



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف -



**UNIVERSITE CHADLI BEN DJEDID -El Tarf-**

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

**Faculté des sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion**

الرقم التسلسلي: .....

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

أثر القيادة التحويلية في تمكين العاملين  
- دراسة حالة -

تخصص: إدارة اعمال

إشراف:

د. كبير عمر

إعداد:

- بوعشة السعيد
- خميس نور الدين

**السنة الجامية: 2025-2026**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية في تمكين العاملين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف، من خلال التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي)، وقياس مستوى تمكين العاملين داخل المؤسسة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية بأبعادها على تمكين العاملين، حيث تسهم هذه القيادة في تعزيز الثقة، وتحفيز العاملين، وتنمية قدراتهم، وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرار، كما بينت النتائج أن تحسين ممارسات القيادة التحويلية يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، تمكين العاملين، التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي، مؤسسة اتصالات الجزائر.

**Abstract:**

This study aims to analyze the impact of transformational leadership on employee empowerment within Algérie Télécom – El Tarf Agency, by identifying the level of transformational leadership practices across its dimensions (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration), and measuring the level of employee empowerment within the organization. The study adopted the descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the main data collection tool from the sample population, and the data were analyzed using appropriate statistical methods. The findings revealed a positive impact of transformational leadership dimensions on employee empowerment, as this leadership style contributes to enhancing trust, motivating employees, developing their capabilities, and encouraging their participation in decision-making. The results also showed that improving transformational leadership practices leads to an increase in job performance within the organization.

**Keywords:** transformational leadership, employee empowerment, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration, Algerian Telecom Company.

# شكر و عرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تُنجز الأعمال وتُيسر السبل، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

أتقدم بخالص الشكر والعرفان والتقدير إلى كل من ساعدني وساندني في إنجاز هذا العمل، سواء من قريب أو بعيد، بكلمة طيبة أو نصيحة صادقة أو توجيه مفيد، فكان لهم الأثر الكبير في إتمام هذا البحث

كما أخص بالشكر الأستاذ المشرف على توجيهاته القيمة ونصائحه السديدة التي كانت خير عون لي في مختلف مراحل هذا العمل

ولا يفوتني أن أتوجه بعظيم الامتنان إلى كل من مدّ لي يد العون والمساندة، داعياً الله عز وجل أن يجزيهم عني خير الجزاء، وأن يبارك فيهم وفي علمهم وعملهم، وأن يجعل هذا الجهد خالصاً لوجهه الكريم

والشكر موصول إلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد، وأخص بالذكر: كبير عمر، فله مني كل التقدير والاحترام

﴿وَقُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

A decorative border featuring large green peonies in the corners and two green butterflies with black and yellow markings on the sides.

## إهداء

إلى من قال فيهما الله تعالى: ﴿وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ  
وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا﴾

إلى من كانا سبباً في وجودي ونجاحي، إلى من غمراني  
بالدعاء والمحبة والرعاية، أبي وأمي.

إلى سندي في الحياة، وإخوتي الذين كانوا لي عوناً ودعمًا  
في كل خطوة.

إلى من كل من شاركني هذا الطريق ووقف إلى جانبي  
إلى كل أفراد عائلتي وأحبتي، وكل من قدم لي يد العون من  
قريب أو بعيد.

إلى كل من آمن بي وشجعني على مواصلة الطريق، أهدي  
هذا العمل المتواضع، راجياً من الله أن يجعله علماً نافعاً  
وعملاً متقبلاً.

## السعيد

إهداء

إهداء

إلى روح أبي الغالي، الذي غادر الدنيا وبقي أثره في قلبي ودعاؤه  
في مسيرتي، رحمك الله رحمة واسعة وجعل مثواك الجنة،  
وأسكنك فسيح رضوانه.

إلى أُمي الحبيبة، حفظها الله وأطال في عمرها، والتي كانت ولا  
تزال سندي ودعائي المستمر في كل نجاح.

إلى إخوتي الذين كانوا وما زالوا عونًا لي في هذه الحياة.

إلى جميع من وقف إلى جانبي وساندني بكل محبة وتقدير.

إلى كل أفراد عائلتي وكل من دعموني من قريب أو بعيد، وكان  
لهم أثر طيب في مسيرتي.

إلى كل من علّمني حرفًا أو قدّم لي نصيحة أو كلمة تشجيع، أهدي  
هذا العمل المتواضع، راجية من الله أن يجعله علمًا نافعًا وصدقة  
جارية.

نور الدين

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
|                                                                    |    |
| البسمة.....                                                        | —  |
| الملخص:                                                            | I  |
| Abstract:                                                          | II |
| الفهرس:                                                            | VI |
| فهرس الجداول:                                                      | IX |
| مقدمة.....                                                         | أ  |
| الفصل الأول: ماهية القيادة التحويلية.....                          | 1  |
| تمهيد.....                                                         | 2  |
| المبحث الأول: مدخل عام إلى القيادة الإدارية.....                   | 3  |
| المطلب الأول: تعريف القيادة وأهميتها في المؤسسة.....               | 3  |
| المطلب الثاني: الفرق بين القائد الإداري والمدير.....               | 5  |
| المطلب الثالث: النظريات الحديثة في القيادة.....                    | 7  |
| المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية.....             | 12 |
| المطلب الأول: تعريف القيادة التحويلية ونشأتها.....                 | 12 |
| المطلب الثاني: خصائص القائد التحويلي.....                          | 16 |
| المطلب الثالث: أهمية تبني نموذج القيادة التحويلية في المؤسسات..... | 18 |

|    |                                                    |
|----|----------------------------------------------------|
| 20 | المبحث الثالث: أبعاد وتطبيقات القيادة التحويلية    |
| 20 | المطلب الأول: أبعاد القيادة التحويلية              |
| 23 | المطلب الثاني: متطلبات تطبيق القيادة التحويلية     |
| 25 | المطلب الثالث: معوقات تطبيق القيادة التحويلية      |
| 28 | خلاصة الفصل :                                      |
| 29 | الفصل الثاني: تمكين العاملين في المؤسسة            |
| 30 | تمهيد:                                             |
| 31 | المبحث الأول: أساسيات تمكين العاملين               |
| 31 | المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين وأهدافه         |
| 34 | المطلب الثاني: أهمية التمكين للموظف وللمؤسسة       |
| 36 | المطلب الثالث: خصائص وأنواع تمكين العاملين         |
| 39 | المبحث الثاني: أبعاد تمكين العاملين                |
| 39 | المطلب الأول: بُعد تفويض السلطة                    |
| 40 | المطلب الثاني: بُعد التدريب والنمو المهني          |
| 41 | المطلب الثالث: بُعد الثقة والتحفيز                 |
| 44 | المبحث الثالث: متطلبات تمكين العاملين ومعوقاته     |
| 44 | المطلب الأول: المتطلبات التنظيمية والبشرية للتمكين |
| 46 | المطلب الثاني: معوقات تطبيق التمكين في المؤسسات    |

|    |                                                                  |
|----|------------------------------------------------------------------|
| 47 | المطلب الثالث: دور أسلوب القيادة في دعم عملية التمكين.           |
| 50 | خلاصة الفصل:                                                     |
| 51 | الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.                                 |
| 52 | تمهيد                                                            |
| 53 | المبحث الأول: الإجراءات المنهجية والتعريف بميدان الدراسة.        |
| 53 | المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة (تعريف، الهيكل، النشاط). |
| 60 | المطلب الثاني: أدوات الدراسة.                                    |
| 65 | المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات الإحصائية.                    |
| 65 | المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص العينة.                           |
| 68 | المطلب الثاني: تحليل مستوى القيادة التحويلية.                    |
| 72 | المطلب الثالث: تحليل مستوى تمكين العاملين.                       |
| 73 | المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها.                        |
| 73 | المطلب الأول: اختبار الفرضيات.                                   |
| 80 | خلاصة الفصل:                                                     |
| 81 | خاتمة:                                                           |
| 85 | قائمة المراجع                                                    |
| 91 | الملاحق                                                          |
|    |                                                                  |

## فهرس الجداول:

|                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| الجدول رقم 1: يمثل الفرق بين القائد و المدير: .....                                                   | 61 |
| الجدول رقم 2: مقياس ليكرت الحماسي.....                                                                | 61 |
| الجدول رقم 3: فئات التقدير لمقياس ليكرت. ....                                                         | 61 |
| الجدول رقم 4: معاملات الثبات بالنسبة لبحوري (القيادة التحويلية، تمكين العاملين) البحث والبحث ككل..... | 63 |
| الجدول رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....                                                       | 65 |
| الجدول رقم 6: توزيع أفراد العينة حسب السن.....                                                        | 66 |
| الجدول رقم 7: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.....                                               | 66 |
| الجدول رقم 8: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.....                                            | 67 |
| الجدول رقم 9: اختبار كولموجروف-سميرنوف.....                                                           | 67 |
| الجدول رقم 10: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التأثير المثالي.....                    | 68 |
| الجدول رقم 11: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التحفيز الالهامي.....                   | 69 |
| الجدول رقم 12: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التحفيز الفكري.....                     | 70 |
| الجدول رقم 13: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الاعتبار الفردي.....                    | 71 |
| الجدول رقم 14: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات تمكين العاملين.....                         | 72 |
| الجدول رقم 15: الانحدار المتعدد.....                                                                  | 74 |
| الجدول رقم 16: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية.....                                                     | 75 |

## فهرس الاشكال:

|         |                                                                     |
|---------|---------------------------------------------------------------------|
| 17..... | الشكل رقم 1: مراحل الرؤية الأربعة                                   |
| 23..... | الشكل رقم 2: يوضح أبعاد القيادة التحويلية الأربعة                   |
| 56..... | الشكل رقم 3: يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر فرع الطارف |

## مقدمة

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة فرضتها التطورات التكنولوجية والمنافسة المتزايدة والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، الأمر الذي جعل المؤسسات مطالبة بتبني أساليب إدارية حديثة تمكنها من التكيف مع هذه المتغيرات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ويُعد العنصر البشري من أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق النجاح والاستمرارية، مما استوجب الاهتمام بتطوير قدراته وتحفيزه وإشراكه في مختلف العمليات التنظيمية.

وفي ظل هذه التحولات، برزت القيادة التحويلية كأحد الأنماط القيادية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع من قبل الباحثين والممارسين، نظراً لدورها الفعال في إحداث التغيير الإيجابي داخل المؤسسات وتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف المشتركة ويتميز القائد التحويلي بقدرته على التأثير في رؤوسه وإلهامهم وتحفيزهم على الإبداع والابتكار، من خلال بناء رؤية مستقبلية واضحة وتعزيز الثقة والالتزام لديهم.

وتستند القيادة التحويلية إلى مجموعة من الأبعاد الأساسية تتمثل في التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي، وهي أبعاد تسهم في تنمية قدرات العاملين وتعزيز روح المبادرة لديهم، كما تساعد على خلق بيئة تنظيمية داعمة تشجع على المشاركة وتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات.

ومن جهة أخرى يُعد تمكين العاملين من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى منح العاملين الصلاحيات والموارد والمعلومات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية، بما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة، ويُسهم التمكين في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء الفردي والجماعي، إضافة إلى تعزيز القدرة على مواجهة التحديات التنظيمية.

ونظراً للعلاقة الوثيقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين، فقد أصبح من الضروري دراسة طبيعة هذه العلاقة ومدى تأثير ممارسات القيادة التحويلية في تعزيز مستويات التمكين داخل المؤسسات، فكلما تمكن القائد من تحفيز العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرار وتطوير مهاراتهم، زادت فرص نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وتحسين أدائها.

وانطلاقاً من هذه الأهمية، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر القيادة التحويلية في تمكين العاملين، من خلال تحليل أبعاد القيادة التحويلية وقياس مدى انعكاسها على مستوى تمكين العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة، بما يسهم في تقديم نتائج وتوصيات تساعد الإدارة على تعزيز الممارسات القيادية الفعالة وتحقيق التميز التنظيمي.

انطلاقاً مما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

مامدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية في تعزيز التمكين لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف ؟

و يندرج من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر التأثير المثالي في تمكين العاملين لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- ما أثر التحفيز الإلهامي في تمكين العاملين لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- ما أثر التحفيز الفكري في تمكين العاملين لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- ما أثر الاعتبار الفردي في تمكين العاملين لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر؟

### الفرضيات:

**الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتأثير المثالي في تمكين العاملين لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحفيز الإلهامي في تمكين العاملين لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحفيز الفكري في تمكين العاملين لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاعتبار الفردي في تمكين العاملين لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر.

**الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التحويلية في تعزيز تمكين العاملين لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف.

### أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذا البحث من الاعتبارات الآتية:

- تكتسي هذه الدراسة أهمية علمية من خلال مساهمتها في إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة التحويلية وتمكين العاملين.
- كما تتمثل أهميتها النظرية في توضيح المفاهيم الأساسية للقيادة التحويلية وأبعادها وعلاقتها بتمكين العاملين.
- وتبرز أهميتها التطبيقية في إمكانية استفادة المؤسسات من نتائجها لتحسين الممارسات الإدارية والقيادية.
- كما تعكس أهمية المورد البشري من خلال إبراز دور العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة عند تمكينهم.

