وهي تشير إلى الخيار موافق في أداة الدراسة المقابل للمستوى المرتفع، كما يتضح من نتائج الجدول كذلك أن هناك اتساقا عاما من خلال الانحراف المعياري والذي كانت قيمته 0.59 وهو دليل على عدم تشتت إجابات العينة.

وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بأن عاملي المؤسسة يقرون بوجود التأثير المثالي أو الكاريزمي بمؤسستهم، وكان ذلك نتيجة لما يلي:

- تشير العبارة رقم 02 و 04 إلى الاتجاه المحايد وهذا دليل أن هناك نوع من الاختلاف في إجابات العينة في العبارتين السابقتين مقارنة بالبقية، وعلى كل حال لم يكون لهما تأثير على الاتجاه العام للبعد وكان السؤال فيه نوع من الحساسية والذي جعل البعض منهم محايدا في الإجابة.
- أما العبارة رقم 01 و رقم 03 فتشير كل منهما إلى اتجاه الموافقة و الموافق بشدة على الترتيب وهذا دليل على أن القائد يتصف بصفات قيادية تتمثل بقوة الشخصية مما جعله يحظى بالاحترام والتقدير من العاملين في المؤسسة محل الدراسة .

ثانيا : اتجاهات أفراد العينة حول الاستشارة الفكرية

سوف نتناول عرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال العبارات التي تمثل الاستشارة الفكرية والتي تتكون من 4 عبارة من العبارة رقم 05 إلى العبارة رقم 08، وذلك من خلال عرض التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لنحدد الاتجاه العام للإجابات

جدول (2-9) اتجاهات العينة حول الاستشارة الفكرية

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
موافق	0.68	3.73		3	6	17	4	التكرار	05- يبحث المسؤول دائما عن أفكار جديدة لحل المشكلات التي قد تنجم في العمل
				10.0	20.0	56.7	13.3	النسبة%	
محايد	2.09	3.10	6	5	5	8	6	التكرار	06- يشجع المسؤول العامل دوما على طرح أفكاره واقتراحات جديدة مبدعة لإنجاز الأعمال
			20.0	16.7	16.7	26.7	20.0	النسبة%	
محايد	1.63	3.23	4	5	5	12	4	التكرار	07- يشجع المسؤول العاملين على حل مشكلات العمل بطرق جديدة و مبتكرة
			13.3	16.7	16.7	40.0	13.3	النسبة%	
محايد	1.92	3.26	4	6	5	8	7	التكرار	08- يثق المسؤول بالقدرة الإبداعية للعاملين
			13.3	20.0	16.7	26.7	23.3	النسبة%	
محايد	0.93	3.33	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف الكلي						

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج spss25

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن اتجاه أفراد العينة من المؤسسة كان بالمحايد حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.33 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي من [2.60، 3.39] وهي تشير إلى الخيار بالحيداء في أداة الدراسة المقابل للمستوى متوسط، كما يتضح من نتائج الجدول كذلك أن هناك اتساقا عاما من خلال الانحراف المعياري والذي كانت قيمته 0.93 وهو دليل على عدم تشتت إجابات العينة.

وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بأن العاملين بالمؤسسة محايدون نحو الاستشارة الفكرية وكان ذلك نتيجة لما يلي:

- تشير العبارة رقم 05 إلى اتجاهها لموافقة، وهذا دليل أن هناك نوع من الاختلاف في إجابات العينة في هذه العبارة مقارنة بالعبارة الأخرى ، وبالتالي حسب العاملين فإن القائد يبحث دائما عن أفكار جديدة لحل المشكلات التي قد تنجم في العمل.
- أن أغلب العبارات كانت محايدة في بعد الاستشارة الفكرية، باستثناء العبارة رقم 05 "ورغم ذلك فإن العبارات المحايدة كانت قريبة من الموافقة والتي لم تؤثر على الاتجاه العام، ورغم هذا فإن هناك نوع من التشتت في الإجابات خاصة العبارة رقم 06 إذ أن هناك تفاوت في تشجيع العاملين فيما يتعلق بطرح أفكار و اقتراحات جديدة مبدعة لإنجاز الأعمال، وهذا يتفق أيضا بقية العبارات المحايدة.

ثالثا : اتجاهات أفراد العينة حول الاهتمام الفردي:

سوف نتناول عرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال العبارات التي تمثلا لاهتمام الفردي والتي تتكون من 4 عبارة من العبارة رقم 09 إلى العبارة رقم 12 ، وذلك من خلال عرض التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لنحدد الاتجاه العام للإجابات .

جدول رقم(2-10) اتجاهات العينة حول الاهتمام الفردي.

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
غير موافق	1.74	2.90	6	5	9	6	4	التكرار	09- يقدم المسؤول اهتماما بجميع العاملين دون تحيز
			20.0	16.7	30.0	20.0	13.3	النسبة%	
غير موافق	1.41	2.96	4	7	7	10	2	التكرار	10- يحرص المسؤول على تنمية و تطوير قدرات العامل من خلال دورات تكوينية
			13.3	23.3	23.3	33.3	6.7	النسبة%	
محايد	1.72	3.26	5	2	8	10	5	التكرار	11 يقدر المسؤول مجهود الذي يبذله كل عامل في العمل
			16.7	6.7	26.7	33.3	16.7	النسبة%	

محايد	1.40	3.10	3	8	4	13	2	التكرار	12- يستمع المسؤول لأراء العاملين و يهتم لاحتياجاتهم
			10.0	26.7	13.3	43.3	6.7	النسبة%	
محايد	0.74	3.05	المتوسط الحسابي والانحراف الكلي						

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج spss25

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن اتجاه أفراد العينة من المؤسسة كان بالمحايد حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.05 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي من [2.60، 3.39] وهي تشير إلى الخيار بالمحايد في أداة الدراسة المقابل للمستوى متوسط، كما يتضح من نتائج الجدول كذلك أن هناك اتساقا عاما من خلال الانحراف المعياري والذي كانت قيمته 0.74 وهو دليل على عدم تشتت إجابات العينة. وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بأن عاملي المؤسسة محايدين نحو الاهتمام الفردي وكان ذلك نتيجة لما يلي:

- تشير العبارتين رقم 09 و 10 إلى الاتجاه الغير الموافق وهذا دليل على أن القائد في المؤسسة يتحيز في معاملة العاملين وأيضا لا يحرص على تنمية و تطوير قدرات العاملين من خلال دورات تكوينية.
- أما العبارة رقم 11 والعبارة رقم 12 فتشير كل منهما إلى الاتجاه المحايد وهذا دليل على أن القائد كان تقديره متوسطا للمجهود الذي يبذله كل عامل في العمل وأيضا استماعه للآراء العاملين و الاهتمام لاحتياجاتهم كان متوسطا ونلاحظ من خلال الانحراف المعياري هناك نوع من التشتت في العبارتين وهذا يشير إلى تمييز القائد بين العاملين بالنسبة للعبارتين السابقتين. ورغم هذا فإن الاتجاه العام كان محايد وأنه كان أقرب للموافقة حول بعد الاهتمام الفردي .

رابعاً: اتجاهات أفراد العينة حول الحفز الإلهامي

سوف نتناول عرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال العبارات التي تمثل الحفز الإلهامي والتي تتكون من 4 عبارة من العبارة رقم 13 إلى العبارة رقم 16 ، وذلك من خلال عرض التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لنحدد الاتجاه العام للإجابات .

جدول (11-2) اتجاهات العينة حول الحفز الإلهامي

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
موافق	1.96	3.63	3	5	3	8	11	التكرار	13- يعمل المسؤول على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين
			10.0	16.7	10.0	26.7	.36	النسبة%	
محايد	1.12	3.33	1	6	9	10	4	التكرار	14- يحفز المسؤول العامل ليحقق أكثر مما يتوقع ان يحققه في حد ذاته
			3.3	20.0	30.0	33.3	13.3	النسبة%	
محايد	1.51	2.93	4	6	13	2	5	التكرار	15- تنسجم أفعال المسؤول مع أفعاله في تنفيذ المهام الإدارية
			13.3	20.0	43.3	6.7	16.7	النسبة%	
موافق	1.01	3.43	1	4	10	11	4	التكرار	16- يمتلك المسؤول قدرة الإقناع و تقدم النصح و المشورة
			3.3	13.3	33.3	36.7	13.3	النسبة%	
محايد	0.66	3.33	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف الكلي						

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج spss25

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن اتجاه أفراد العينة من المؤسسة كان بالمحايد حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.33 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي من [2.60، 3.39] وهي تشير إلى الخيار بالحياد في أداة الدراسة المقابل للمستوى متوسط، كما يتضح من نتائج الجدول كذلك أن هناك اتساقا عاما من خلال الانحراف المعياري والذي كانت قيمته 0.66 وهو دليل على عدم تشتت إجابات العينة. وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بأن عاملي المؤسسة محايدين نحو الحفز الإلهامي وكان ذلك نتيجة لما يلي:

- تشير العبارتين رقم 13 و 16 إلى الاتجاه الموافق وهذا دليل على أن القائد يعمل على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين، كما أنه يمتلك القدرة على الإقناع و تقديم النصح و المشورة ورغم هذا ما يمكن ملاحظته من مقاييس التشتت من خلال الانحراف المعياري أنه هناك انحرافا إذ تجاوز الواحد

واقترب من 02 في العبارة رقم 13 وهذا إن على أنه هناك اختلاف في الإجابات نوعا ما وهذا يشير إلى أن القائد يمارس التمييز بين العاملين في المؤسسة محل الدراسة .