وتسهم في تحسين الأداء التنظيمي عبر تعزيز التحفيز والمشاركة واتخاذ القرار. كما توفر معطيات مهمة تساعد متخذي القرار على تطوير السياسات الإدارية داخل المؤسسة. وتتجلى أهميتها الميدانية في دراسة واقع القيادة التحويلية وتمكين العاملين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.

## أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على عدة جوانب متعلقة بالقيادة التحويلية وأثرها على تمكين العاملين داخل المؤسسة، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي).
- توضيح مفهوم تمكين العاملين وأهميته في تحسين الأداء داخل المؤسسة.
- دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين من الناحية النظرية.
- قياس مدى تطبيق القيادة التحويلية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الطارف.
- الكشف عن مستوى تمكين العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة.
- تحليل أثر القيادة التحويلية بأبعادها على تمكين العاملين ميدانياً.
- تقديم نتائج وتوصيات تساعد على تعزيز الممارسات القيادية الفعالة داخل المؤسسة.

## أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعت إلى اختيار هذا الموضوع، ويمكن تقسيمها إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية كما يلي:

### أ. أسباب ذاتية:

- الرغبة الشخصية في التعمق في موضوع القيادة الإدارية الحديثة وخاصة القيادة التحويلية .
- الاهتمام بموضوع تنمية الموارد البشرية وتمكين العاملين داخل المؤسسات .
- ارتباط الموضوع بالتخصص الدراسي وما تم اكتسابه من معارف خلال المسار الجامعي .

ب. أسباب موضوعية:

- الأهمية المتزايدة لموضوع القيادة التحويلية في تحسين أداء المؤسسات الحديثة .
- الحاجة إلى فهم دور القيادة في تعزيز تمكين العاملين داخل بيئة العمل .
- قلة الدراسات المحلية التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في المؤسسات الجزائرية .
- إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة في تحسين الممارسات الإدارية داخل المؤسسات محل الدراسة .
- ارتباط الموضوع بواقع المؤسسات الاقتصادية والإدارية المعاصرة والتحديات التي تواجهها .

حدود الدراسة:

تم تطبيق البحث الحالي ضمن الحدود الزمنية والمكانية والعلمية التالية:

الحدود النظرية:

تم في هذه الدراسة التركيز على مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي)، إضافة إلى مفهوم تمكين العاملين وأبعاده المختلفة، مع دراسة العلاقة والأثر بين المتغيرين في إطار نظري وتطبيقي.

الحدود المكانية:

تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر – وكالة الطارف كميدان لإجراء الدراسة التطبيقية، باعتبارها مؤسسة خدماتية تعتمد على المورد البشري في تحسين الأداء وتقديم الخدمات.

الحدود الزمنية:

تم التركيز في هذه الدراسة على الفترة الزمنية الممتدة من 2026-06-01 إلى 2026-03-16 بالاعتماد على مجموعة من الإحصائيات والمؤشرات الخاصة بموضوع الدراسة، مع توزيع استبيان على أفراد العينة لجمع البيانات الميدانية اللازمة للدراسة.

صعوبات البحث:

تم مواجهة بعض الصعوبات خلال إنجاز هذه الدراسة، مثل أي بحث علمي، ومن أبرزها:

- صعوبة الحصول على بعض المعلومات الدقيقة المتعلقة بموضوع الدراسة من داخل المؤسسة .
- ضيق الوقت المخصص لإنجاز الدراسة مقارنة باتساع جوانب الموضوع .
- صعوبة توزيع واسترجاع الاستبيانات من جميع أفراد العينة في الوقت المناسب .
- محدودية بعض الدراسات السابقة التي تتناول نفس الموضوع في السياق المحلي .

### الدراسات السابقة:

هذه أبرز الدراسات التي لها علاقة بموضوع هذه الدراسة وهي كما يلي:

علي عريوة حسين & جغلولي يوسف ، القيادة التحويلية وتمكين العاملين رؤية في سوسيولوجيا التنظيمات. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 8 العدد 02 ، 2023.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم رؤية تحليلية لدور القيادة التحويلية في تمكين العاملين، مع إبراز موقعها من النظريات السوسيولوجية وتوضيح علاقة التمكين بأبعاد القيادة التحويلية.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج التحليلي (رؤية تحليلية)، حيث قامت بمناقشة مفهوم التمكين وخلفيته النظرية وأهم أبعاده في حقل سوسيولوجيا التنظيمات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على مراجعة الأدبيات والنظريات السوسيولوجية (حسب طبيعة الملخص النظري) كأداة لجمع البيانات المستعملة في الدراسة، كما تم استعمال التحليل النظري السوسيولوجي لتحليل البيانات التي تم جمعها.

وقد توصلت الدراسة إلى :وجود علاقة ارتباطية وثيقة بين أبعاد القيادة التحويلية وعملية تمكين العاملين، معتبرة إياها ركيزة أساسية تعتمد عليها المنظمات لتحقيق أهدافها.

علي مكيد & حسينة قديرة، "القيادة التحويلية كآلية تغيير لتحقيق التميز والتفوق للمنظمات"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 27 العدد 02.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الدور الحقيقي للقيادة التحويلية في المنظمات، والتركيز على الدور الذي تلعبه في التغيير لتحقيق التميز والتفوق من خلال عرض أهم الآليات المستخدمة في ذلك.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت بتوضيح مفاهيم القيادة التحويلية والقائد التحويلي، إضافة إلى مفهوم التغيير وإدارة التغيير في المنظمات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على مراجعة وتحليل الأدبيات

السابقة والمفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة كأداة لجمع البيانات المستعملة في الدراسة، كما تم استعمال أسلوب الاستنتاج والربط المنطقي لتحليل البيانات التي تم جمعها.

وقد توصلت الدراسة إلى : أن القيادة التحويلية تعد آلية ضرورية للتفوق والتميز، لقدرتها العالية على مواجهة التحديات والتأثير في سلوك العاملين واستثارة دوافعهم لخلق روح الإبداع والابتكار.

نعيمه شبوعات، بعنوان "أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين - دراسة ميدانية على عينة من الممرضين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. قسم علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة. 2022

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على سلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) ومدى تأثيرها على الاستغراق الوظيفي للعاملين (الممرضين)، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت بوصف متغيرات الدراسة وتحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي لدى مجتمع الدراسة المكون من الممرضين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات المستعملة في الدراسة (حيث تم استخدام 419 استمارة صالحة للمعالجة)، كما تم استعمال برنامج SPSS لتحليل البيانات التي تم جمعها بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية.

وقد توصلت الدراسة إلى :توفر سلوكيات القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي بمستوى مرتفع، مع وجود ارتباط معنوي وأثر ضعيف بينهما؛ حيث تبين وجود أثر لبعد واحد فقط وهو "التحفيز الإلهامي" بنسبة 8.3%، وعدم وجود أثر للأبعاد الأخرى.

خليفة بن حماد بن خليفة منقرة البلوي، بعنوان "القيادة التحويلية كاستراتيجية مقترحة لتطوير الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك"، مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، كلية التربية، جامعة دمنهور، المجلد الخامس عشر، العدد الثالث. 2023

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى صياغة استراتيجية لتطبيق القيادة التحويلية كمدخل لتطوير الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، حيث قامت بإجراء دراسة ميدانية على عينة بلغت 305 من أعضاء هيئة التدريس والقيادات في الجامعة لقياس درجة تطبيق القيادة التحويلية ومستوى الهوية

التنظيمية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات المستعملة في الدراسة، والتي ضمت محورين أساسيين للقياس.

وقد توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين تطبيق القيادة التحويلية ومستوى الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، جاء تطبيق القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية بشكل عام بدرجة كبيرة، بينما جاء مستوى الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس متوسطاً بشكل عام، صياغة استراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة التحويلية كمدخل لتطوير الهوية التنظيمية في جامعة تبوك.

يوسف عطية، 2018، "دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات - دراسة حالة عينة من المنظمات"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3.

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد مدى تأثير القيادة التحويلية على إدارة التغيير من خلال ثلاثة محاور أساسية هي: إدارة مراحل التغيير، مجالات التغيير، وأنواع التغيير، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (بالاستناد إلى طبيعة المعالجة الميدانية)، حيث قامت بإجراء دراسة ميدانية على عينة شملت 180 فرداً ينتمون لمنظمات اقتصادية مختلفة للتحقق من الفرضيات.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات المستعملة في الدراسة، كما تم استعمال مصفوفة الارتباط ونماذج الانحدار المتعدد والنمذجة بالمعادلات البنائية لتحليل البيانات التي تم جمعها.

وقد توصلت الدراسة إلى: وجود أثر للقيادة التحويلية على إدارة مراحل التغيير، وكذلك على مختلف مجالات التغيير (الاستراتيجية، الأهداف، الهيكل التنظيمي، الأفراد، العمليات، المنتجات، التكنولوجية، والثقافة التنظيمية)، القيادة التحويلية لها تأثير على نوع التغيير، كما وجد أن مراحل التغيير والتغيير بمجال الثقافة التنظيمية يتأثران بحجم المنظمة وطبيعة نشاطها.

ولد حمن سيد محمد، ، بعنوان "أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للنقل البحري"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3. 2011

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة عرض وتقديم الإطار الفكري والنظري للتمكين باعتباره مدخلاً إدارياً حديثاً، والتعرف على الاتجاهات المختلفة حول مفهومه وخصائصه، بالإضافة إلى وضع مقترحات تساهم في صياغة استراتيجية لتمكين العاملين لتدعيم بناء الأداء المؤسسي.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الاستنباطي بالنسبة للجانب النظري لتحليل أبعاد وعناصر التمكين، والمنهج الاستقرائي باستخدام أسلوب التحليل الكيفي بالنسبة للجانب التطبيقي، حيث قامت بالتركيز على أربعة محاور رئيسية لتمكين العاملين هي: نمط القيادة، بناء فريق المشاركة، نظام الاتصالات، وأنظمة إدارة الموارد البشرية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على دراسة الحالة كإطار تطبيقي في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري، من خلال تحليل واقع تطبيق أسلوب التمكين والمعوقات التي تعترضه في بيئة العمل.

وقد توصلت الدراسة إلى: (بناءً على الفرضيات والأهداف المذكورة) ضرورة توفر بناء ونظام مؤسسي ملائم لتطبيق استراتيجية التمكين، مع التأكيد على الدور الرئيسي الذي يلعبه القائد في تبني هذا المدخل لرفع وتحسين أداء المؤسسة.

كرمية توفيق، بعنوان "تمكين العاملين: دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان" SC SEG - ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر. 2008

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى التحديد الدقيق لمفهوم التمكين وآثاره على الفرد والمنظمة، وتقديم إطار عام لتمكين العاملين بشروط وخطوات يمكن استغلالها ميدانياً، مع محاولة تقديم صورة واقعية عن التمكين في المؤسسات الجزائرية.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي في تحليل المعطيات والحقائق المرتبطة بأداء المؤسسة والموارد البشرية، حيث قامت بوصف الموقف والأبعاد الأساسية للتمكين ومناقشة النتائج المستخلصة من عينة الدراسة الميدانية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة استهدفت (60) موظفاً من مختلف الفئات العمرية والأقدمية والصفات الوظيفية (إطارات، تحكم، تنفيذ) بشركة الإسمنت بسور الغزلان.

وقد توصلت الدراسة إلى : أن تمكين العاملين يمثل مدخلاً حيوياً لتطوير مجموعة العمل والحفاظ عليها، وأن تطبيق هذا المفهوم يمنح المؤسسة ميزة تنافسية أكبر من خلال تحسين أداء الموارد البشرية وتوسيع نطاق الإشراف الإداري.

بناءً على ملفات الصور الأخيرة التي قمت برفعها (واجهة المقالة ومستخلصها)، إليك تلخيص الدراسة الثامنة وفق النموذج المعتمد في بحثك:

مراد بومنقار وفلة عيساوي، بعنوان "تمكين العاملين. مدخل للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 7، جامعة قسنطينة 2، ديسمبر 2014،

هدفت هذه الدراسة إلى تناول موضوع تمكين العاملين بالتحليل، باعتباره أحد المتغيرات التي تعد من آخر صيحات تطور الفكر الإداري، والتركيز على منحه الحرية التامة للعاملين في التصرف عند أدائهم لمسؤولياتهم الوظيفية، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج التحليلي، حيث قامت بتحليل مفهوم التمكين الإداري كضرورة لتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء، وسرعة التعامل مع المتغيرات العالمية والاستجابة لمتطلبات العملاء.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على مراجعة الأدبيات الإدارية وتحليل أبعاد التمكين التي تحقق الاستغلال الكامل للكفاءة الكامنة داخل الأفراد كأداة لجمع وتحليل المادة العلمية للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى :أن تمكين العاملين يؤدي إلى الاستغلال الأمثل للكفاءات البشرية داخل المنظمة، مما يساهم بشكل مباشر في عملية التحسين المستمر وتحقيق التطوير التنظيمي المنشود.

سامية ح & . سليمة ق.، "تمكين العاملين (متطلباته وفوائده ومزاياه)"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 5، العدد 3، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم التمكين كتوجه إداري حديث يهدف إلى استغلال الكفاءات الكامنة داخل الأفراد استغلالاً كاملاً، وتحويلهم إلى عناصر معتمدة على أنفسهم ومتحملة للمسؤولية، بما يعزز قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات السليمة وتحريك الخيال الإبداعي لدى العاملين.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج التحليلي (نظري)، حيث قامت بتحليل مفهوم التمكين وأبعاده المتمثلة في منح الثقة والسلطة وحرية التصرف للمرؤوسين، ودراسة أثر ذلك على شعورهم بالأهمية والكفاءة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة في مجال إدارة الموارد البشرية كأداة لجمع البيانات المستعملة في الدراسة، كما تم استعمال أسلوب التحليل والمنطق الاستنتاجي لتحليل البيانات التي تم جمعها.

وقد توصلت الدراسة إلى :أن التمكين يساهم في تحرير قدرات العاملين من القيود، ويولد لديهم شعوراً بالمسؤولية تجاه نتائج أعمالهم، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز كفاءة المؤسسة وقدرتها على حل المشكلات بأساليب إبداعية.

حميرط شيماء ولعلاوي سميرة، دور تمكين العاملين في التقليل من الاغتراب الوظيفي: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف. مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2025.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، تدريب العاملين، تحفيز العاملين، فرق العمل، الاتصال الفعال) في التقليل من الاغتراب الوظيفي في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، حيث قامت بالبحث في العلاقة بين آليات التمكين وظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى عينة قصدية من الإطارات في المؤسسات محل الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات المستعملة في الدراسة، والتي وزعت على عينة بلغت 73 فرداً، كما تم استعمال برنامج الحزمة الإحصائية SPSS.V22 لتحليل البيانات التي تم جمعها.

وقد توصلت الدراسة إلى :أن لتمكين العاملين دوراً بنسبة (56.201%) في التقليل من الاغتراب الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة، وأوصت بضرورة الاهتمام بتنمية قدرات العاملين وتوفير بيئة تفاعلية تعزز الانتماء وتسهل وصول المعلومات للحد من شعور الاغتراب.

أميرة غنام، "أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة تجهيز الغرف الصحراوية Cabam -عين مليلة"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في تحقيق تمكين العاملين، وذلك في ظل التحديات والصعوبات التي تواجه المنظمات وضرورة التكيف مع التغيرات المستمرة من خلال تحرير مبادرات الأفراد والكشف عن قدراتهم الكامنة.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت بإجراء دراسة ميدانية بمؤسسة تجهيز الغرف الصحراوية (Cabam) بعين مليلة لاختبار أثر القيادة التحويلية بأبعادها (الاجاذبية، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردية) على عملية التمكين.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات المستعملة في الدراسة، كما تم استعمال الأساليب الإحصائية الملائمة (اعتماداً على البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات التي تم جمعها.

وقد توصلت الدراسة إلى :أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي ودال إحصائياً على عملية تمكين العاملين في مؤسسة تجهيز الغرف الصحراوية – (Cabam) عين مليلة، مما يؤكد أهمية هذا النمط القيادي في تعزيز قدرات الموارد البشرية.

صباح بنت عبد الله الصومالي ورزان فريد متولي، "أثر القيادة التحويلية على تمكين وإبداع الموظفين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي - دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 02، العدد 09، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر القيادة التحويلية على تمكين وإبداع الموظفين في مؤسسات التعليم العالي، ومعرفة مدى ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الملك عبد العزيز.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت بإجراء دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز البالغ عددهم (4947) موظفاً، لاختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين والإبداع.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات المستعملة في الدراسة، حيث تم الحصول على (333) استبانة صالحة للتحليل، كما تم استعمال معامل الارتباط، تحليل الانحدار المتعدد، والمتوسطات الحسابية (اعتماداً على البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات التي تم جمعها.

وقد توصلت الدراسة إلى :وجود علاقة قوية وموجبة بين القيادة التحويلية وتمكين الموظفين، وكذلك وجود علاقة قوية وموجبة بين القيادة التحويلية وإبداع العاملين، بالإضافة إلى وجود درجة عالية من ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الملك عبد العزيز.

خلوف جناة، "أثر القيادة التحويلية في تحقيق تمكين العاملين في المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات - عين مليلة"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسات الصحية، المدرسة العليا لإدارة الأعمال - تلمسان، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في تحقيق تمكين العاملين في المؤسسات الصحية، وذلك انطلاقاً من أن القيادة التحويلية تمكن المنظمة من تحرير مبادرات الأفراد والكشف عن قدراتهم الكامنة لمواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات البيئية المستمرة.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت بتسليط الضوء على واقع ممارسة أبعاد القيادة التحويلية (الاجازية، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) وأثر ذلك على تمكين الموظفين داخل المؤسسة الاستشفائية "سليمان عميرات" بعين مليلة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما تم استعمال البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الأساليب الإحصائية الملائمة لاختبار الفرضيات.

وقد توصلت الدراسة إلى :أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على عملية تمكين العاملين في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة، مما يعزز من قدرة المؤسسة على مواكبة التحولات التنظيمية الحديثة.

قدور كوتر، "أثر القيادة بالتمكين على أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية - الفرع الجهوي بورقلة"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة بالتمكين على أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية (FNPOS) بالفرع الجهوي بورقلة، وذلك من خلال تسليط الضوء على المتغيرات المستقلة (الاستقلالية والمشاركة في القرارات) وأثرها على المتغير التابع (الأداء).

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت بالبحث في العلاقة الارتباطية والأثر بين أبعاد القيادة التمكينية ومستوى توافر الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة محل الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، حيث وزعت على عينة عشوائية بسيطة بلغت (20) مفردة، كما تم استعمال برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) من خلال المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط وتحليل الانحدار لتحليل البيانات التي تم جمعها.

وقد توصلت الدراسة إلى :وجود مستوى مرتفع لممارسة القيادة بالتمكين وكذا مستوى عالٍ لأداء العاملين بالمؤسسة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين الاستقلالية والمشاركة في القرارات وأداء العاملين، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الأقدمية).

حمود زوير وكماسي الحاج، "دور القيادة التحويلية في تعزيز العمل الجماعي: دراسة حالة مؤسسة صيانة وخدمات السيارات فرع سونلغاز ورقلة"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2020/2019.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على العمل الجماعي داخل المؤسسة، بالإضافة إلى دراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية كمتغير مستقل والعمل الجماعي كمتغير تابع).

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت بدراسة حالة مؤسسة صيانة وخدمات السيارات (فرع سونلغاز ورقلة) من خلال الملاحظة العلمية والمقابلة الشخصية واختبار الفرضيات ميدانياً.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث وزعت على عينة عشوائية بلغت (50) مفردة، كما تم استعمال برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) لمعالجة وتحليل المعطيات الإحصائية.

وقد توصلت الدراسة إلى :وجود مستوى مرتفع لممارسة سلوكيات القيادة التحويلية وكذا العمل الجماعي لدى عينة الدراسة، مع وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين المتغيرين بلغت قيمتها الإجمالية (74.74%)، كما أثبتت النتائج أن بعد "التأثير المثالي/الكاريزما" هو الأقوى تأثيراً في تعزيز العمل الجماعي.

### هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة وكذا الأسئلة الفرعية، تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول مترابطة ومتكاملة، حيث خصص الفصل الأول لبحث ماهية القيادة التحويلية من خلال التطرق إلى مدخل عام إلى القيادة الإدارية، ثم الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية، وأخيراً أبعاد وتطبيقات القيادة التحويلية، أما الفصل الثاني فقد تناول تمكين العاملين في المؤسسة من خلال دراسة أساسيات تمكين العاملين، ثم أبعاده، إضافة إلى متطلباته ومعوقاته، في حين خصص الفصل الثالث للدراسة الميدانية، حيث تم التطرق فيه إلى الإجراءات المنهجية والتعريف بميدان الدراسة، ثم عرض وتحليل البيانات الإحصائية، وأخيراً اختبار الفرضيات ومناقشتها في ضوء نتائج الدراسة.

## الفصل الأول: ماهية القيادة التحويلية

## تمهيد

شهدت القيادة التحويلية تطورًا ملحوظًا منذ أواخر القرن العشرين، حيث انتقلت الدراسات من التركيز على الصفات الفردية للقائد إلى تحليل السلوكيات وطرق التحفيز والتغيير داخل المؤسسات، تتميز القيادة التحويلية بخصائص مثل الكاريزما، الرؤية المستقبلية، القدرة على الإلهام، وتشجيع التفكير الإبداعي لدى الفريق، وتستند هذه القيادة إلى مبادئ تركز على التحفيز المعنوي، تعزيز الالتزام، وبناء الثقة بين القائد والموظفين، بالمقارنة مع الأنماط الأخرى، مثل القيادة التبادلية أو الأوتوقراطية، فإن القيادة التحويلية تركز على تطوير القدرات الفردية والجماعية بدل التحكم المباشر والمكافأة المشروطة. لهذا، أصبح فهم تاريخها وخصائصها أمرًا ضروريًا لضمان تطبيقها بفعالية وتحقيق التغيير المستدام داخل المنظمات الحديثة.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين كما يلي:

- المبحث الأول: مدخل عام إلى القيادة الإدارية
- المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية
- المبحث الثالث: أبعاد وتطبيقات القيادة التحويلية

## المبحث الأول: مدخل عام إلى القيادة الإدارية

تُعَدّ القيادة الإدارية من الوظائف الأساسية في عملية الإدارة، إذ تقوم على توجيه جهود العاملين وتنظيمها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، وهي تمثل العنصر الحيوي الذي يربط بين التخطيط والتنفيذ من خلال التأثير في سلوك الأفراد وتحفيزهم للعمل.

### المطلب الأول: تعريف القيادة وأهميتها في المؤسسة.

تُعرّف القيادة بأنها عملية التأثير في الأفراد وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وتكمن أهميتها في تحسين الأداء، ورفع مستوى الكفاءة، وتعزيز التعاون داخل بيئة العمل.

### الفرع الأول: تعرف القيادة:

القيادة من المواضيع التي تناولها الباحثون منذ القدم ولا زالت في العصر الحديث، حيث احتلت مكانة كبيرة نظراً لدورها وأهميتها، وظهرت قديماً في الحروب والغزوات والمعارك العسكرية، تعددت واختلقت تعريفات القيادة باختلاف الرؤية إلى القيادة وكذا السياسات والنظريات حيث تعرف:

لغة: القيادة كما يراها ابن منظور حسب معجم لسان العرب هي (القود) نقيض السوق، يقال قاد الدابة من أمامها وسوقها من خلفها، وهذا ما يبين أن القائد يتصدر الجميع ويكون في المقدمة.<sup>1</sup>

اصطلاحاً: القيادة عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل، وهي القدرة على التأثير في التابعين من خلال الإقناع واتباع أساليب تحفيزية تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي اجتمع من أجلها.<sup>2</sup> القيادة هي فن استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة إليهم بحماس وثقة<sup>3</sup>

القيادة تعرف على أنها ذلك العنصر الإنساني الذي يجمع مجموعة العاملين ويحفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم.<sup>4</sup>

القيادة تعرف كذلك بأنها العملية التي عن طريقها يتم التأثير على الأفراد لجعلهم يرغبون في تحقيق أهداف المجموعة<sup>5</sup>

<sup>1</sup> ابن منظور، لسان العرب ، دار صابر للنشر، المجلد 12، ط1، لبنان ، 200، ص315 .

<sup>2</sup> صلاح هادي حسني، القيادة و اثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، الأردن 2014، ص53

<sup>3</sup> جمال الدين عويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للنشر و التوزيع، ط2، الجزائر، 2009، ص115

<sup>4</sup> علي عريوة حسين، القيادة التحويلية و تمكين العاملين في سوسيولوجيا التنظيمات، مجلة الدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 08 العدد 02 جوان 2023، ص302

<sup>5</sup> رضا هشام حمدي، إدارة التحول و القيادة الفعالة، دار الراية للنشر و التوزيع، ط1، عمان ، الأردن ، 2012، ص 89

انطلاقاً مما سبق يمكننا تقديم تعريف شامل للقيادة كما يلي:

القيادة هي عملية إنسانية تفاعلية تهدف إلى توجيه وتحفيز مجموعة من الأفراد والتأثير في سلوكهم من خلال الإقناع وباستخدام أساليب تحفيزية فعّالة، بما يضمن استقطاب قدراتهم وتنسيق جهودهم لتحقيق الأهداف المشتركة للتنظيم بكفاءة، في جو يسوده الحماس والثقة والتعاون.

### الفرع الثاني: أهمية القيادة في المنظمة:

إن للقيادة الإدارية أهمية كبيرة في المؤسسة في عدة جوانب نذكر منها:

**1. الناحية التنظيمية:** من خلال كونها عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد وعملية التنظيم هذه تتم وفق قواعد عملية كشفت عنها البحوث والتجارب واستخلصها علماء الإدارة من المزاولة العملية وهو ما يعبر عنه بالجانب النظري للإدارة<sup>1</sup>.

**2. الناحية الإنسانية:** يبرز دور القيادة في الجانب الإنساني للإدارة بوضوح من خلال تتبع مسؤوليات القائد في مجال العلاقات الإنسانية، والمتمثلة في تكوين علاقة إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه ورؤوسائه واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم، وتقبل اقتراحاتهم القيمة وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته، وحفز العاملين على العمل بحماس وتقديم أقصى طاقاتهم في العمل وإشباع حاجات ومتطلبات المرؤوسين<sup>2</sup>.