- أما العبارتين المتبقيتين والمتمثلة في العبارة رقم 14 و 15 فنلاحظ أن الاتجاه العام كان محايدا إلا أنه كان هناك نوع من التشتت في الإجابة وهذا دليل على أنه هناك تفاوت في الإجابات للعينة محل الدراسة ، مما يؤكد على أن القائد يختلف من عامل إلى آخر فيما يتعلق بالتحفيز ليحقق أكثر مما يتوقع ، كما أنه هناك اختلاف أيضا فيما يتعلق بانسجام أقواله مع أفعاله في تنفيذ المهام الإدارية ورغم ذلك فإنه لم يكن هناك تشتت في الاتجاه العام لبعد الحفز الإلهامي وهذا يعني الاهتمام بذلك كان متوسطا على العموم.

خامسا: ترتيب المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة التحويلية

انطلاقا من المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية يمكننا ترتيبها ترتيبا تنازليا ويوضح الجدول التالي ذلك:

الجدول رقم (2-12) ترتيب المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة التحويلية

الترتيب	مستوى القبول	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
الأول	مرتفع	موافق	0.59	3.70	التأثير المثالي (الكاريزمي)
الثالث	متوسط	محايد	0.93	3.33	الاستشارة الفكرية
الرابع	متوسط	محايد	0.74	3.05	الاهتمام الفردي
الثاني	متوسط	محايد	0.66	3.33	الحفز الإلهامي
	متوسط	محايد	0.413	3.35	القيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على الجداول رقم 08,09,10,11

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مؤسسة دقيق سوق بولاية الوادي أن ممارستها للقيادة التحويلية كان متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.35 وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي ضمن المجال [2.60، 3.39] وهي تشير إلى الخيار بالحياد في أداة الدراسة المقابل للمستوى متوسط وكان الانحراف المعياري 0.413 هو دليل على عدم تشتت إجابات العينة.

ومن خلال الجدول السابق يتضح وجود ممارسة للقيادة التحويلية وإن لم تكن مرتفعة في جميع أبعاده باستثناء التأثير المثالي ، إلا يمكن استنتاجه أن متوسطها قريب من المستوى المرتفع مع عدم تشتت القيم عن متوسطها

الحسابي، حيث يمكننا ترتيب أبعاد القيادة التحويلية كما يلي : المرتبة الأولى للتأثير المثالي، ثم المرتبة الثانية للحفز الإلهامي، أما المرتبة الثالثة لمرحلة الاستشارة الفكرية، والرابعة والأخيرة للاهتمام الفردي .

المطلب الرابع : تحليل الوصفي لمتغير تمكين العاملين

ستعرض من خلال هذا المطلب إلى مخرجات برنامج SPSS25 والمثلة في الجدول الموالي، حيث يتكون من 16 عبارات من العبارة ، والتي تمثل أبعاد تمكين العاملين والذي سوف نتعرف حول اتجاه أفراد العينة حول كل عبارة من عبارات الاستبيان المثلة للبعد من خلال التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ثم تحديد الاتجاه العام لكل عبارة وأيضا الاتجاه العام لتمكين العاملين .

أولا : اتجاهات العينة حول الحرية والاستقلالية

سوف نتناول عرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال العبارات التي تمثل الحرية والاستقلالية والتي تتكون من 4 عبارة من العبارة رقم 17 إلى العبارة رقم 20، وذلك من خلال عرض التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لنحدد الاتجاه العام للإجابات .

جدول (2-13) اتجاهات العينة حول الحرية والاستقلالية

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارات
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
محايد	1.74	3.33	2	9	3	9	7	التكرار	17- يشعر العامل بالحرية عند أداء عمله
			6.7	30.0	10.0	30.0	23.3	النسبة%	
موافق بشدة	0.59	4.23	0	1	3	14	12	التكرار	18- تتوفر لدي المهارات الضرورية للقيام بمهام وظيفتي على أكمل وجه
			0	3.3	10.0	46.7	40.0	النسبة%	
موافق بشدة	0.39	4.46	0	00	2	12	16	التكرار	19- يعتبر عملي ذات أهمية بالنسبة لي
			0	00	6.7	40.0	53.3	النسبة%	
موافق	1.17	3.83	0	5	5	10	10	التكرار	20- أبدي رأبي بكل حرية في

			0	16.7	16.7	33.3	33.3	النسبة %	الأمر الخاصة بعلمي
موافق	0.27	3.96	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف الكلي						

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج spss25

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن اتجاه أفراد العينة من المؤسسة كان بالموافقة على وجود العمل الجماعي بينهم حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.96. وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي من [3.40-4.19] وهي تشير إلى الخيار موافق في أداة الدراسة المقابل للمستوى المرتفع، كما يتضح من نتائج الجدول كذلك أن هناك اتساقا عاما من خلال الانحراف المعياري والذي كانت قيمته 0.27 وهو دليل على عدم تشتت إجابات العينة.

وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بأن عاملي المؤسسة يقرون بوجود الحرية و الاستقلالية وكان ذلك نتيجة لما يلي:

- تشير العبارة رقم 18 و 19 الى الموافقة بشدة هذا دليل على أن العامل تتوفر لديه المهارات الضرورية لانجاز عمله ، كما يعتبر العامل أن عمله مهم بالنسبة له و يمكن تفسير ذلك بأن يمكن أن يكون هناك تحيز من طرف العمال إلى الإجابات الخاصة بهم .
- أما العبارات 17 كانت تشير إلى اتجاه المحايد، إلا أنه كان هناك نوع من التشتت في الإجابة وهذا دليل على أنه هناك تفاوت في الإجابات للعينة محل الدراسة، مما يؤكد على أن هناك عاملين لا يشعرون بالحرية عند أداء عملهم، ورغم ذلك فإنه لم يؤثر على الاتجاه العامل لبعد الحرية و المسؤولية.
- وأما بالنسبة للعبارة المتبقية فكانت تشير بالموافقة ، مما يؤكد أن القائد يمنح العامل الحرية في الإبداء بأرائه فيما يتعلق بعمله .

ثانيا: اتجاهات العينة حول العمل الجماعي

سوف نتناول عرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال العبارات التي تمثل الحرية والاستقلالية والتي تتكون من 4 عبارة من العبارة رقم 21 إلى العبارة رقم 24 ، وذلك من خلال عرض التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لنحدد الاتجاه العام للإجابات.

جدول (2-14) اتجاهات العينة حول العمل الجماعي

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارات
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
موافق	1.38	3.83	2	3	2	14	9	التكرار	21- تتوفر أجواء من المساعدة و التعاون في فريق عملي
			6.7	10.0	6.7	46.7	30.0	النسبة%	
موافق	1.27	3.63	2	2	8	11	7	التكرار	22- تسود الثقة بين اعضاء فريقي
			6.7	6.7	26.7	36.7	23.3	النسبة%	
محايد	1.56	3.23	5	2	7	13	3	التكرار	23- يشارك أعضاء الفريق في وضع الخطط المرتبطة بالمهام و تنفيذها
			16.7	6.7	23.3	43.3	10.0	النسبة%	
موافق	1.42	3.56	2	4	6	11	7	التكرار	24- يلتزم العاملون بشكل عالي اتجاه المهام عندما يعملون ضمن مجموعة
			6.7	13.3	20.0	36.7	23.3	النسبة%	
موافق	0.84	3.56						المتوسط الحسابي الكلي والانحراف الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج spss25

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن اتجاه أفراد العينة من المؤسسة كان بالموافقة على وجود العمل الجماعي بينهم حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.56 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي من [3.40-4.19] وهي تشير إلى الخيار موافق في أداة الدراسة المقابل للمستوى المرتفع، كما يتضح من نتائج الجدول كذلك أن هناك اتساقا عاما من خلال الانحراف المعياري والذي كانت قيمته 0.84 وهو دليل على عدم تشتت إجابات العينة.

وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بأن عاملي المؤسسة يقرون بوجود العمل الجماعي وكان ذلك نتيجة لما يلي:

- تشير العبارات رقم 21 و 22 و 24 إلى الاتجاه الموافق وهذا دليل أن هناك توافق بين إجابات العينة في هذه العبارات الثلاث بالمقارنة مع العبارة الأخرى وهي على كل حال قريب من مجال موافقة ولم

يكون لها تأثير على الاتجاه العام للبعد ، ويعود هذا إلى وجود روح التعاون بين أعضاء الفريق و كما

لوحظ أن العمل ضمن فريق يكون الالتزام بشكل أعلى و منه إنتاجية أعلى .

- أما العبارات المتبقية كانت تشير إلى اتجاه المحايد وهذا دليل على أن أعضاء الفريق لا يتشاركون في

وضع الخطط المتعلقة بالمهام الموكلة إليهم ، مما يؤكد انه لا يوجد تناسق بينهم من ناحية التخطيط

للعمل الجماعي .

ثالثا : اتجاهات العينة حول المشاركة في اتخاذ القرارات:

سوف نتناول عرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال العبارات التي تمثل المشاركة في اتخاذ القرارات والتي تتكون من

4 عبارة من العبارة رقم 25 إلى العبارة رقم 28، وذلك من خلال عرض التكرارات والنسب المئوية والمتوسط

الحسابي والانحراف المعياري، لنحدد الاتجاه العام للإجابات.

جدول (2-15) اتجاهات العينة حول المشاركة في اتخاذ القرارات

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارات
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
محايد	1.74	3.10	3	9	6	6	6	التكرار	25- يشجعني المسؤول على المشاركة في إتخاذالقراري حدود صلاحياتي
			10.0	30.0	20.0	20.0	20.0	النسبة%	
محايد	1.84	2.86	7	5	6	9	3	التكرار	26- يأخذ المسؤول مقترحاتي بعين الاعتبار
			23.3	16.7	20.0	30.0	10.0	النسبة%	
محايد	1.13	2.63	4	11	8	6	1	التكرار	27- يستشير المسؤول العامل قبل إن يصدر أي قرار خاص بالعمل
			13.3	36.7	26.7	20.0	3.3	النسبة%	
محايد	1.56	2.76	6	6	10	5	3	التكرار	28- يشجع المسؤول على طرح آراء و الافكار حتى لو اختلفت مع آرائه
			20.0	20.0	33.3	16.7	10.0	النسبة%	
محايد	1.00	2.84							المتوسط الحسابي الكلي والانحراف الكلي

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج spss25

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن اتجاه أفراد العينة من المؤسسة كان بالحياد نحو المشاركة في اتخاذ القرارات بينهم حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 2.84 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي من [2.60، 3.39] وهي تشير إلى الخيار محايد في أداة الدراسة المقابل للمستوى المتوسط، كما يتضح من نتائج الجدول كذلك أن هناك اتساقا عاما من خلال الانحراف المعياري والذي كانت قيمته 1.00 وهو دليل على تشتت بسيط حول قيم الوسط الحسابي لإجابات العينة.

وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بأن عملي المؤسسة محايدين نحو المشاركة في اتخاذ القرارات وكان ذلك نتيجة لما يلي:

- تشير كل العبارات إلى الاتجاه المحايد وهذا دليل توافقي في إجابات العينة في هذا البعد مما يؤكد عدم إشراك القائد العاملين فيما يخص القرارات سواء كانت تخص العمل الخاص بهم أم كانت تخص القرارات الخاصة بالمؤسسة ورغم ذلك فهناك نوع المتشتت في الإجابة مع أن الوسط الحسابي أقرب لعدم الموافقة وهذا مما يدل أن إشراك القائد في اتخاذ القرارات لفئة قليلة فقط وقد يكون هذا منطقيا عندما نعلم أن عدد الإداريين لا يتجاوز 7 مقارنة بعدد العاملين الإجمالي الذين عددهم يصل إلى 47.

رابعا: اتجاهات العينة حول تفويض السلطة و الصلاحيات

سوف نتناول عرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال العبارات التي تمثل تفويض السلطة والصلاحيات والتي تتكون من 4 عبارة من العبارة رقم 29 إلى العبارة رقم 32 ، وذلك من خلال عرض التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لنحدد الاتجاه العام للإجابات .

جدول (2-16) اتجاهات العينة حول تفويض السلطة و الصلاحيات

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارات
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
موافق	1.70	3.56	3	4	4	11	8	التكرار	29- يمارس المرؤوسين أعمالهم بحرية عند تفويض السلطة لهم
			10.0	13.3	13.3	36.7	26.7	النسبة%	

موافق	1.22	3.43	2	3	10	10	5	التكرار	30- تقوم المؤسسة بتفويض العاملين صلاحيات كافية لإنجاز مهامهم
			6.7	10.0	33.3	33.3	16.7	النسبة%	
محايد	1.63	2.86	5	8	6	8	3	التكرار	31- صلاحياتي تمكنني من معالجة أخطاء الآخرين في العمل
			16.7	26.7	20.0	26.7	10.0	النسبة%	
موافق	1.70	3.50	4	2	6	11	7	التكرار	32- تتق المؤسسة في قدرات العاملين على أداء المهام الموكلة إليهم
			13.3	6.7	20.0	36.7	23.3	النسبة%	
محايد	0.47	3.34	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف الكلي						

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج spss25

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن اتجاه أفراد العينة من المؤسسة كان بالمحايد حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.34 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الحماسي من [2.60، 3.39] وهي تشير إلى الخيار بالمحايد في أداة الدراسة المقابل للمستوى متوسط، كما يتضح من نتائج الجدول كذلك أن هناك اتساقا عاما من خلال الانحراف المعياري والذي كانت قيمته 0.47 وهو دليل على عدم تشتت إجابات العينة. وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بأن عاملي المؤسسة محايدين نحو بعد تفويض السلطة والصلاحيات و كان ذلك نتيجة لما يلي:

- تشير العبارات رقم 29 و 30 و 32 إلى الاتجاه الموافق وهذا دليل أن هناك التطابق في إجابات العينة في هذه العبارات مقارنة بالعبارة المتبقية، مما يؤكد انه يتم تفويض السلطة و الصلاحيات للقائدين و القيام بأعمالهم بكل حرية .
- أما العبارة المتبقية كانت تشير إلى اتجاه المحايد وهذا دليل أن صلاحيات العامل الممنوحة له لا تمكنه من معالجة أخطاء الآخرين و يفسر ذلك بأن القائد هو المسؤول عن معالجة مشاكل أو أخطاء العمل في أغلب الحالات وذلك يرجع إلى الانحراف المعياري الذي يشير إلى تشتت العبارات وهي قريبة من عدم الموافقة. وهذا بطبيعة الحال يعود إلى أن الغالبية من العاملين في المستوى التشغيلي.

خامسا: ترتيب المتوسطات الحسابية لأبعاد تمكين العاملين

انطلاقا من المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد تمكين العاملين يمكننا ترتيبها ترتيبا تنازليا ويوضح الجدول التالي ذلك:

الجدول رقم (2-17) ترتيب المتوسطات الحسابية لأبعاد تمكين العاملين

الترتيب	مستوى القبول	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
الأول	مرتفع	موافق	0.27	3.96	الحرية والاستقلالية
الثاني	مرتفع	موافق	0.84	3.56	العمل الجماعي
الرابع	متوسط	محايد	1.00	2.84	المشاركة في اتخاذ القرارات
الثالث	متوسط	محايد	0.47	3.34	تفويض السلطة والصلاحيات
	متوسط	محايد	0.306	3.42	تمكين العاملين

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على الجداول رقم 13،14،15،16

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مؤسسة دقيق سوق بولاية الوادي أمارستها لتمكين العاملين كان مرتفعا حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.42 وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي ضمن المجال [4.19-3.40] وهي تشير إلى الخيار موافق في أداة الدراسة المقابل للمستوى المرتفع وكان الانحراف المعياري ضعيفا 0.306 هو دليل على عدم تشتت إجابات العينة.

ومن خلال الجدول السابق يتضح وجود ممارسة لتمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة و يمكننا ترتيب أبعاد القيادة التحويلية كما يلي : المرتبة الأولى للحرية والاستقلالية والثانية للعمل الجماعي أما الثالثة لتفويض السلطة والصلاحيات، والرابعة المشاركة في اتخاذ القرارات.

المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

سوف تعتمد في هذا المبحث على التحليل الكمي من خلال بيانات الاستبيان ليتم التأكد من صحة الفرضيات من عدمها باستخدام التحليل الاستدلالي من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS25)، للتوصل في الأخير لتفسير النتائج المتحصل عليها من الاستبيان. وسوف نعتمد على مستوى دلالة إحصائية 0.05 عند اختبار الفرضيات .