**3. الناحية الاجتماعية:** فالقيادة كظاهرة اجتماعية في المنظمة وكأداة فعالة للتنظيم وتنسيق جهود العاملين فيه، فهي بالتالي أداة أكثر ضرورة في التنظيمات الإدارية على اختلاف حجمها، طبيعتها، أهدافها، كما يبرز دور القيادة الإدارية في توجيه نشاطات أعضاء التنظيمات الرياضية، الثقافية والترفيهية من أجل تعزيز التعاون بين أفراد التنظيم، إلا أن القيادة تتأثر بما يفرضه عليها الجانب الاجتماعي داخل التنظيم متمثلاً في عادات العاملين وقيمهم، وتقاليدهم، واتجاهاتهم وتطلعاتهم، كما تتأثر أيضاً بما تفرضه القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع<sup>3</sup>.

تُبرز القيادة الإدارية دوراً محورياً في تنظيم جهود الأفراد وفق أسس علمية تضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، كما تؤدي دوراً إنسانياً مهماً من خلال بناء علاقات قائمة على الثقة والتحفيز، مما يعزز أداء العاملين ورضاهم، إضافة إلى

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البلدية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 26.

<sup>2</sup> خالد عبد الوهاب الزبيدي، القيادة الإدارية وتطوير المنظمات التعليمية العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 38، 39.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص 27.

ذلك، تتجلى أهميتها الاجتماعية في تنسيق السلوك الجماعي داخل المنظمة، مع تأثرها بالقيم والعادات السائدة في بيئة العمل والمجتمع.

### المطلب الثاني: الفرق بين القائد الإداري والمدير.

يستخدم الأشخاص في الغالب مصطلحي "مدير" و"قائد" كمصطلحين مترادفين، ومن الممكن أن يكون الشخص قائداً ومديراً في نفس الوقت، ولكن هل يعبران في الحقيقة عن الأمر نفسه، ربما لا، لأنه من الممكن أن يكون الشخص قائداً دون أن يكون مديراً، كما قد يكون مديراً دون أن يكون قائداً، وتنتشر جملة شائعة تقول: "يفعل القادة الشيء الصحيح، في حين يفعل المدراء الأشياء بطريقة صحيحة"، ولكن الأمر ليس بهذه البساطة.

### 1. أوجه التشابه والاختلاف

توجد العديد من أوجه التشابه بين القادة والمدراء، لكنها تصبح أقل عند محاولة الاختيار بينهما ضمن السياق التنظيمي، فقد يكون كلاهما "مسؤولاً" على رأس مؤسسة، توجد بعض الفروقات الحقيقية بين المصطلحين، إذ أن المدراء مرتبطون حتماً بالمؤسسات، ولكن القادة موجودين حتى خارج السياق التنظيمي، فبعض القادة العظماء في العالم على سبيل المثال، قد ألهموا الآخرين دون أي هيكل تنظيمي من حولهم.

أحد الفروق المحتملة هو أن القادة يوجهون ويرشدون، بينما المدراء يديرون، ويشير هذا التمييز المتأصل في تعريفات القاموس إلى أن القادة يُظهرون الطريق؛ أما المدراء، فهم من يسمعون بحدوث ذلك، حيث يخلق القادة رؤية ملهمة ويختار الناس اتباعها، ويصبح المدراء مسؤولين عن تحويل الرؤية إلى خطة عمل لتحقيق المؤسسة لرؤية القائد.

تنتشر فكرة بأن القادة لديهم أتباع، وأن المدراء لديهم أشخاص يقدمون التقارير إليهم، أي أن أولئك الذين يعملون لدى المدير ليس لديهم خيارات كثيرة، ولكن التبعية اختيار، وتثير هذه النقطة الجدل في السياق التنظيمي، إذ لا يملك الموظفون سوى القليل من الخيارات حول ما إذا كانوا سيتبعون مدير المؤسسة أم لا.

- تدور القيادة حول طرح السؤالين "ماذا؟" و"لماذا؟" وتمكين الأفراد من خلال منحهم المسؤولية لفعل الأشياء بطريقة صحيحة، إذ يتعامل القادة مع الناس ومع عواطفهم.
- يسأل المدراء "كيف؟" ويتعاملون مع العمليات والنماذج والأنظمة، أي يتعاملون مع الأشياء.

نشأ هذا التمييز على يد وارن بينيس Warren Bennis، وهو أستاذ في جامعة جنوب كاليفورنيا، فقد صاغ العبارة المذكورة سابقاً: "يفعل القادة الشيء الصحيح، في حين يفعل المدراء الأشياء بطريقة صحيحة"، واقترح أن هذا التمييز يكمن في طريقة التفكير في الأشياء، أي إذا كان الشخص يفكر في فعل الشيء بطريقة صحيحة، فهو يميل إلى التفكير في آليات

أو كيفية إنجاز المهمة المطلوبة، وهذا ما يفعله المدير، إنّ فعل الشيء الصحيح هو مفهوم أكثر فلسفياً، ويحَقِّز الشخص على التفكير في المستقبل والرؤية والأحلام، وهذا هو دور القائد، لقد حدد بينيس بعض الفروق الأخرى المتمثلة في الآتي<sup>1</sup>:

#### الجدول رقم 1: يمثل الفرق بين القائد و المدير:

| القائد                              | المدير                             |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| يبتكر                               | يدير                               |
| يطوّر                               | يحافظ                              |
| يركّز على الأفراد والعواطف          | يركّز على الأنظمة والهيكليّة       |
| يُلهم الأفراد                       | يتحكم في الأنظمة والأفراد          |
| يتحدى الطريقة التي تسير بها الأشياء | يقبل الطريقة التي تسير بها الأشياء |
| لديه منظور بعيد المدى               | لديه رؤية قصيرة المدى              |
| يدير الأفراد                        | يدير المهام                        |

المصدر: عثمان صالح أحمد محمد، أثر القيادة على كفاءة الاتصالات الادارية دراسة ميدانية بمراقبة التربية والتعليم — بني وليد، مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي،

المجلد 09، العدد، 13، 2023، ص 67

يوجد فرق آخر بين القادة والمدراء يتعلق بالمخاطر التي سيتحملها كل واحدٍ منهم، إذ يميل المدراء لتجنب المخاطرة، ولكن القادة هم أكثر مجازفةً وعرضةً للمخاطرة، وذلك لأن القادة يهتمون بتحقيق رؤيتهم، لذلك يَعدّون أنه من الطبيعي مواجهة المشكلات والحواجز على طول الطريق، ويكونون في الغالب أكثر ارتياحاً للمخاطرة، وبالتالي يدركون أن الطريق لتحقيق رؤيتهم ليس دائماً هو الطريق الأسهل، يعني ذلك أنّ:

- يحاول القادة تحويل المشكلات إلى فرص، وكسر القواعد لإنجاز الأمور.
- يميل المدراء إلى التركيز على الوضع الحالي، ومحاولة تقليل المخاطر إلى أدنى حدٍّ ممكن.

يميل القادة إلى تحدّي الوضع الحالي، بينما يركّز المدراء أكثر على الاحتفاظ به، لقد تغيّرت مؤخراً المواقف تجاه المخاطرة نتيجةً لعددٍ من فضائح الشركات الكبرى، لذلك قد يكون هذا الاختلاف أقل بكثيرٍ مما كان عليه في السابق<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عثمان صالح أحمد محمد، أثر القيادة على كفاءة الاتصالات الادارية دراسة ميدانية بمراقبة التربية والتعليم — بني وليد، مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي، المجلد 09، العدد، 13، 2023، ص 66

<sup>2</sup> عثمان صالح أحمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 68

### المطلب الثالث: النظريات الحديثة في القيادة

أما أهم النظريات الحديثة في القيادة هي:

#### أولاً: نظرية السمات في القيادة: (The Traitist Theory of Leadership)

حاولت هذه النظرية تحديد الصفات التي يتميز بها القائد سواء كانت جسمانية أم عقلية أم شخصية أم اجتماعية، إلا أن هذه النظرية لم تقدم إجابة عملية عن الكثير من الأسئلة المثارة بشأن القيادة ولكنها كشفت عن سمات القيادة التي يمكن اكتسابها وتعلمها<sup>1</sup>.

وتعد هذه النظرية تطوراً طبيعياً لمفهوم "نظرية الوراثة" مع توسيع نطاقها، وهي من أولى المحاولات المنتظمة، التي بذلت لشرح ظاهرة القيادة (Phenomena of Leadership)، وتبنى هذه النظرية على أساس تحديد صفات خاصة، يجب أن يتحلى القادة بها، وتحاول تطبيقها على الأفراد، لمعرفة منهم الذين يصلحون كقادة.

وترتكز فكرة هذه النظرية، على ضرورة توفر صفات خاصة في الفرد، تجعله مؤهلاً للقيادة وهذه الصفات يمكن أن تكون موروثاً أو مكتسبة من وجوده في المجتمع. وطبقاً لهذه النظرية فإن القائد هو الشخص الذي يتصف بخصائص وقدرات خاصة تميزه عن باقي المجموعة وهذه الصفات قد تكون جسدية أو عقلية أو نفسية.

اعتمد أصحاب هذه النظرية على ملاحظة عدد من القادة والزعماء واستخدموا الطريقة الاستقرائية أو الاستنتاجية للكشف عن السمات القيادية في هؤلاء القادة وعن طريقها استطاعوا أن يستنبطوا الصفات الغالبة التي وجدت مشتركة في هؤلاء القادة والزعماء وخرجوا من ذلك بأن هذه الصفات المشتركة تعد صفات ضرورية للقيادة.

#### ثانياً: النظرية الموقفية للقيادة: (Situational Theory)

هي نظرية تؤكد أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما، حسب ظرف ما قد لا يصلح لظرف أو مرحلة أخرى... فالقائد الفعال يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات من أمامه من طاقات وقدرات فيوجهها نحو الهدف.<sup>2</sup>

وهذه النظرية ترى أن أي فرد سوي عادي يمكن أن يصبح قائداً إذا ما وجد نفسه في موقف أو أزمة تستدعي الحل واستطاع أن يتعامل معها ويقدم حلولاً مقبولة، وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء الأشخاص استثنائيين في قدراتهم بل يمكن أن يكونوا

<sup>1</sup> جودت عطوي، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، الأردن: الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2001، ص 81.

<sup>2</sup> طارق السويدان، فيصل باشرحيل، صناعة القائد، الرياض: دار الأندلس الخضراء، ط 1، 2006، ص 113.

أشخاصاً عاديين ولكنهم يغتنمون الفرصة ومن العناصر التي تشكل وتعزز مهارة القيادة هي الاهتمام بالعمل وإعادة تصميمه بشكل يثير اهتمام العاملين ويشكل تحدياً لهم.<sup>1</sup>

### ثالثاً: النظرية التفاعلية للقيادة: (Interaction Theory)

تعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي تركز على الأبعاد التالية: السمات - عناصر الموقف - خصائص المنظمة المراد قيادتها وتطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المتقادة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية.<sup>2</sup>

أما تطبيقات هذه النظرية من ناحية عملية فهي أنه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة والجدارة في التعيينات للوظائف الإدارية ومن ثم محاولة تصميم الأعمال بشكل يساعد على تركيز اهتمام العامل والموظف بما يجري في مجال العمل وإتاحة المجال له لإظهار مواهبه والتفاعل مع هذه المواقف مما يؤدي إلى نجاحه واكتسابه القدرة على التأثير في الآخرين وهذا ما يساعده على تعبئة جهدهم لمزيد من العمل الذي لا بد أن ينعكس إيجابياً على التنظيم ككل.

### رابعاً: نظرية المسار والهدف للقيادة: (Path-Goal Theory)

ركزت هذه النظرية على مدى قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه من خلال التمييز بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وتحفيزهم لإنجاز تلك الأهداف، وحددت أربعة أنماط للقيادة هي: النمط الموجه، والنمط المساند، والنمط المشارك، ونمط الإنجاز.<sup>3</sup>

وقد قامت هذه النظرية على أفكار (مارتن إيفان) عام 1970م، ثم طورها (روبرت هاوس) في العام التالي، وتقوم هذه النظرية على فكرة أن القائد يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم، والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك وتتوقف فاعلية القائد على ما يحدثه سلوكه، ونمط قيادته من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم.<sup>4</sup>

### خامساً: نظرية الطوارئ للقيادة:

نظرية الطوارئ أو قيادة الأزمات تقوم على أن نمط وأسلوب القيادة يرتبط بطبيعة المشكلة أو الموقف، وإن النجاح في القيادة هنا لا يعتمد على قبول المرؤوسين للأسلوب وإنما المقصد يكون في سلطة القائد في موقف دون موقف آخر، ففي موقف يكون زميلاً وهو في ذلك يتقاسم الأدوار، فإن المعيار هو حسن الأداء والنجاح.

<sup>1</sup> محمد القاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1، 2007، ص 185.

<sup>2</sup> أحمد بن محسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، الرياض: الرياض للنشر العلمي والمطابع، ط 1، 2005، ص 6.

<sup>3</sup> محمد القاسم، مرجع سبق ذكره، ص 186.

<sup>4</sup> سالم بن سعيد الفحطاني، القيادة الإدارية التحول نحو النموذج العالمي، مجلة البحوث الأمنية، العدد 23، السعودية، 2001، ص 8.

### سادساً: نظرية حاجات التابعين للقيادة: (Follower Approach to Leadership)

وجه الكثير من علماء النفس نقداً إلى أصحاب نظريتي "السمات" و"الطوارئ"، الأمر الذي دفع الكثيرين إلى أن يفكروا في أسلوب أفضل لتوضيح مفهوم القيادة، فكانت نظرية "حاجات التابعين"، أو أسلوب "الأتباع للقيادة" وتركز هذه النظرية على التابعين أكثر منها على القائد، وتنظر للأخير على أنه الشخص الذي يستطيع إشباع حاجات الجماعة المختلفة، سواء أكانت مادية أم نفسية، وذلك من واقع أن الجماعة وخصائصها لها تأثير فعال في القيادة ولكن هذا لا يعني أن القيادة تقوم فقط على هذا الجانب، فهناك خصائص القائد، وطبيعة الموقف والمناخ بصفة عامة. ومن أنصار هذه النظرية "سانفورد" (F. H. Sanford)، الذي يرى أن التابعين يكونون عنصراً مهماً في القيادة الفعالة، وحجة "سانفورد" في صلاحية نظرية الأتباع هي أن هؤلاء الأتباع تكون لديهم احتياجات أساسية، وهم يرغبون بإرادتهم المختارة في أن يرتبطوا بعلاقة التبعية مع القائد الذي يستطيع أن يشبع احتياجاتهم كأفضل ما يكون الإشباع، فإذا كان هذا حقاً فينبغي إذن دراسة القائد وفهم سلوكه وذلك عن طريق دراسة المحاولات التي يقوم بها القائد لإشباع احتياجات تابعيه، وهناك من يرى أن الاعتراف بالتبعية كعنصر في ظاهرة القيادة كان إسهاماً مهماً ومن الواضح أن إشباع احتياجات أعضاء حزب سياسي يختلف تماماً عن موظفي معمل مسجلات ومن هذا المنطلق فإنه من العدالة أن يفترض أن سلوك الزعيم السياسي يختلف تماماً عن سلوك مدير إداري لإحدى الإدارات.<sup>1</sup>

### سابعاً: نظرية الرجل العظيم للقيادة:

تتلخص هذه النظرية في أن الشخص يتصف ويتمتع بخصائص دون غيره من أفراد جماعته هي التي تفوضه قائداً عليهم، والقائد الفذ يستطيع أن يغير من سمات الجماعة وخصائصها لأنه يتمتع بمواهب وقدرات غير عادية. وتفترض هذه النظرية أن هناك أشخاصاً ذوي مواهب فذة تمكنهم من التحكم في مجرى التغيير ومجرى التاريخ (الفكرة الأساسية لهذه النظرية تعتمد أساساً على افتراض أن القادة يولدون ولا يُصنعون وهذه الولادة تكون في أعضاء أرسقراطيين فقط)، فبعض الرجال يتصفون بسمات غير اعتيادية منذ الولادة، من جهة أخرى فإن السمات القيادية تنتقل بشكل دائم من شخص إلى آخر عبر نظام الوراثة.

إليك النص المستخرج من الصورة السادسة، والذي يكمل الحديث عن نظرية الرجل العظيم وينتقل إلى نظرية الإسلام في القيادة:

فقد قبلت معظم المجتمعات القديمة قادتها على أساس براعتهم وشجاعتهم حيث كان يتم اختيار الرجل الأقوى كحاكم أو زعيم، وكان من مهامه الأساسية كسب معارك جماعته وحروبها، ويبنى أصحاب هذه النظرية رأيهم على ضوء مسلمة تقول

<sup>1</sup> عبد الرحمن حمد، استراتيجية القيادة، مصر: مكتبة عين الشمس، ط 2، 1999، ص 17.

بأن القادة يولدون ومعهم موهبة القيادة وأنه توجد فيهم خصال تميزهم عن تابعيهم. وقد كان الاعتقاد سائداً بأنه من خلال بقاء الأصلح وبالتزاوج يظهر القادة المتميزون عن الآخرين مما يوصلهم إلى مركز القوة. ومن أولئك الذين نادوا بمثل هذا "كالتون ودز" Calton Woods و"ويكام" Wiggam وكذلك "بارنارد" Barnard ، و"تيد" Teed<sup>1</sup>

### ثامناً: نظرية الإسلام في القيادة:

لا شك أن ما روي من قصص وحوادث في القرآن الكريم كانت دلالات للعبارة والموعظة ودليل إرشاد لمن تحير في تحديد طرق الخلاص والنجاة من المهالك فحل العقد وتجاوز الحن واتخاذ القرار الصائب منوط بالقيادة والأمم التابعة لهم، فكان للتجارب السابقة دور في وضع الحلول الناجزة لكل المعوقات، فعصارة هذه التجارب هي عبر ومواعظ نستدل بها، وسيوضح الباحث بإيجاز أبعاد هذه النظرية لسعة أفقها والتداخلات في الرؤى والتقديرية لكل شخص حسب ما يمتلكه من خلفية ثقافية إضافة إلى المدرسة التي ينتمي إليها مع الأخذ بنظر الاعتبار الظروف والوقت وسعة المفاهيم ويمكن أن نعرف النظرية الإسلامية في القيادة على أنها (استخدام القائد للأسلوب الإسلامي للتأثير في سلوك الأفراد لتحقيق أهداف مشروعة) ومن خصائصها:

- ارتباطها بالعقيدة الإسلامية والمثل العليا المؤثرة في سلوك الفرد.
- عملية تشاركية في القيادة مبنية على مبدأ الشورى.
- يجب أن تتم في بيئة تتسم بالرحمة والعطف.

وقد تعتمد على مجموعة من الأسس هي (القيادة تكليف ومسؤولية، القدوة الحسنة، الفطنة، البر والرحمة، الواقعية، الإخلاص في العمل)، ومن وجهات النظر الأخرى للنظرية القيادية في الإسلام فقد أكد طارق السويدان بعد نقل رأي (بينيز) المتخصص في موضوع القيادة بقوله (أن القيادة شخصية وحكمة وهذان الأمران لا يمكن اكتسابهما) ونقل رأي (بيتر دركر) بقوله أن (القيادة يمكن تعلمها ويجب تعلمها)، وعرض رأي الإسلام بشكل موجز في قوله أن القيادة تتلخص في ثلاث أمور (علم مهارات سلوك) والعلم والمهارة مكتسبتان فهل السلوك مكتسب؟ واعتبرها سبب اختلاف العلماء فمنهم من يرى أن الموهبة لا شأن لها بالقيادة بينما يرى الآخرون أن الجانب الإنساني والقدرة على التأثير في الآخرين لا يمكن اكتسابها بل هي هبة من عند الله لا دخل للجهد البشري فيها.

الإنساني في تنميتها أو صقلها، ولقد عرض السويدان في مستعرض كلامه قضية (قيس بن الأحنف) مع رسول الله (ص) وسؤاله عن خصلتين مدحهما فيه رسول الله (ص) وهما (الحلم، الأناة) عن أنهما مكتسبتان أم هما هبة من عند الله جلله الله

<sup>1</sup> منذر هاشم الخطيب، مفهوم القيادة، مجلة الأكاديمية الرياضية العراقية، المجلد 08، العدد 5، 2007، ص 3.

عليهما، فأجابه رسول الله (ص) (بل هما خصلتان جبلت الله عليهما، إذن القيادة فطرية لدى الأحنف وقد يتعارض ذلك مع الحديث القائل (أنما العلم بالتعلم وإنما الحلم بالتحلم) أي أن هناك إمكانية لاكتساب السلوك كما يكتسب العلم، وقد قسم السويديان حسب رأيه الناس إلى ثلاث أصناف:

- لا تصلح للقيادة ولا تستطيع اكتسابها وهم 2.2%
  - تكون القيادة عندهم فطرية وهم 2.2%
  - والباقي يستطيعون اكتساب القيادة ولكن بنسب مختلفة، ولن يكونوا كمن حصل عليها فطرياً.
- تُظهر نظريات القيادة تنوعاً في تفسير ظاهرة القيادة بين من يركز على السمات الشخصية، ومن يربطها بالموقف أو بالتفاعل بين القائد والتابعين، فنظرية السمات ترى أن القيادة ترتبط بخصائص مميزة قد تكون فطرية أو مكتسبة، بينما تؤكد النظرية الموقفية أن فعالية القائد تعتمد على الظروف والسياس، أما النظريات الحديثة كالتفاعلية والمسار والهدف والطوارئ فتري أن القيادة عملية ديناميكية تتأثر بعوامل متعددة كالموقف والتنظيم وتحفيز الأفراد، في حين ركزت نظرية التابعين على أهمية إشباع حاجات الأفراد ودورهم في نجاح القيادة، مقابل نظرية الرجل العظيم التي اعتبرت القيادة فطرية وموروثة، قدمت النظرية الإسلامية تصوراً متكاملًا للقيادة قائماً على القيم والأخلاق والشورى، مع الجمع بين الفطرة والاكتساب في تكوين القائد.

## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية

تمثل القيادة التحويلية نمطاً قيادياً حديثاً يركز على إلهام وتحفيز الموظفين، وتعزيز الإبداع، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على المشاركة والتطوير المستمر تاريخياً، تطورت نظريات القيادة من التركيز على الصفات الفردية للقائد إلى دراسة السلوكيات والعمليات التبادلية والتحويلية التي تحقق التغيير المستدام داخل المنظمات، يتميز القائد التحويلي بخصائص مثل الكاريزما، الرؤية المستقبلية، التحفيز المعنوي، والقدرة على التفكير الاستراتيجي، كما تختلف هذه القيادة عن الأنماط الأخرى مثل القيادة التبادلية أو الأوتوقراطية بتركيزها على التطوير والتحفيز بدل السيطرة والمكافأة المباشرة ومن هنا، يمثل فهم الإطار المفاهيمي والتاريخي للقيادة التحويلية حجر الأساس لتطبيقها بفعالية في المنظمات الحديثة.

### المطلب الأول: تعريف القيادة التحويلية ونشأتها.

القيادة التحويلية هي أسلوب قيادي يركز على إلهام وتحفيز الأفراد لإحداث تغيير إيجابي داخل المنظمة من خلال تطوير الرؤية المشتركة ورفع مستوى الأداء، نشأت هذا المفهوم في سبعينيات القرن العشرين على يد الباحث جيمس ماكغريغور بيرنز ثم طوّره برنارد باس ليصبح من أهم نظريات القيادة الحديثة

### الفرع الأول: القيادة التحويلية

ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد Burns 1978 في كتابه القيادة، وعرفها على أنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين للنهوض معاً كل منهما بالآخر من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق،

وفي عام 1985 قدم Bass نظريته المشهورة في القيادة التحويلية والمقاييس الخاصة بها، بعد تم تطوير النظرية من قبل (Bass & Avolio) حيث تم إعداد بحوث لمئات من القادة في مختلف القطاعات والمؤسسات، حيث عرف القيادة التحويلية على أنها القيادة التي تركز على اهتمامات المرؤوسين ورفع مستوى إدراكهم وقبولهم لأهداف المؤسسة، يكون ذلك من شخصية القائد وتأثيره المثالي وإشباع حاجيات الأفراد وتشجيعهم نحو الابتكار والإبداع مما يؤدي إلى بناء علاقات قوية بين القائد والأتباع.<sup>1</sup>

لغةً: ورد مصطلح التحويل بتشديد الواو في اللغة العربية في لسان العرب لابن منظور فيقال تحوّل عن الشيء أي زال عنه إلى غيره أو نقله من مكان إلى آخر بمعنى غيره من موضع إلى موضع آخر، ويقال حال يحول حولاً قد يكون بمعنيين تغييراً أو تحولاً.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 340.

<sup>2</sup> ابن منظور، مرجع سابق، ص 1065.

**إصطلاحاً:** حظيت القيادة التحويلية باهتمام العديد من الباحثين وتعددت التعاريف وتنوعت حسب المفكرين وحسب وجهات النظر:

القيادة التحويلية هي قيادة قيمة أخلاقية ملهمة، ترفع الروح المعنوية والتطلع نحو القيم السامية، فهي قيادة أخلاقية لأنها تهتم برسم وترسيخ القيم الأخلاقية، والقيادة التحويلية قريبة جداً من مبادئ القيادة الإسلامية والتي من بينها العدالة، الثقة، التشاور، المعرفة... إلخ<sup>1</sup>.

يمكن تعريف قيادة التحويلية بأنها موقف عندما يشارك الشخص أو أكثر مع بعضهم البعض حيث يرفع القادة والأتباع بعضهم البعض من الدافع، وبالتالي إنشاء تأثير تحويل على كل من الزعماء والأتباع وتركز القيادة التحويلية على تحسين تطوير الموظفين، والالتزام وبناء الثقة، تحفيز الموظفين لأداء أبعد من التوقعات<sup>2</sup>.

القيادة التحويلية هم قادة يدفعون ويثيرون التابعين لفعل وإنجاز الأهداف، التي تحقق القيم والحوافز والرغبات والحاجات والطموحات والتوقعات لكل من القادة والتابعين<sup>3</sup>.

يصر (Burns) على أن للقادة تأثيراً فعالاً على التابعين، بحيث يحركون التابعين من خلال القيم المشتركة وتحقيق رضاهم بإشباع حاجاتهم ورغباتهم مثل الطموح والتوقعات، فهي عملية تحول ونقل وتبادل التأثير بين الطرفين (القائد والتابعين). كما عرفها بأنها "عملية يسعى من خلالها القادة والتابعون إلى نهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق"<sup>4</sup>.