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية مع بعد الحرية والاستقلالية ، ويمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و بعد الحرية و الاستقلالية .

H_1 : يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و بعد الحرية و الاستقلالية .

ولاختبار الفرضية السابقة نستخدم الانحدار البسيط، وتكون مخرجات برنامج spss ضمن الجداول التالية لتحليل الانحدار.

الجدول رقم(2-18) معامل الارتباط بين القيادة التحويلية مع الحرية الاستقلالية

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح R^2	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.319	0.102	0.070	0.50155

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss25

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R بين القيادة التحويلية و بعد الحرية و الاستقلالية تقدر 0.319 وهذا يدل على ارتباط ضعيف بينهما، وانطلاقاً من الجدول رقم(2_16) يظهر عدم وجود أثر ارتباط معنوية بين المتغيرين، وهذا ما يؤكد الجدول الموالي و الذي من خلاله يظهر نتائج تحليل تباين خط الانحدار البسيط بين القيادة التحويلية و(الحرية و الاستقلالية) و الذي من خلاله يتم معرفة معنوية النموذج، و النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-19) نتائج تحليل تباين خط الانحدار بين القيادة التحويلية و(الحرية و الاستقلالية):

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
1	0.798	1	0.798	3.173	0.086

		0.252	28	7.044	البواقي
			29	7.842	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss25

من جدول تحليل خط التباين للانحدار بين القيادة التحويلية مع الحرية والاستقلالية تظهر قيمة فيشر F عند مستوى الدلالة 0.086 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يدل على عدم القوة التفسيرية للنموذج الخطي البسيط من الناحية الإحصائية، وهذا يدل على عدم وجود أثر معنوي بين القيادة التحويلية (والحرية و الاستقلالية)، وأن نموذج الانحدار السابق لا يستدل به على صلاحية اختبار الفرضية. وهذا ما يؤكد الجدول الموالي والذي يمثل نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل (القيادة التحويلية) مع بعد الحرية و الاستقلالية :

الجدول رقم (2-20) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القيادة التحويلية على الحرية و الاستقلالية

مستوى الدلالة sig	قيمة T	المعاملات غير معيارية		النموذج	
		Bêta	الخطأ المعياري	B	الثابت
0.000	6.261		0.495	3.100	1
0.086	1.781	00.319	0.145	0.258	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ مستوى المعنوية للقيادة التحويلية كانت 0.086 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وبالتالي غير مقبول عند مستوى معنوية 0.05 ، و للتأكد من وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية و بعد الحرية و الاستقلالية من عدمها، قمنا بالتأكد من ذلك من خلال معامل الارتباط بيرسون ، والذي يظهره الجدول الموالي :

الجدول رقم(2_21)معامل الارتباط بين القيادة التحويلية و (الحرية و الاستقلالية)

القيادة التحويلية	الاستقلالية و الحرية		
0.319	1	معامل الارتباط بيرسون	الاستقلالية و الحرية
0.086		مستوى المعنوية	
1	0.319	معامل الارتباط بيرسون	القيادة التحويلية
	0.086	مستوى المعنوية	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss25

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط كان غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 وبالتالي عدم وجود ارتباط معنوي بين القيادة التحويلية و بعد الحرية و الاستقلالية ، وانطلاقاً أيضاً من النتائج السابقة نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية و بالتالي لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و بعد الحرية و الاستقلالية). وبالتالي صحة الفرضية الأولى للدراسة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية مع بعد العمل الجماعي، ويمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H₀: لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و بعد العمل الجماعي .

H₁: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و بعد العمل الجماعي .

ولاختبار الفرضية السابقة نستخدم الانحدار البسيط، وتكون مخرجات برنامج SPSS ضمن الجداول التالية لتحليل الانحدار.

الجدول رقم(2-22) معامل الارتباط بين القيادة التحويلية مع العمل الجماعي

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح R ² -	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.401	0.160	0.131	0.85473

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss25

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R بين القيادة التحويلية وبعدها الحرية والاستقلالية تقدر 0.401 وهذا يدل على ارتباط ضعيف بينهما، بينما بلغ معامل التحديد R² 0.160 أي أن 16% من التغيرات الحاصلة في العمل الجماعي ترجع إلى القيادة التحويلية والباقي 84% ترجع إلى عوامل أخرى، في حين بلغ معامل التحديد المصحح R²- 0.131

ومن خلال الجدول الموالي يظهر نتائج تحليل تباين خط الانحدار بين القيادة التحويلية و العمل الجماعي والذي من خلاله يتم معرفة معنوية النموذج، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-23) نتائج تحليل تباين خط الانحدار بين القيادة التحويلية و العمل الجماعي

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	مستوى الدلالة Sig.
1	3.911	1	3.911	5.353	0.028
	20.456	28	0.731		
	24.367	29			

المصدر : من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات spss25

من جدول تحليل خط التباين لانحدار القيادة التحويلية مع العمل الجماعي تظهر قيمة فيشر F عند مستوى الدلالة 0.028 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يؤكد القوة التفسيرية للنموذج الخطي البسيط من الناحية الإحصائية، وهذا يدل على وجود أثر معنوية بين القيادة التحويلية والعمل الجماعي، وأن نموذج الانحدار السابق يستدل به على صلاحية اختبار الفرضية. وهذا ما يؤكد الجدول الموالي والذي يمثل نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل (القيادة التحويلية) و العمل الجماعي :

الجدول رقم (2-24) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القيادة التحويلية على العمل الجماعي:

مستوى الدلالة sig	قيمة T	المعاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية	النموذج
		B	الخطأ المعياري		
0.061	1.953		0.844	1.648	الثابت
0.028	2.314	0.401	0.247	0.571	القيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات spss25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ مستوى المعنوية للقيادة التحويلية كانت 0.061 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وبالتالي غير مقبول عند مستوى معنوية 0.05 لكننا نقبله عند مستوى معنوية 0.1، وبالتالي للقيادة التحويلية أثر على بعد العمل الجماعي في المؤسسة محل الدراسة،

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وبعد العمل الجماعي ، وهذا ما يؤكد على صحة الفرضية الثانية للدراسة .

المطلب الثالث : اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية مع بعد المشاركة في

اتخاذ القرارات ، ويمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و بعد المشاركة في اتخاذ القرارات .

H_1 : يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و بعد المشاركة في اتخاذ القرارات.

ولاختبار الفرضية السابقة نستخدم الانحدار البسيط، وتكون مخرجات برنامج SPSS ضمن الجداول التالية لتحليل الانحدار.

الجدول رقم (2-25) معامل الارتباط بين القيادة التحويلية مع المشاركة في اتخاذ القرارات

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح R ²	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.724	0.524	0.507	0.70254

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss25

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R بين القيادة التحويلية و المشاركة في اتخاذ القرارات تقدر 0.724 وهذا يدل على ارتباط قوي بينهما، بينما بلغ معامل التحديد R²0.524 أي أن 52.4% من

التغيرات الحاصلة في المشاركة في اتخاذ القرارات ترجع إلى القيادة التحويلية والباقي 47.6% ترجع إلى عوامل

أخرى، في حين بلغ معامل التحديد المصحح R²0.507

ومن خلال الجدول الموالي يظهر نتائج تحليل تباين خط الانحدار بين القيادة التحويلية و المشاركة في اتخاذ القرارات

والذي من خلاله يتم معرفة معنوية النموذج، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-26) نتائج تحليل تباين خط الانحدار بين القيادة التحويلية و المشاركة في اتخاذ القرارات

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
1	الانحدار	1	15.241	30.880	0.000
	البواقي	28	0.494		
	المجموع	29	29.060		

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss25

من جدول تحليل خط التباين لانحدار القيادة التحويلية مع المشاركة في اتخاذ القرارات تظهر قيمة فيشر F عند

مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يؤكد القوة التفسيرية للنموذج الخطي

البسيط من الناحية الإحصائية، وهذا يدل على وجود أثر معنوية بين القيادة التحويلية و المشاركة في اتخاذ

القرارات، وأن نموذج الانحدار السابق يستدل به على صلاحية اختبار الفرضية. وهذا ما يؤكد الجدول الموالي

والذي يمثل نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل القيادة التحويلية و المشاركة في اتخاذ

القرارات:

الجدول رقم (2-27) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القيادة التحويلية على المشاركة في اتخاذ القرارات

النموذج	المعاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية		قيمة T	مستوى الدلالة sig
	B	الخطأ المعياري	Bêta			
1	الفايت	-	.694		-	0.184
	القيادة التحويلية	0.946-	0.203	0.724	5.557	0.000

المصدر : من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المعنوية للقيادة التحويلية كانت 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وبالتالي للقيادة التحويلية أثر على بعد المشاركة في إتخاذ القرارات في المؤسسة محل الدراسة.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وبعد المشاركة في إتخاذ القرارات ، وهذا ما يؤكد على صحة الفرضية الثالثة للدراسة .