"القيادة التحويلية هي التي تدفع إلى بذل المزيد من الجهد أكثر مما هو متوقع، وهذا الدافع يمكن أن يتحقق من خلال رفع مستوى الوعي حول أهمية النتائج (الأهداف) وسبل الوصول إليها، كما أن القادة التحويلي يشجع على تجاوز المصالح الذاتية من أجل المصلحة العامة للمنظمة ككل"<sup>5</sup>.

"العملية التي يتم فيها الحصول على التزام العاملين بتحقيق الأهداف في إطار القيم والرؤية المشتركة"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> نعيمة شبوعات، اثر سلوكيات القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية على عينة من المرضى بالمؤسسات العمومية الاستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري، أطروحة دكتوراء، في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و التسيير جامعة قسدي مزاب، ورقلة، الجزائر، 2022، ص 17

<sup>2</sup> نعيمة شبوعات، مرجع سبق ذكره، ص 17

<sup>3</sup> مكير علي، القيادة التحويلية كآلية لتحقيق التميزو التفوق للمنظمات، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، المجلد 27، العدد 02، ص 88

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 88

<sup>5</sup> نفس المرجع، ص 89

<sup>6</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 99

"نمط قيادي ملهم يستخدم المقومات الزعامية في التأثير على المرؤوسين ودفعهم نحو تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات العادية"<sup>1</sup>.

انطلاقاً مما سبق يمكننا تقديم تعريف شامل للقيادة كما يلي:

القيادة التحويلية هي نمط قيادي يقوم على التأثير الإيجابي في الأفراد من خلال الإلهام والتحفيز وترسيخ القيم الأخلاقية، حيث يسعى القائد إلى رفع مستوى وعي المرؤوسين وتنمية قدراتهم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، بما يحقق توافقاً بين أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة، ويؤدي إلى بناء علاقات قائمة على الثقة والالتزام، ودفعهم إلى تحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات.

### الفرع الثاني: نشأة القيادة التحويلية.

يُعدّ موضوع القيادة التحويلية من أهم المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، نظراً لدورها الفعال في إحداث التغيير الإيجابي داخل المؤسسات وتحقيق الأداء المتميز، ولم يظهر هذا المفهوم فجأة، بل جاء نتيجة تطور تاريخي طويل لنظريات القيادة، حيث انتقل الفكر القيادي من التركيز على السمات الشخصية للقائد إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وصولاً إلى القيادة التحويلية كأحد أبرز النماذج المعاصرة.

في البداية، ارتبطت الدراسات الأولى للقيادة بما يُعرف بنظرية السمات (Trait Theory) خلال بدايات القرن العشرين، حيث كان التركيز منصباً على تحديد الخصائص والصفات التي تميز القادة عن غيرهم، مثل الذكاء، الشجاعة، والثقة بالنفس، وقد اعتُقد آنذاك أن القائد يُولد ولا يُصنع، غير أن هذه النظرية لم تستطع تفسير نجاح بعض القادة في مواقف معينة وفشلهم في أخرى، مما أدى إلى ظهور اتجاهات جديدة.

بعد ذلك، ظهرت النظريات السلوكية (Behavioral Theories) في الأربعينيات والخمسينيات، والتي ركزت على سلوك القائد بدلاً من صفاته، حيث حاول الباحثون تحديد الأنماط القيادية الفعالة مثل القيادة الديمقراطية، الأوتوقراطية، والقيادة الحرة، وقد ساهمت هذه النظريات في إبراز أهمية تفاعل القائد مع مرؤوسيه، لكنها لم تأخذ بعين الاعتبار تأثير المواقف والظروف المحيطة.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 99

في الستينيات والسبعينيات، برزت النظريات الموقفية (Contingency Theories)، والتي أكدت أن فعالية القيادة تعتمد على توافق أسلوب القائد مع طبيعة الموقف، ومن أشهر هذه النظريات نظرية فيدلر ونظرية المسار-الهدف، حيث أصبح القائد مطالباً بالتكيف مع الظروف المختلفة لتحقيق أفضل النتائج<sup>1</sup>.

ومع نهاية السبعينيات، بدأ التحول الحقيقي نحو مفهوم القيادة التحويلية، حيث قدم جيمس ماكغريغور بيرنز (Burns) سنة 1978 مفهوم القيادة التحويلية في كتابه "القيادة"، وميّز بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية. فقد اعتبر أن القيادة التحويلية تقوم على علاقة تأثير متبادل بين القائد والتابعين، بحيث يسعى الطرفان إلى الارتقاء بمستوى الدافعية والقيم الأخلاقية، وليس مجرد تبادل المنافع كما هو الحال في القيادة التبادلية، وفي عام 1985، قام برنارد باس (Bass) بتطوير هذا المفهوم بشكل أوسع، حيث قدّم نموذجاً متكاملًا للقيادة التحويلية وحدد أبعادها الأساسية، مثل التأثير المثالي (الكاريزما)، والتحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي، كما قام بتطوير أدوات لقياس هذا النوع من القيادة، مما ساهم في تعزيز الدراسات التطبيقية حوله<sup>2</sup>.

لاحقاً، جاء تطوير إضافي للنظرية على يد (Bass & Avolio)، حيث تم توسيع نموذج القيادة التحويلية ودمجه مع القيادة التبادلية ضمن ما يعرف بنموذج القيادة الكاملة (Full Range Leadership Model)، الذي يوضح تدرج الأنماط القيادية من الأساليب التقليدية إلى التحويلية، وقد اعتمد هذا النموذج في العديد من الدراسات التطبيقية داخل المؤسسات المختلفة.

وفي العقود الأخيرة، ازداد الاهتمام بالقيادة التحويلية في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم، مثل العولمة والتطور التكنولوجي، حيث أصبحت المؤسسات بحاجة إلى قادة قادرين على التغيير والابتكار وتحفيز العاملين، كما تم الربط بين القيادة التحويلية ومفاهيم حديثة مثل القيادة الأخلاقية، القيادة الخادمة، والقيادة الرقمية.

إن القيادة التحويلية تمثل نتيجة طبيعية لتطور الفكر القيادي عبر الزمن، حيث انتقلت النظريات من التركيز على القائد كفرد إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والقيم المشتركة والتأثير الإيجابي، وقد أثبتت هذه القيادة فعاليتها في تحقيق التميز التنظيمي، مما يجعلها من أهم المداخل الحديثة في إدارة الموارد البشرية وتطوير المؤسسات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> صباح بنت عبد الله الصومالي ورزان فريد متولي، "أثر القيادة التحويلية على تمكين وإبداع الموظفين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي - دراسة تطبيقية على

الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز بالملكة العربية السعودية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 02، العدد 09، 2018، ص 72

<sup>2</sup> أميرة غنام، "أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة تجهيز الغرف الصحراوية Cabam - عين مليلة"، مذكرة ماستر، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، 2017، ص 33

<sup>3</sup> رضا هشام حمدي، مرجع سبق ذكره، ص 54

## المطلب الثاني: خصائص القائد التحويلي.

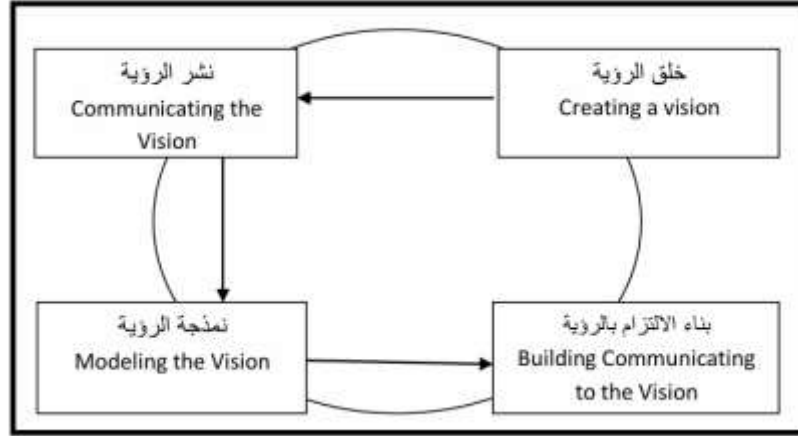
تتلخص خصائص القائد التحويلي بالتالي: <sup>1</sup>

- **إيجاد الرؤية الواضحة:** إن إيجاد رؤية مستقبلية واضحة يُعد من أهم المهارات التي يتميز بها قادة المنظمات المتعلمة، إضافة إلى قدرة القائد على نقل هذه الرؤية وتوضيحها وإفهامها للعاملين في المنظمة، من أجل خلق الوعي الكافي لديهم وتعزيز الثقة المتبادلة بينه وبينهم، مما يؤدي في النهاية إلى التزامهم بتحقيق هذه الرؤية.
  - **القدوة الحسنة:** يؤثر القادة التحويليون في الأفراد من خلال لعب دور القدوة الحسنة، وذلك عبر التزامهم بممارسات إدارية مهمة ومحددة، تساهم في إحداث تعلم تنظيمي فعال، وتكون بمثابة نموذج يُحتذى به من قبل الأفراد.
  - **تعزيز قبول العاملين للأهداف:** تسعى المنظمات المتعلمة إلى إحداث التغيير المطلوب من خلال التركيز على تطوير الأفراد لأنفسهم، لذلك من الضروري تشجيعهم على تبني أهداف التعلم، ومن هنا، يتوجب على القادة التحويليين امتلاك خصائص تدعم الأهداف التي يتبنّاها الأفراد داخل المنظمة، وتؤثر في اختياراتهم، بما يؤدي في النهاية إلى بناء منظمة متعلمة.
- هناك مجموعة من الخصائص للقيادة التحويلية تتمثل فيما يلي:
- الالتزام بنشر الممارسات القيادية لدى جميع العاملين في المدرسة بحيث يصبح كل في موقعه قائد، واعتماد التشاركية في عملية صنع القرار، والعمل على بناء رؤية مشتركة.
  - دعم العلاقات الاجتماعية بين العاملين وبين الطلبة.
  - تحويل النظريات التربوية إلى استراتيجيات عمل داخل المدرسة، وربطها باهتمامات المجتمع.
  - التركيز على استخدام استراتيجيات التدريس المناسبة لزيادة مخرجات تعلم الطلبة.
  - التركيز على توفير التراكيب والاستراتيجيات التي تساعد في عمليات التطوير المنظمي اللازمة لتسيير عمل المدرسة، أي أن مدير المدرسة معني بتمكين العاملين في المدرسة ليأخذوا أدواراً قيادية، وتكوين الثقافة التشاركية بحيث تكون هي السائدة في المجتمع المدرسي.

<sup>1</sup> العوفي أفنان، دور القيادة التحويلية في تفعيل المعرفة التنظيمية تجربة جاك ويليش في جنرال الكتريك، مجلة أوراق اقتصادية، المجلد 03، العدد 01، ص 60

هناك خصائص متعددة للقيادة التحويلية، ولكن أهمها الرؤية التي تتألف من أربع مراحل والمثلة في الشكل رقم (1) الآتي<sup>1</sup>:

الشكل رقم 1: مراحل الرؤية الأربعة



المصدر: أميرة أمين محمد دماج، إمكانية تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في إدارات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة إب من وجهة نظر المدرء انفسهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم الإدارة و أصول التربية، تخصص إدارة و اشراف تربوي، جامعة إب، اليمن، 2016، ص 54

- **خلق رؤية استراتيجية:** يشكل القادة التحويليون رؤية استراتيجية لمستقبل جذاب يربط التابعين معاً؛ كي يركزوا طاقاتهم على الأهداف المنظمة العليا، وتمثل الرؤية المادة الأساسية للقيادة التحويلية لأنها تمثل الدافعية لوضع الأهداف والعامل الضاغط الذي يدفع التابعين لتحقيق هذه الأهداف.
- **نشر الرؤية:** إذا كانت الرؤية مادة القيادة التحويلية الأساسية، فطريقة نشرها تمثل العملية، والقادة الفعالون قادرون على نشر معنى الرؤية ورفع مستوى أهميتها للعاملين، كما أنهم قادرون على إبقاء الرؤية حية في أذهان العاملين من خلال الوسائل التي قد تثري المعاني المختلفة للرؤية؛ كما أنهم ماهرون في نقل الرسائل حول غرض الرؤية وترجمتها إلى سلوك وممارسات.
- **نمذجة الرؤية:** لا يتكلم القادة التحويليون عن الرؤية فحسب، بل يحولونها إلى إجراءات عملية ترمز إلى تطبيق الرؤية، كما أنهم يتعاملون مع التابعين بوسائل سلوكية عملية وقيمة بصورة مستمرة، لأن الاستمرار يزيد من قناعة التابعين برؤية المؤسسة وإيمانهم بها، كما يزيد من مستوى الموثوقية بجدية القادة وتصميمهم على تحقيق الرؤية وأهدافها.

<sup>1</sup> أميرة أمين محمد دماج، إمكانية تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في إدارات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة إب من وجهة نظر المدرء انفسهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم الإدارة و أصول التربية، تخصص إدارة و اشراف تربوي، جامعة إب، اليمن، 2016، ص 53

- بناء الالتزام بالرؤية: أن تحويل الرؤية إلى حقيقة يتطلب الالتزام القوي من جانب التابعين، وقدرة القادة على بناء الالتزام ونشره يأتي من خلال مشاركة التابعين الفعلية في عملية تشكيل الرؤية.

ويستطرد المصدر أن القادة التحويليين يعتبرون كمحركين لجهود التغيير والتطوير في المدرسة ويملكون القدرة على حسن التعامل مع المواقف المعقدة المتنوعة والتكيف مع الظروف المختلفة، ومعالجة المشكلات بصورة مؤسسية، كما أن لديهم القدرة على التخيل والحلم، ومن ثم ترجمة هذه الرؤى والأحلام إلى خطط إجرائية يُشاركون الآخريين في تحقيقها، إضافة إلى تفهم كيفية تأثير أقوالهم وأفعالهم على الآخرين، وعلى إثارة دافعيتهم وحماستهم للاقتداء بهم.

### المطلب الثالث: أهمية تبني نموذج القيادة التحويلية في المؤسسات.

تبنى المنظمات القيادة التحويلية لأنها تعزز الابتكار وتطوير القدرات البشرية، وتساهم في تحفيز الموظفين نحو تحقيق أهداف استراتيجية تتسم بالمرونة والتنافسية، كما أنها تخلق بيئة عمل ملهمة تشجع على المشاركة والتعاون، ما يزيد من إنتاجية المؤسسة واستدامة نجاحها، وتتمثل أهمية تبني القيادة التحويلية في المنظمات فيما يلي:

تفوق القيادة التحويلية على الأنماط القيادية السائدة، ويظهر ذلك جلياً في آراء عدد من الباحثين والمفكرين، ومنها ما أكدته Burns بأن القيادة التحويلية هي نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله للوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود

إن القادة على جميع مستوياتهم يحبون التغيير، والتأكيد على رؤية ورسالة مشتركة للمؤسسة، والاعتماد على الاستراتيجيات التي تركز على الميزة التنافسية ورضا العملاء التام، وتوفير قنوات وقيم الإنجاز، وتبنى نظم تشغيلية سريعة ومنضبطة وإعادة الهندسة الإدارية، وصلاحيات تنفيذ عالية و موارد بشرية ماهرة ومحفزة على الإنجاز، من مبررات لتطبيق القيادة التحويلية ومن أهمها<sup>1</sup>:

- تبني ثقافة احترام الأفكار الجديدة التي تساهم في دافعية العاملين.
- الحرص على جعل العمل أكثر قيمة.
- تطبيق برامج تهيئة وإعداد القيادات.
- احترام جميع العاملين، والقدرة على التأثير في سلوكهم.

إن عملية التحول إلى إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها ليست مسألة سهلة فهي فلسفة تقوم على استراتيجية تغيير كاملة، وتعد تحولاً كبيراً في التفكير والممارسة الإدارية التقليدية، وتحتاج إلى قيادة لها رؤية قوية وواضحة تؤمن بالتغيير والتجديد،

<sup>1</sup> أميرة أمين محمد دماج، مرجع سبق ذكره، ص 48

وهي الحل الوحيد للبقاء والاستمرار، مما يجعل القيادة الإدارية ذات الخاصية التحويلية أهم مقوم من مقومات نجاح هذا الأسلوب.

إن القيادة التحويلية تعد مطلباً استراتيجياً لإنجاح عملية التمكين في بيئة المؤسسات العربية، من أهمية القيادة التحويلية في زيادة الدافعية للعمل وصنع القرار التربوي، وأن هناك علاقة إيجابية بين صنع القرار التحويلي وبين دافعية العاملين للعمل. أهمية القيادة التحويلية وإمكانية تطبيقها في المدرسة، وذلك لعدة اعتبارات يمكن إجمالها فيما يأتي:

- أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية.
  - الحاجة إلى إعداد الطاقات الفردية والاجتماعية من أجل نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة بالعمل.
  - الحاجة إلى القيادة الرمزية مع التركيز على الأهداف والسلوكيات المهمة.
  - الحاجة إلى القيادة الثقافية وتعزيزها، مما يسمح للمدرسة بتطوير وتنمية المعلمين كشخصيات متفردة.
  - الحاجة إلى القيادة الإنسانية التي تحترم الطاقات والمشاعر الشخصية للعاملين.
- كل هذه المبررات تؤكد مدى الحاجة للانتقال من القيادة التقليدية التي تقوم بدور المحافظة والاستقرار والضبط والتحكم غير الإيجابية في كثير من الممارسات، إلى القيادة الحديثة القادرة على تحويل المؤسسات إلى نظم قادرة على التفاعل مع معطيات القرن الواحد والعشرين ومتطلباته، من خلال توفر القيادة التحويلية التي تتمتع بالجاذبية والإلهام وثقة التابعين، وبقدرتها على توفير الاستشارة العقلية للعاملين، والاهتمام برغباتهم واحتياجاتهم، مما يؤدي إلى دافعية أقوى للعمل والإنتاج<sup>1</sup>.

وتستخلص مما سبق أن أهمية القيادة التحويلية تكمن في أنها:

- توحد قيم الأفراد العاملين بقيم المؤسسة، مما يجعل من وحدة القيم ومنظومتها الثقافية إطاراً عاماً للسلوك التنظيمي، وضمن رؤية واضحة ومحددة.
- تحرر الطاقات الكامنة لدى الأفراد، مما يطلق إبداعاتهم وذاتهم، لا سيما وهم جميعاً يشعرون بأنهم جزءاً من قيادة جماعية.
- تقوم على تحقيق حاجات العاملين، الأمر الذي يقودهم إلى الحفز والإلهام الفكري ورفع المعنويات.
- تقوم على التغيير الحقيقي الهادف إلى التطوير من خلال تغيير قنوات العاملين بصرف النظر عن المخاطر التي يواجهونها.
- تعمل على تمكين الصلاحيات والمسؤوليات، الأمر الذي يجعل من عملية الإنجاز تفوق التوقعات.

<sup>1</sup> أميرة أمين محمد دماج، مرجع سبق ذكره، ص 49

### المبحث الثالث: أبعاد وتطبيقات القيادة التحويلية

تتمثل أبعاد القيادة التحويلية في: التحفيز الملهم، والتأثير المثالي، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي للعاملين، وهي أبعاد تهدف إلى إلهام الأفراد ورفع أدائهم، أما تطبيقاتها فتظهر في المؤسسات من خلال تطوير الأداء التنظيمي، وتشجيع الابتكار، وتحسين جودة اتخاذ القرار، وتعزيز روح العمل الجماعي، كما تُستخدم في المؤسسات التعليمية والإدارية والاقتصادية لتحقيق التغيير الإيجابي وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع والتطوير المستمر.

#### المطلب الأول: أبعاد القيادة التحويلية:

يُعتبر هذا من موقف التابع من سلبي إلى إيجابي، إذ يُعزز ثقته بنفسه وبمؤسسته، يرتبط أسلوب القيادة التحويلية بأربعة سلوكيات متميزة، تُعرف أيضًا باسم "الركائز الأربع للقيادة التحويلية"، ولنجاح تحويل المؤسسات، يُضاف بُعد خامس هو الرؤية كشرط أساسي للقيادة التحويلية.<sup>1</sup>

#### الفرع الأول: التحفيز الملهم:

يُستخدم التحفيز الملهم للقائد التحويلي لتعزيز دوره في توفير التحدي والمعنى لأتباعه، بما يحفزهم ويلهمهم في عملهم، وفي القيادة التحويلية، ينبغي على القائد أن يشرح بدقة الوضع المستقبلي ورؤية المنظمة لأتباعه بطريقة واضحة ومفهومة. هذا أسلوب تواصل ملهم يبني الثقة من خلال تقديم معلومات تشجع العاملين على الإيمان بالمنظمة وتطلعاتها المستقبلية، يشير التحفيز الملهم إلى قدرة القائد على بث الثقة والتحفيز والشعور بالهدف لدى أتباعه، وهو مدى قدرة القائد على صياغة رؤية جذابة وملهمة لهم، يجب على القائد التحويلي أن يوضح رؤية مستقبلية واضحة، وأن ينقل توقعات المنظمة، وأن يُظهر التزامه بالأهداف المحددة للمنظمة والفريق، من السلوكيات المرغوبة الأخرى للقائد التحويلي التفاؤل المستمر والحماس والقدرة على توضيح الإيجابيات والسلبيات بموضوعية، لذلك يُعد القائد التحويلي مصدرًا للسلطة والتحفيز لتحقيق أهداف المنظمة المنشودة، كما يُمثل مرجعًا للأتباع في مهمة أو مشروع تحويلي يقوم به الفريق.

يُحفّز القادة الملهمون أتباعهم بمعايير أخلاقية عالية، وينشرون التفاؤل بشأن الأهداف المستقبلية، ويضيفون معنى وقيمة على المهام الموكلة إليهم أو المشكلات التي يواجهونها مع ذلك، لكي ينجح القائد التحويلي، يحتاج إلى أتباع يتمتعون بإحساس قوي بالهدف، يجب على القائد التحويلي أن يُحفّز أتباعه على العمل من أجل ما يؤمنون به، هذا الهدف والمعنى هما ما يُمدّد المجموعة بالطاقة اللازمة للمضي قدمًا، كما ينبغي أن يكون الأتباع على استعداد لبذل المزيد من الجهد في مهامهم، وأن

<sup>1</sup> جيريميا باراسا، مرجع سبق ذكره، ص 56

يتحلوا بالإيجابية، وأن يكونوا مُستعدين للتحفيز، ومتفائلين بشأن المستقبل، وأن يؤمنوا بقدراتهم وقدرات القيادة على تحقيق النتائج المرجوة

ينبغي للقيادة التحويلية صياغة رؤية تنظيمية جذابة للمرؤوسين أو الأتباع، وذلك لتعزيز فعالية المنظمة من خلال بثّ التفاؤل بشأن المستقبل في ظل التغييرات المرتقبة، يدرك القادة التحويليون أن التغيير عادةً ما يُهدد العاملين، لذا عليهم بذل الجهد لمعالجة مخاوفهم من خلال تقبّل ملاحظاتهم والتعامل معها، يستخدم القادة التحويليون الفعالون استراتيجيات متنوعة، مثل الاستشهاد بقصص النجاح في التحول التنظيمي، يُعالج هؤلاء القادة مخاوف المرؤوسين بإلهامهم للنظر إلى الأمور من منظور مختلف، مما يُعزز الإبداع والابتكار<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: التأثير المثالي :

يتطلب التأثير المثالي حسًا قويًا بالممارسة الأخلاقية لدى القادة، وقيادةً مدفوعةً بالالتزام بفعل الصواب والعدل، من خلال هذا التأثير، ينبغي للقادة التحويليين التعبير عن قيمهم ومعتقداتهم في كل ما يفعلونه، وتقييم الآثار الأخلاقية لقراراتهم وأفعالهم بعناية، بحيث تكون جديرة بالإعجاب والاحترام والثقة من قبل أتباعهم، في دورهم القيادي، يعمل القادة التحويليون كقدوة في السلوك الأخلاقي الرفيع، ويُظهرون شخصيةً جذابةً تُحفز الأتباع على الاقتداء بهم، وهذا يعني أن القادة التحويليين جديرون بإعجاب أتباعهم واقتنائهم، من خلال التأثير المثالي، ينبغي للقادة التحويليين إظهار استعدادهم لتحمل المخاطر والالتزام بمجموعة أساسية من القيم والقناعات والمبادئ الأخلاقية في أفعالهم وسلوكهم، وهي قيم وقناعات جديرة بالاقتداء من قبل الأتباع، من خلال مفهوم التأثير المثالي هذا، يبني القائد الثقة مع أتباعه، ويكتسب الأتباع بدورهم الثقة في قيادته، تُقدم القيادة التحويلية نموذجًا يُحتذى به في السلوك الأخلاقي الرفيع، وتغرس الفخر، وتكسب الاحترام والثقة لدى الأتباع، كأداة للتنمية، انتشرت القيادة التحويلية بالفعل في جميع قطاعات المجتمعات الغربية، بما في ذلك المنظمات الحكومية<sup>2</sup>.

### الفرع الثالث: التحفيز الفكري:

التحفيز الفكري هو القدرة على تحفيز جهود الأتباع على الابتكار والإبداع من خلال التشكيك في المسلّمات، وتجربة أساليب جديدة، وإعادة صياغة المشكلات، يشجع القادة التحويليون الإبداع والتعلم المشترك والابتكار، كما تشجع القيادة التحويلية القادة والأتباع على حد سواء على إشباع فضولهم الفكري وتوظيف مخيلاتهم للتوصل إلى أفكار وحلول جديدة للمشكلات

<sup>1</sup> جيريميا باراسا، مرجع سبق ذكره، ص 56

<sup>2</sup> جيريميا باراسا، مرجع سبق ذكره، ص 57

يهدف التحفيز الفكري إلى زيادة اهتمام العاملين بالمهام الموكلة إليهم، وتوعيتهم بالتحديات المختلفة التي تواجههم في العمل، وتعزيز قدرتهم على حل المشكلات، وتشجيعهم على الإبداع وابتكار أساليب جديدة في العمل، ويُقصد بالتحفيز الفكري مدى تحدي القائد للافتراضات السائدة، وتحمله للمخاطر، واستطلاع أفكار أتباعه حول مهمة أو تحدٍ مطروح، وعلى عكس القادة التبادليين، يُقدّر القادة التحويليون الإبداع والاستقلالية لدى أتباعهم، ويدعمون أتباعهم من خلال إشراكهم في عملية صنع القرار، وتحفيز جهودهم ليكونوا في غاية الإبداع والابتكار لإيجاد حلول للتحديات التجارية السائدة أو المشكلات والأوضاع المؤسسية، ولتحقيق هذه الغاية، يتحدى القائد التحويلي الافتراضات ويستطلع أفكار أتباعه دون توجيه انتقادات، ويساعد القائد أتباعه على تغيير طريقة تفكيرهم في قضية ما، وفي صياغة المشكلات والعقبات، وتساعد الرؤية التي ينقلها القائد أتباعه على رؤية الصورة الأوسع، وتحقيق النجاح في مساعيه، ويحفز القادة التحويليون الإبداع لدى أتباعهم، ليصبحوا مفكرين مستقلين، في هذا النمط القيادي، يُعتبر التعلم قيمةً أساسية، وتُستغلّ المواقف غير المتوقعة أو الطارئة كفرصٍ لتطوير الفريق والقيادة، يُتيح القادة التحويليون لأتباعهم فرصة التساؤل والتفكير في القضايا والمشاكل والفرص، وابتكار أساليب أفضل لأداء مهامهم، يُشير التحفيز الفكري الناتج عن هذا النقاش إلى أن القائد التحويلي يجب أن يكون مُبتكراً، ومُغامراً، ومُتفائلاً في جميع الظروف، ولا ينبغي له التراجع أمام التحديات، بل يُشجع أتباعه على التركيز والابتكار والإبداع<sup>1</sup>.