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابعة

تنص الفرضية الرابعة على: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية مع بعد (تفويض السلطة و الصلاحيات)، ويمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و بعد(تفويض السلطة والصلاحيات) .

H_1 : يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و بعد (تفويض السلطة والصلاحيات) .

ولاختبار الفرضية السابقة نستخدم الانحدار البسيط، وتكون مخرجات برنامج SPSS ضمن الجداول التالية لتحليل الانحدار.

الجدول رقم(2-28) معامل الارتباط بين القيادة التحويلية مع بعد (تفويض السلطة و الصلاحيات):

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح R ²	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.616	0.379	0.357	0.55340

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss25

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R بين القيادة التحويلية و بعد تفويض السلطة والصلاحيات تقدر 0.616 وهذا يدل على ارتباط متوسط بينهما، بينما بلغ معامل التحديد R² 0.379 أي أن 37.9% من التغيرات الحاصلة في تفويض السلطة والصلاحيات ترجع إلى القيادة التحويلية والباقي 62.1%

ترجع إلى عوامل أخرى، في حين بلغ معامل التحديد المصحح R² 0.357-

ومن خلال الجدول الموالي يظهر نتائج تحليل تباين خط الانحدار بين القيادة التحويلية و(تفويض السلطة والصلاحيات) والذي من خلاله يتم معرفة معنوية النموذج، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-29) نتائج تحليل تباين خط الانحدار بين القيادة التحويلية و(تفويض السلطة والصلاحيات)

مستوى الدلالة Sig.	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج	
0.000	17.095	5.235	1	5.235	الانحدار	1
		0.306	28	8.575	البواقي	
			29	13.810	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss25

من جدول تحليل خط التباين لانحدار القيادة التحويلية مع تفويض السلطة و الصلاحيات تظهر قيمة فيشر F عند مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يؤكد القوة التفسيرية للنموذج الخطي البسيط من الناحية الإحصائية، وهذا يدل على وجود أثر معنوية بين القيادة التحويلية و(تفويض السلطة و الصلاحيات)، وأن نموذج الانحدار السابق يستدل به على صلاحية اختبار الفرضية. وهذا ما يؤكد الجدول الموالي والذي يمثل نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل (القيادة التحويلية) مع بعد تفويض السلطة والصلاحيات:

الجدول رقم (2-30) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القيادة التحويلية على(تفويض السلطة والصلاحيات)

مستوى الدلالة sig	قيمة T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير معيارية		النموذج	
		Bêta	الخطأ المعياري	B		
0.049	2.054		0.546	1.122	الثابت	1
0.000	4.135	0.616	0.160	0.661	القيادة التحويلية	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ مستوى المعنوية للقيادة التحويلية كانت 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وبالتالي للقيادة التحويلية أثر على تفويض السلطة و الصلاحيات في المؤسسة محل الدراسة. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وبعد تفويض السلطة و الصلاحيات ، وهذا ما يؤكد على صحة الفرضية الرابعة للدراسة .

تنص الفرضية الرئيسية على: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين، ويمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و تمكين العاملين.

H_1 : يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين.

ولاختبار الفرضية السابقة نستخدم الانحدار البسيط، وكانت مخرجات برنامج SPSS ضمن الجداول التالية لتحليل الانحدار.

الجدول رقم(2-31) معامل الارتباط بين القيادة التحويلية و تمكين العاملين

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح R^2	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.761	0.579	0.564	0.36544

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss25

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين تقدر 0.761 وهذا يدل على ارتباط مرتفع بينهما، بينما بلغ معامل التحديد R^2 0.564 أي أن 56.4% من التغيرات الحاصلة في تمكين العاملين ترجع إلى القيادة التحويلية والباقي 43.6% ترجع إلى عوامل أخرى، في حين بلغ معامل التحديد المصحح R^2 0.357

ومن خلال الجدول الموالي يظهر نتائج تحليل تباين خط الانحدار بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين والذي من خلاله يتم معرفة معنوية النموذج، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-32) نتائج تحليل تباين خط الانحدار بين القيادة التحويلية و تمكين العاملين

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	مستوى الدلالة Sig.
1	الانحدار	1	5.134	38.440	0.000
	الباقي	28	0.134		
	المجموع	29	8.873		

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss25

من جدول تحليل خط التباين لانحدار القيادة التحويلية مع تمكين العاملين تظهر قيمة فيشر F عند مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يؤكد القوة التفسيرية للنموذج الخطي البسيط من الناحية الإحصائية، وهذا يدل على وجود أثر معنوي بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين، وأن نموذج الانحدار السابق يستدل به على صلاحية اختبار الفرضية. وهذا ما يؤكد الجدول الموالي والذي يمثل نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل (القيادة التحويلية) مع تمكين العاملين كمتغير تابع.

الجدول رقم (2-33) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين

النموذج	المعاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية		مستوى الدلالة sig
	B	الخطأ المعياري	Bêta	قيمة T	
1	الثابت	1.231	0.361	3.413	0.002
	القيادة التحويلية	0.655	0.106	0.761	0.000

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss25

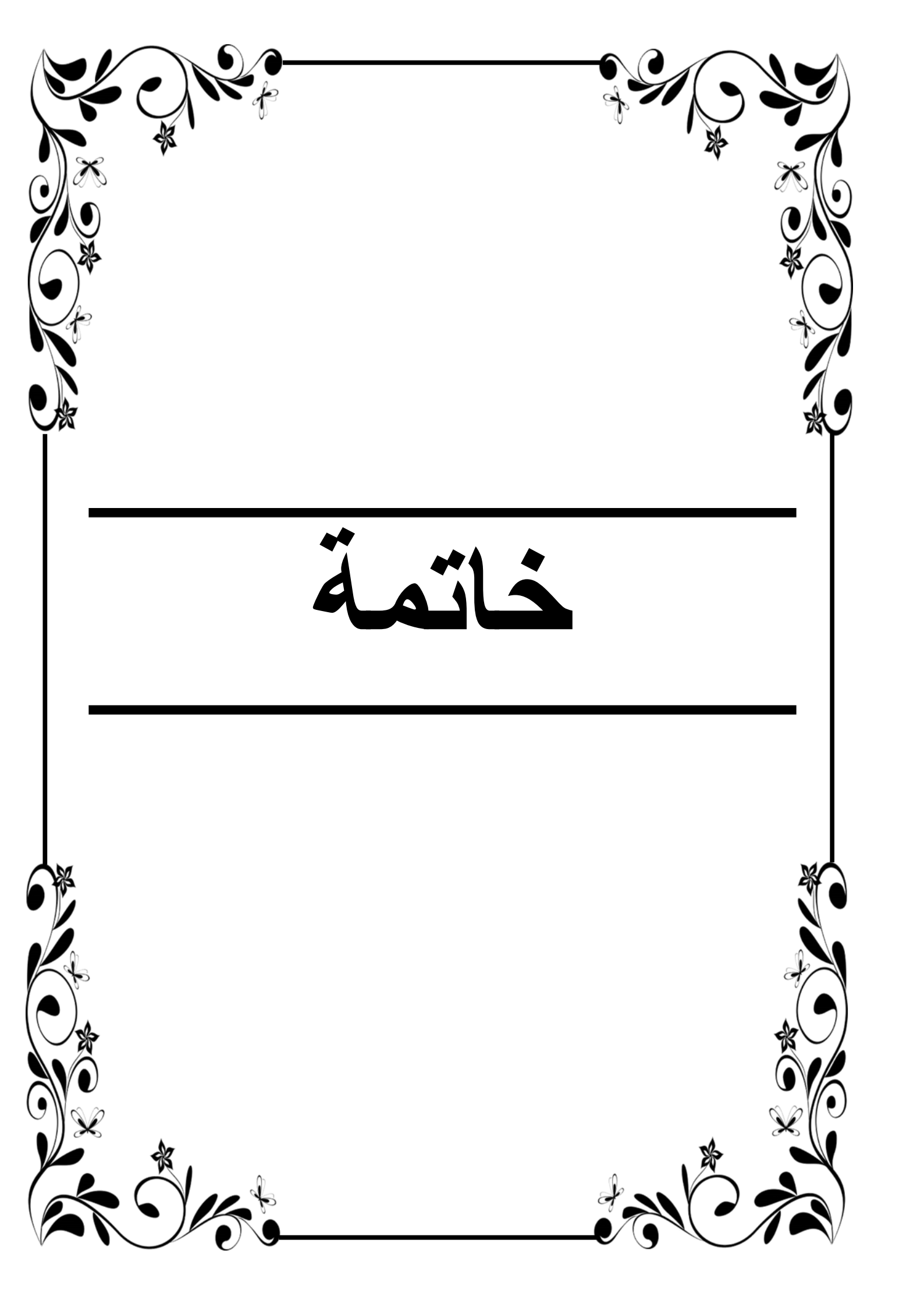
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ مستوى المعنوية للقيادة التحويلية كانت 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وبالتالي للقيادة التحويلية أثر تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين ، وهذا ما يؤكد على صحة الفرضية الرئيسية للدراسة .

خلاصة الفصل:

هدف هذا الفصل للإجابة عن إشكالية الدراسة في الجانب التطبيقي من خلال إسقاط نموذج الدراسة على عينة الدراسة مكونة من 30 عاملاً بمؤسسة دقيق سوف من خلال استبيان أعد لغرض الدراسة.

وعلى ضوء ذلك تم تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة، بحيث تم التوصل إلى ممارسة كل من تمكين العاملين والقيادة التحويلية إلا أنه كان ممارسة تمكين العاملين مرتفعاً مقارنة بالقيادة التحويلية. كما أنه هناك أثر للقيادة التحويلية على تمكين العاملين في المؤسسة وذلك بناء على نتائج اختبار الفرضيات من خلال استمارة تم إعدادها لذلك.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text. The border is composed of four corners, each featuring a different floral motif, connected by thin lines.

خاتمة

خاتمة :

يعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية لاستمرار المؤسسات، و أنه القادر على انتزاع مكانة لها في الأسواق المحلية والعالمية في ظل اشتداد المنافسة و تقارب المستويات التكنولوجية بفعل ظاهرة العولمة، فالمورد البشري في المؤسسة كالعقل في الإنسان، فالمؤسسة لا تستطيع الاستمرار دون وجود عقل يديرها، ومن هنا فإن أهمية المورد البشري في المنظمة تماما كأهمية العقل عند الإنسان .

إن المؤسسات تحتاج إلى قادة يتحملون مسؤولية تحقيق أهدافها و إنجاز أعمالها بكفاءة ، فوجود قيادة إدارية واعية و متفهمة و لديها القدرة على الاستغلال الأمثل لمواردها ضروري للرفع من مستوى أدائها، و يتم ذلك من خلال استخدام أنماط قيادية تتسم بالفعالية و الكفاءة، و تعمل على توفير الأجواء المناسبة لظروف العمل و على توجيه سلوك العاملين و تشجيعهم، مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف المؤسسة الداخلية التي تمارس فيها القيادة و مراعاة اختلاف العاملين و اختلاف خصائصهم، و نجد أن نمط القيادة التحويلية هو أحد الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي و التطور التقني .

و بعد أن تم استعراض أهم الأدبيات النظرية و التطبيقات المتعلقة بكل من متغيري الدراسة القيادة التحويلية و تمكين العاملين وفق تساؤلات الدراسة الموضوعية، و إسقاط ما تم عرض على مؤسسة دقيق سوف الوادي تم التوصل إلى مجموعة من النتائج و التوصيات .

أولاً: النتائج النظرية للدراسة

- هناك خلط بين مفهوم التمكين و المفاهيم القريبة منه ك تفويض السلطة، و المشاركة.
- القيادة التحويلية أسلوب قيادي قائم على خلق الابتكار و تنميه لدى المرؤوسين.
- يركز مفهوم القيادة التحويلية على التفرقة بين القيادة من أجل التغيير و القيادة من أجل تحقيق الاستمرار.
- وجود إختلاف في مستوى تأثير القيادة التحويلية على الأبعاد المكونة لتمكين العاملين .
- هناك خلط بين تمكين العاملين و التمكين الإداري.

ثانياً: نتائج الدراسة التطبيقية

توصلنا من خلال الدراسة التطبيقية إلى النتائج التالية ولعل أهمها:

- هناك تمييز في المعاملة في المؤسسة بين العاملين .

- هناك روح التعاون بين العاملين في مؤسسة محل الدراسة.
- تؤثر شخصية و كاريزما القائد على العاملين .
- عدم إشراك العاملين في إتخاذ القرار.
- تتمتع مؤسسة دقيق سوف باهتمام بالقيادة التحويلية بدرجة متوسطة حيث اتضح إتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة كان حياديا على ذلك والملاحظ أن هناك تفاوت في ترتيب أبعاد القيادة التحويلية حيث كان الترتيب الأول للتأثير الكاريزمي ثم الحفز الإلهامي ثم الترتيب الثالث فكانت الاستشارة الفكرية أما الاهتمام الفردي فكان في الرتبة الاخيرة.
- تتمتع مؤسسة دقيق سوف بتمكين العاملين بدرجة متوسطة حيث اتضح إتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة كان حياديا على ذلك والملاحظ أن هناك تفاوت في ترتيب أبعاد تمكين العاملين حيث كان الترتيب الأول للحرية و المسؤولية ثم للعمل الجماعي ثم الترتيب الثالث فكا لتفويض السلطة و الصلاحيات أما المشاركة في إتخاذ القرارات فكانت في الرتبة الاخيرة.

ثالثا: نتائج اختبار الفرضيات

انطلاقا من نتائج الدراسة التطبيقية، توصلنا إلى ما يلي:

- لا توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وبعده الحرية والاستقلالية .
- توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وبعده العمل الجماعي .
- توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وبعده تفويض السلطة و الصلاحيات.
- توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وبعده المشاركة في إتخاذ القرارات.

رابعا: التوصيات

بناء على النتائج المتحصل اليها يمكن تقديم مجموعة من التوصيات للمؤسسة محل الدراسة :

- على القائد أن يعامل العاملين بنفس المعاملة دون تمييز .
- يجب على المؤسسة النظر الى العاملين كراس مال بشري و ليس مجرد تكلفة .

- منح العاملين المزيد من تفويض السلطة فيما يخص مهام أعمالهم ، و ذلك القدرة على اختيار أسلوب اداء أعمالهم .
- ضرورة تبني المنظمة لمفهوم القيادة التحويلية لما له من أثر واضح على رفع الاداء و بالتالي تحقيق تمكين العاملين .
- زيادة الاهتمام بأبعاد تمكين العاملين المتعلقة بالمشاركة في العمل الجماعي و الحرية و الاستقلالية .
- تعزيز قدرات العاملين من خلال القيام بدورات تدريبية لهم لاكتساب مهارات بما ينعكس إيجابا على تمكين العاملين .
- الحرص على إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار و كيفية تنفيذه و الابتعاد عن تركيز السلطة في يد القائد، لما يؤدي إليه من نتائج سلبية على تمكين العاملين .
- تخصيص سجل خاص بالمقترحات و الانشغالات الخاصة بالعاملين في مؤسسة دقيق سوف .
- القيام بمنح العاملين قدر من الحرية في أداء العمل للقيام بالعمل بالسرعة المطلوبة و في الوقت المناسب.
- على المؤسسة إعطاء مرونة كافية و ملائمة لعاملها من أجل التصرف في عملهم بعيدا عن قيود الإجراءات و السياسات الجامدة منها .
- إعطاء فرصة للعاملين لطرح افكارهم مهما كان نوعها .

خامسا: آفاق الدراسة

- دراسة مقارنة بين مستويات التمكين في القطاع العام و القطاع الخاص .
- ربط متغير التمكين بالرضا الوظيفي .
- دور القيادة التحويلية في غرس المواطنة التنظيمية .
- دراسة أثر القيادة التحويلية على الجودة الصحية في المستشفيات .
- دور القيادة التحويلية في خلق تنافسية المنظمات .
- دور القيادة التحويلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسات .
- أثر تمكين العاملين على تحقيق الابداع التنظيمي .

- تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة .

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text. The border is composed of four corners, each featuring a symmetrical design of leaves, flowers, and swirling lines.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1. الكتب:

1. سهام بنت محمد صالح كعكي، القيادة التحويلية الإبداعية، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014.
2. سيد الهواري، القائد التحويلي بالمؤسسات إلى القرن 21، ط2، مكتبة عين الشمس، القاهرة 1999.
3. عباس، سهيلة، القيادة الابتكارية و الأداء المتميز، حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع المتميز، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004.
4. معن محمود أحمد العياصرة، الإشراف التربوي و القيادة التربوية و علاقتها بالاحترام النفسي، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع، 2008.

2. الرسائل و الأطروحات:

1. أبوبكر بوسالم ، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و، جامعة سطيف 1 ، سنة 2012/2013 .
2. أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، 2010.
3. أحمد صادق محمد رقب ،علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، جامعة الأزهر كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم إدارة أعمال، غزة فلسطين ، سنة 2010.
4. توفيق كرمية ،تمكين العاملين-دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان ،مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، 2007-2008.

5. حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية ، رسالة ماجستير قدمت لاستكمال المتطلبات الحصول على درجة الماجستير، منشورة، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2012.
6. سعاد قسوم ، دور التمكين الإداري في تطوير الاداء الوظيفي ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، سنة 2018-2019 ،
7. العازمي، محمد ، 2006، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية ، الرياض ، السعودية.
8. عبد المحسن بن عبد الله علي الغامدي، القيادة التحويلية و علاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في ادارة أعمال ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.
9. فاتن محمود عبد الرحمن الملفوح، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة ، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا ، ماجستير ، 2016 .
10. مازن محمد الهديرس ، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم ، المجلة العربية لنشر العلمي ، العدد 14 ، 2019 ، ص 289.
11. محمد حافظ ، سالم أبو الضبعات جيعان، واقع القيادة التحويلية في مدارس القدس الشرقية في ضوء القيادة التحويلية كما يراها المعلمون و المديرون، رسالة ماجستير ، جامعة بيرزيت، فلسطين، 2013.
12. محمد سليمان البلوي ، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه ، المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، جامعة مؤتة، ماجستير ، 2008 .

13. مراد كواشي و طارق بلحاج ، تمكين العاملين و أثره في تحسين جودة الخدمات دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أم البواقي ، المركز الجامعي ميله . ص 06 .
14. منى " محمد حافظ " سالم أبو الضبعات جيعان ، واقع القيادة التربوية في مدارس القدس الشرقيه في ضوء القيادة التحويلية، كما يراها المعلمون والمديرون، ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة بيرزيت، فلسطين ، 2013.
15. نيف فاطمة الزهراء ، أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية ، جامعة أم البواقي، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، سنة 2016.

3. المجالات و المقالات:

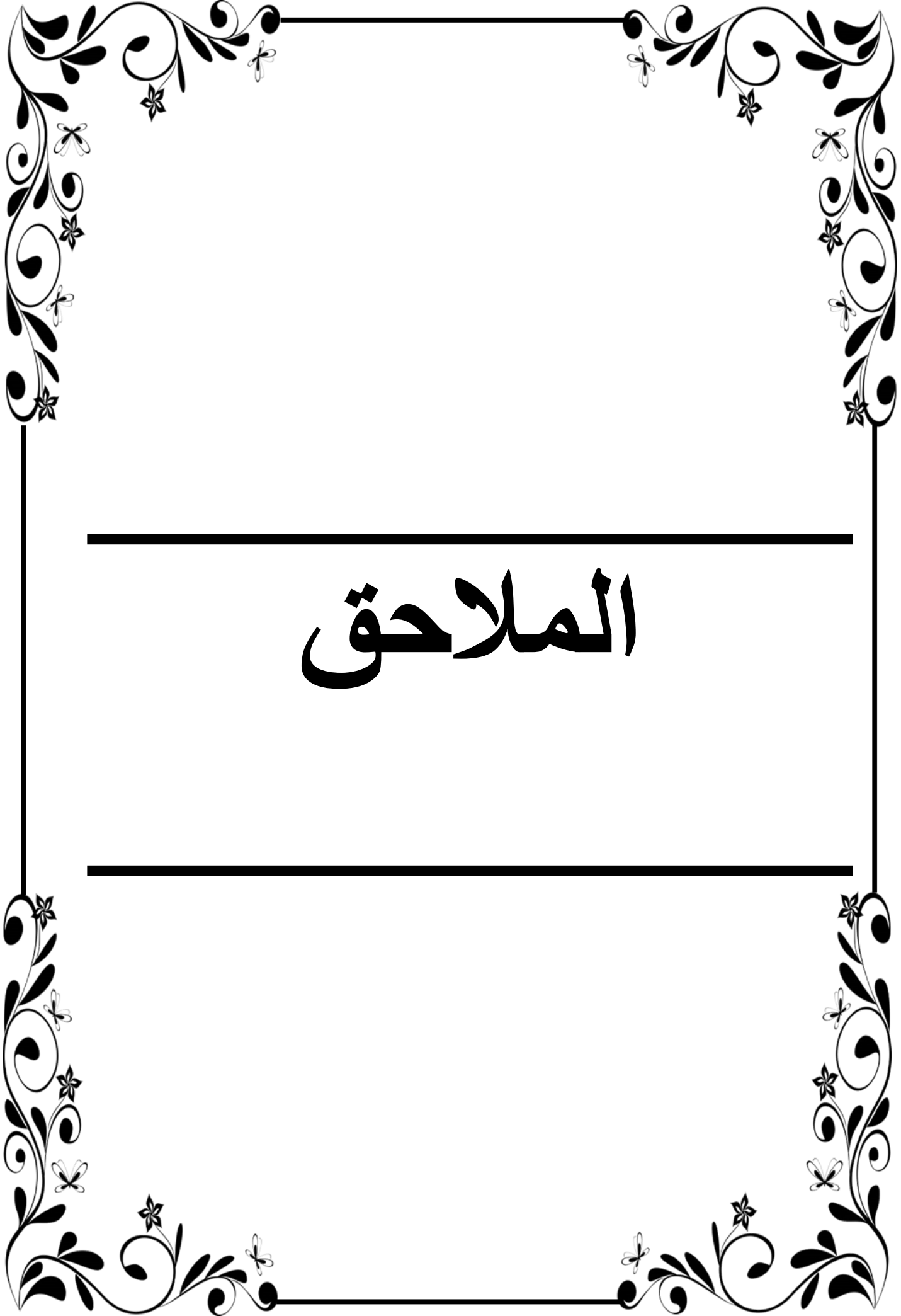
1. زكية محلوس ، روضة جديدي ، التمكين الإداري ف جامعة الوادي ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، المجلد 09 ، العدد 02 ، سنة 2020 .
2. عتيق علي أحمد الثقفي - إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والتمكين الإداري (دراسة حالة غرفة الطائف التجارية) مجلة الاقتصادية و الإدارية و القانونية - المجلد 04 - العدد 07 - 2020.
3. علاقة التمكين الإداري بمدى ممارسة الأدوار القيادية لدى مدرء مدارس التعليم العام بدولة الكويت - مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 169 ، 2012 ، ص 415.
4. غراز الطاهر ، تمكين العاملين في المنظمات الحديثة ، مقارنة نظرية ، المجلد 02 ، العدد 15 ، 2021 .
5. كواديك حمزة و آخرون ، أثر تمكين العاملين في تحقيق جودة الخدمات بالمؤسسات العمومية الصحية لولاية ميله ، مجلة المؤسسة ، عدد 1438 ، سنة 2020 جامعة يحيى فارس ، المدية ، ص 99.
6. مازن محمد المدريرس، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم،المجلة العربية للنشر العالمي، العدد الرابع عشر، تاريخ الإصدار 2019/12/02، ص 295.
7. مازن محمد المدريرس، القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم،المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الرابع عشر، تاريخ الإصدار 2019/12/02.
8. مفضي الكساسبة و عبير حمود الفاعوري وكفاية محمد طه عبدالله - تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة - المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 5 ، العدد 1 ، 2009.

9. نهاية التלבاني ورامز بدير وأحمد الرقب - علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة - مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) - المجلد 27 - العدد 4 - 2013.
10. يحياوي عبد القادر و آخرون ، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال مجلد 03 ، عدد 02 سنة 2019) جامعة أدرار .
11. محمود السيد إمام ، القيادة التحويلية كمدخل لتحقيق الأمان الوظيفي لدي العاملين في شركات السياحة المصرية ، مجلة الاقتصاد و القانون ، العدد 04 ، 2019،

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1) Ardia, Sundring Pantja Djatib, Innocentius Bernartoc, Niko Sudibjod, Aneu Yulianeue, Hezkiel A.Nandaf, Kezia A.Nandag - The Relationship Between Digital Transformational Leadership Styles and Knowledge-Based Empowering Interaction for Increasing Organisational Innovativeness – International of Innovation , Creativity and change – vol 11 – num 3 – 2020 .
- 2) Bennis, W.,2009, *On Becoming A Leader* , Basic Book , New York, U.S.A.
- 3) Brown Donald R and Harvey . D An experimental approach to Organization development .7 th Edition . Pearson, Prentice Hall . Nez Jersey , U S A .2006 .
- 4) Burns,J.,2004, *Transforming Leadership : A New Pursuit of Happiness*, Grove Press , New York, U.S.
- 5) Bushra,F.,Usman,A.,Naveed,A.,2011, ” Effect of Transformational Leadership on Employees’ Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore(Pakistan) “ *.International of Business and Social Science*, VOL.2,NO. 18.
- 6) Damianus Abun, Maynard O. Lucas, Theogenia Magallanes, Mary Joy Encarnation, Nathanael Flores - Empowering Leadership of the Heads as Perceived by the Employees and Employees’ Job satisfaction Technium Social Sciences journal – vol 17 – 2021

- 7) Gill,A.,Flaschner,A.,&Bhutani,S.,2010, " The Impact of Transformational Leadership and Empowerment on Employee Job Stress ", *Business and Economics Journal*, Vol.2010: BEJ-3.
- 8) Kaveh Teymournejad, Reza Elghaei - Effect of Transformational Leadership on the Creativity of Employees: An Empirical Investigation - Engineering, Technology & Applied Science Research - Vol. 7- No. 1 - 2017.
- 9) Marlane c. Steinwart, jennifer A,Ziegler,"Remembering Apple C EO steve jobs as a(transformationalleader) implication for pedagogy", journal of leadership Education, V ol 13,I 2,2014.
- 10) Susanne Tafvelin - The Transformational Leadership Process – UMEA UNIVERSITY - Department of Psychology – 2013

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in black and white, framing the central text. The border is composed of four corners, each featuring a scroll that curves inward, adorned with leaves and small flowers. The central text is positioned between two horizontal lines.

الملاحق



الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان

جامعة حمه لخضر_ الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير

التخصص: إدارة أعمال

استمارة استبيان

السادة و السيدات الأفاضل، يشرفنا أن نقدم إلى سيادتكم هذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر بعنوان: أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين_ دراسة ميدانية في مؤسسة دقيق سوف بالوادي ، ونعلمكم بأن إجاباتكم سوف تحظى بالأهمية القصوى و أنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكركم جزيل الشكر لمساندتكم ومساعدتكم لنا.

تحت إشراف المشرفة:

من إعداد الطالبات:

د. محلوس زكية

_ زرزور نورة

_ محلوس مروة

_ دغمة حنان

يرجى تعبئة البيانات التالية:

أولاً: البيانات الشخصية:

1. اسم المؤسسة: دقيق سوف

أنثى

ذكر الجنس:

45 فأكثر

من 35_أقل من 45

من 25_أقل 35

25 من_أقل 3. العمر:

4. المؤهل العلمي:

دكتورا

ماجستير

ماستر

ليسانس

بكالوريا

اقل من مستوى بكالوريا

عامل

5. المهنة: إداري

ثانياً: محاور الدراسة:

يرجى وضع إشارة (x) في الخانة التي تقابل الإجابة من وجهة نظرك:

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: القيادة التحويلية						
أولاً: التأثير المثالي أو الكاريزمي:						
1	يتصف المسؤول بقوة الشخصية					
2	يتحلى المسؤول بالصدق و الثقة مع العاملين					
3	يحظى المسؤول بالتقدير و الاحترام من العاملين في المؤسسة					
4	يراعي المسؤول الاعتبارات الأخلاقية للمهنة عند انجاز المهام و عند اتخاذ القرارات					
ثانياً: الاستشارة (الحفز) الفكرية:						
1	يبحث المسؤول دائماً عن أفكار جديدة لحل المشكلات التي قد تنجم في العمل					
2	يشجع المسؤول العامل دوماً على طرح أفكار و اقتراحات جديدة مبدعة لإنجاز الأعمال					
3	يشجع المسؤول العاملين على حل مشكلات العمل بطرق جديدة و مبتكرة					
4	يتقن المسؤول بالقدرة الإبداعية للعاملين					
ثالثاً: الاهتمام الفردي:						
1	يقدم المسؤول اهتماماً بجميع العاملين دون تمييز					
2	يحرص المسؤول على تنمية و تطوير قدرات العامل من خلال دورات تكوينية					
3	يقدر المسؤول مجهود الذي يبذله كل عامل في العمل					
4	يستمع المسؤول لأراء العاملين و يهتم لاحتياجاتهم					
رابعاً: الحفز الإلهامي:						
1	يعمل المسؤول على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين					
2	يحفز المسؤول العامل ليحقق أكثر مما يتوقع أن يحققه في حد ذاته					
3	تنسجم أقوال المسؤول مع أفعاله في تنفيذ المهام الإدارية					
4	يملك المسؤول قدرة الإقناع و تقديم النصح و المشورة					

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الثاني: تمكين العاملين						
أولاً: الحرية و الاستقلالية:						
1	يشعر العامل بالحرية عند أداء عمله.					
2	تتوفر لدى المهارات الضرورية للقيام بمهام وظيفتي على أكمل وجه.					
3	يعتبر عملي ذات أهمية بالنسبة لي.					
4	ابدي رأيي بكل حرية في الأمور الخاصة بعملي.					
ثانياً: العمل الجماعي:						
1	تتوفر أجواء من المساعدة و التعاون في فريق عملي.					
2	تسود الثقة بين أعضاء فريقتي.					
3	يتشارك أعضاء الفريق في وضع الخطط المرتبطة بالمهام و تنفيذها.					
4	يلتزم العاملون بشكل عالي اتجاه المهام عندما يعملون ضمن مجموعة.					
ثالثاً: المشاركة في اتخاذ القرارات:						
1	يشجعني المسؤول على المشاركة في اتخاذ القرار في حدود صلاحيتي.					
2	يأخذ المسؤول مقترحاتي بعين الاعتبار.					
3	يستشير المسؤول العامل قبل أن يصدر أي قرار خاص بالعمل.					
4	يشجع المسؤول على طرح آراءه الأفكار حتى ولو اختلفت مع آرائه.					
رابعاً: تفويض السلطة و الصلاحيات:						
1	يمارس العاملين أعمالهم بحرية عند تفويض السلطة لهم.					
2	تقوم المؤسسة بتفويض العاملين صلاحيات كافية لإنجاز مهامهم.					
3	صلاحياتي تمكيني من معالجة أخطاء الآخرين في العمل.					
4	تثق المؤسسة في قدرات العاملين على أداء المهام الموكلة إليهم.					

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الدرجة العلمية	اسم الأستاذ	الرقم
	د. عيشوش عواطف	01
	د. خلف منى	02
	د. دربال سمية	03

الملحق رقم 03: مخرجات spss

01-03 - الفا كرونباخ

للقيادة التحويلية

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.834	16

لتمكين العاملين

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.765	16

لجميع فقرات الاستبيان

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.887	32

02-03 - الانحدار البسيط

الفرضية الأولى :

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.319 ^a	.102	.070	.50155

a. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.798	1	.798	3.173	.086 ^b
	Residual	7.044	28	.252		
	Total	7.842	29			

a. Dependent Variable: الاستقلالية.و.الحرية

b. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.100	.495		6.261	.000
	القيادة	.258	.145	.319	1.781	.086

a. Dependent Variable: الاستقلالية.و.الحرية

Correlations

		الاستقلالية.و.الحرية	القيادة
الاستقلالية.و.الحرية	Pearson Correlation	1	.319
	Sig. (2-tailed)		.086
	N	30	30
القيادة التحويلية	Pearson Correlation	.319	1
	Sig. (2-tailed)	.086	
	N	30	30

الفرضية الثانية :

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.401 ^a	.160	.131	.85473

a. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.911	1	3.911	5.353	.028 ^b
	Residual	20.456	28	.731		
	Total	24.367	29			

a. Dependent Variable: الجماعي.العمل

b. Predictors: (Constant) القيادة التحويلية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.648	.844		1.953	.061
	القيادة التحويلية	.571	.247	.401	2.314	.028

a. Dependent Variable: الجماعي.العمل

الفرضية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.724 ^a	.524	.507	.70254

a. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.241	1	15.241	30.880	.000 ^b
	Residual	13.820	28	.494		
	Total	29.060	29			

a. Dependent Variable: القرارات. اتخاذ. في. المشاركة

b. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	-.946	.694		-1.364	.184
	القيادة التحويلية	1.128	.203	.724	5.557	.000

a. Dependent Variable: القرارات. اتخاذ. في. المشاركة

الفرضية الرابعة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.616 ^a	.379	.357	.55340

a. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.235	1	5.235	17.095	.000 ^b
	Residual	8.575	28	.306		
	Total	13.810	29			

a. Dependent Variable: الصلاحيات. و. السلطة. تفويض

b. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	1.122	.546		2.054	.049

القيادة التحويلية	.661	.160	.616	4.135	.000
-------------------	------	------	------	-------	------

a. Dependent Variable: الصلاحيات والسلطة تفويض

الفرضية الخامسة:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.761 ^a	.579	.564	.36544

a. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.134	1	5.134	38.440	.000 ^b
	Residual	3.739	28	.134		
	Total	8.873	29			

a. Dependent Variable: تمكين العاملين

b. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.231	.361		3.413	.002
	القيادة التحويلية	.655	.106	.761	6.200	.000

a. Dependent Variable: تمكين العاملين