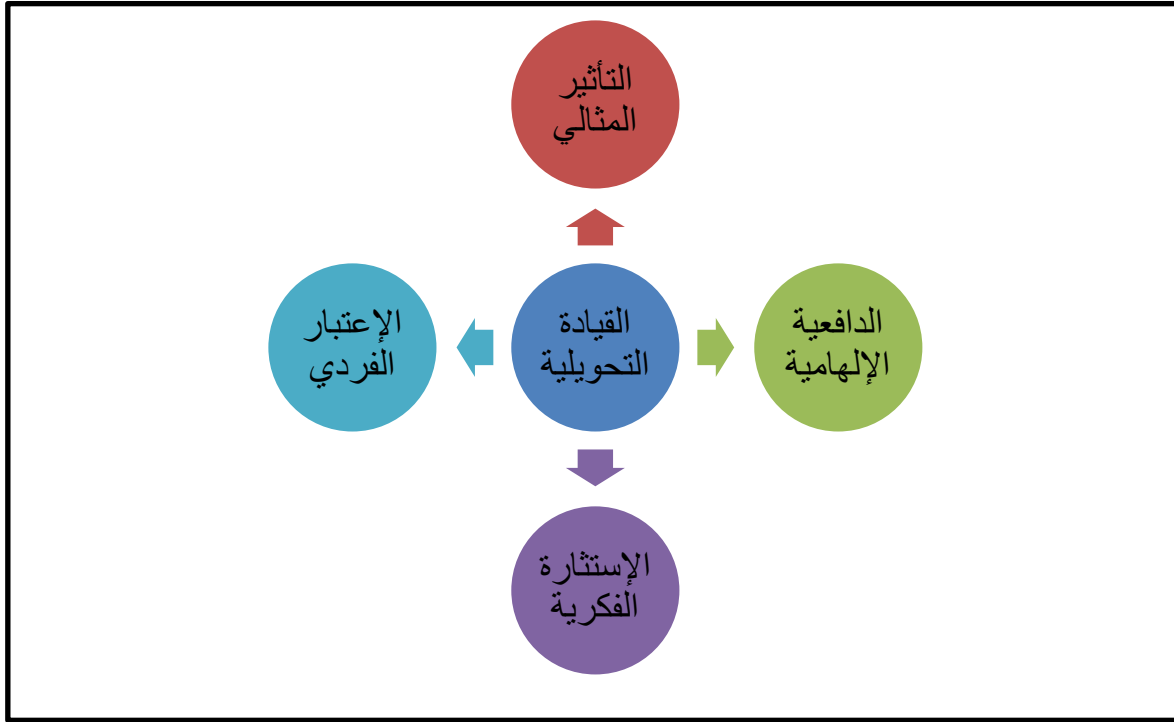
#### الفرع الرابع: الاعتبار الفردي للعاملين:

يُعد الاعتبار الفردي أحد أهم أبعاد القيادة التحويلية، ويعني اهتمام القائد بالاحتياجات الفردية لكل تابع، والتعامل معه كعنصر مميز له قدراته وطموحاته الخاصة، يقوم القائد في هذا البعد بدور الموجه والمرشد، حيث يسعى إلى تقديم الدعم النفسي والمادي والمعنوي للعاملين، مع مراعاة الفروق الفردية بينهم في المهارات والخبرات والدوافع، كما يحرص القائد التحويلي على الاستماع الجيد لمشكلاتهم، وتقديم التغذية الراجعة البناءة، وتوفير فرص للتدريب والتطوير بما يساعدهم على النمو المهني والشخصي، ويعتمد هذا البعد على بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، مما يعزز الولاء التنظيمي ويزيد من رضا العاملين، ويُسهّم الاعتبار الفردي في خلق بيئة عمل إنسانية داعمة، يشعر فيها العامل بأنه محل تقدير واهتمام، وليس مجرد أداة لتنفيذ المهام، مما ينعكس إيجاباً على الأداء والإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> جيريميا باراسا، مرجع سبق ذكره، ص 58

<sup>2</sup> جيريميا باراسا، مرجع سبق ذكره، ص 59

الشكل رقم 2: يوضح أبعاد القيادة التحويلية الأربعة



المصدر: مخالفة اسيا، هولي صليحة، أثر القيادة التحويلية في الإلتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-، الجزائر، 2018-2019، ص17

### المطلب الثاني: متطلبات تطبيق القيادة التحويلية:

تُعَدُّ القيادة التحويلية من أهم الأساليب القيادية الحديثة التي تهدف إلى إحداث تغيير جذري وإيجابي داخل المنظمات، من خلال تحفيز الأفراد، وتطوير قدراتهم، وبناء رؤية مشتركة تسهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي، غير أن نجاح هذا النمط القيادي لا يرتبط فقط بقدرات القائد، بل يعتمد أيضاً على مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تُهيئ البيئة المناسبة لتطبيق القيادة التحويلية بفعالية.

تتمثل أولى هذه المتطلبات في وجود رؤية تنظيمية واضحة ومشتركة، حيث تُعتبر الرؤية بمثابة البوصلة التي توجه جهود العاملين نحو هدف موحد، فكلما كانت الرؤية واضحة ومفهومة وقابلة للتطبيق، كلما ساعدت على تعزيز الانسجام داخل المؤسسة، ورفعت من درجة الإلتزام لدى الأفراد، خاصة عندما يتمكن القائد التحويلي من تحويل هذه الرؤية إلى أهداف عملية ملهمة تشارك فيها جميع المستويات التنظيمية، كما يُعد دعم الإدارة العليا من المتطلبات الأساسية لنجاح القيادة التحويلية، إذ يحتاج القائد إلى تفويض فعلي وصلاحيات واسعة تسمح له باتخاذ القرارات وإحداث التغيير

دون قيود بيروقراطية معيقة، فغياب الدعم الإداري يجعل القائد التحويلي عاجزاً عن تنفيذ رؤيته، مهما كانت قدراته القيادية عالية<sup>1</sup>.

ومن المتطلبات المهمة أيضاً توفر بيئة تنظيمية مرنة وقابلة للتغيير، لأن المؤسسات التي تتسم بالجمود الإداري وكثرة الإجراءات المعقدة تعيق عملية الابتكار والتطوير، في حين أن البيئات المرنة تشجع على التجريب، وتسمح بتبني أفكار جديدة، مما يعزز من فعالية القيادة التحويلية في تحقيق أهدافها، إلى جانب ذلك، تلعب الثقافة التنظيمية الإيجابية الداعمة للتغيير دوراً محورياً في نجاح هذا النمط القيادي، حيث يجب أن تسود قيم التعاون، والانفتاح على الأفكار الجديدة، وقبول التغيير، بدلاً من مقاومته، فالثقافة التنظيمية تُعتبر الإطار غير الرسمي الذي يحدد سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وبالتالي فهي تؤثر بشكل مباشر على مدى نجاح القيادة التحويلية.

إن وجود قادة مؤهلين يمتلكون مهارات التأثير والتحفيز يُعد من أهم المتطلبات، إذ يجب أن يتمتع القائد التحويلي بقدرات عالية في التواصل، والإقناع، وبناء الثقة، إضافة إلى تمتعه بالذكاء العاطفي والقدرة على فهم احتياجات العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، ومن ناحية أخرى، تُعتبر عملية تمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرار من الركائز الأساسية للقيادة التحويلية، حيث تعتمد هذه القيادة على تقليل المركزية، ومنح الموظفين حرية أكبر في التعبير عن آرائهم والمشاركة في حل المشكلات، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء.

كما لا يمكن إغفال أهمية نظام الاتصال الفعال داخل المؤسسة، إذ يُعد الاتصال الواضح والمفتوح بين القائد والعاملين وسيلة أساسية لنقل الرؤية والأهداف، ومتابعة تنفيذ المهام، ومعالجة المشكلات بشكل سريع وشفاف، مما يساهم في بناء الثقة وتقليل سوء الفهم، ويُعد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية من أهم المتطلبات، حيث تقوم القيادة التحويلية على فكرة تطوير الأفراد قبل تطوير المؤسسة، من خلال التدريب المستمر، وصقل المهارات، وتشجيع الإبداع والابتكار، مما يجعل العاملين أكثر قدرة على مواجهة التحديات وتحقيق الأداء المتميز<sup>2</sup>.

إن متطلبات القيادة التحويلية الفعالة تشكل منظومة متكاملة من العوامل التنظيمية والبشرية والثقافية، التي لا يمكن الاستغناء عن أي عنصر منها، فكلما توفرت هذه المتطلبات بشكل متوازن، زادت قدرة المؤسسة على تحقيق التحول الإيجابي، وتعزيز الأداء، وبناء بيئة عمل ديناميكية قائمة على الإبداع والتطوير المستمر.

<sup>1</sup> سحيمي فائزة، أثر القيادة التحويلية على الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص

إدارة أعمال، جامعة جيلالي لباس - سيدي بلعباس، الجزائر، 2016-2017، ص 65

<sup>2</sup> سحيمي فائزة، مرجع سبق ذكره ص 66

### المطلب الثالث: معوقات تطبيق القيادة التحويلية

رغم الفوائد الكبيرة للقيادة التحويلية في تعزيز الابتكار وتحفيز الموظفين، إلا أن هذا النمط من القيادة ليس خاليًا من العيوب، وأبرزها ما يلي<sup>1</sup>:

- **الاعتماد الكبير على شخصية القائد:** تقوم القيادة التحويلية على الكاريزما والقدرة على الإلهام، وهذا يجعل نجاحها مرهونًا بكفاءة القائد نفسه، إذا كان القائد ضعيفًا في مهارات التواصل أو اتخاذ القرار، قد تؤدي القيادة إلى تشتت الفريق أو سوء التوجيه .
- **الإرهاق وضغط الأداء المستمر:** القادة التحويليون مطالبون باستمرار بإلهام وتحفيز الموظفين ومتابعة التطوير المستمر، ما قد يؤدي إلى شعور بالإرهاق لدى القائد والموظفين على حد سواء. هذا الضغط المستمر قد يضعف فعالية الأداء على المدى الطويل .
- **المخاطر المرتبطة بالتغيير المستمر:** التركيز على الابتكار والتطوير قد يؤدي إلى تغييرات سريعة أو غير محسوبة في المنظمة. هذا يمكن أن يخلق ارتباكًا أو مقاومة من الموظفين، خاصة إذا لم يتم إشراكهم في عملية التغيير بشكل فعال .
- **إهمال التفاصيل العملية والإدارية:** القائد التحويلي يركز غالبًا على الرؤية الكبيرة والأهداف الاستراتيجية، وقد يهمل المهام اليومية أو العمليات التشغيلية الدقيقة، هذا النقص في التركيز على التفاصيل قد يسبب مشاكل تنظيمية أو قصورًا في تنفيذ الخطط .
- **احتمالية سوء استخدام السلطة:** إذا أساء القائد استخدام الكاريزما أو التأثير الشخصي، يمكن أن تتحول القيادة التحويلية إلى أداة للضغط أو التلاعب بالموظفين، مما يضعف ثقة الفريق ويؤثر على الروح المعنوية .
- **المنافسة:**

ويعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية، وبالتالي أصبح على كل المنظمات أن تهنيئ نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن، ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية للتغلب على تحد المنافسة العمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتنميته، وتأكيده في مواجهة

<sup>1</sup> علي مكيد - حسينة قديرة، "القيادة التحويلية كآلية تغيير لتحقيق التميز والتفوق للمنظمات"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 27 العدد 02، ص92

كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

#### • العولمة:

أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات إلى أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والثقافية، ولمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات الإدارية أن تستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة ومنفتح في نفس الوقت، إن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة، تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها وتخفيض التكاليف واستثمار الأموال المعطلة.

#### • القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد:

تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار، ويعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العالمية التحويلية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة، فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيع، وعدم تبديد أي مورد أو السماح بأي هدر، مع التأكيد على ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها .

#### • الجودة الشاملة:

لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المنظمات، كماه، أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات، وعقد الصفقات، وعند المفاوضة للإنضمام إلى الاتفاقيات العالمية وقد أصبحت الجودة أيضا هدفا لكل المنظمات لكي تتجاوز بمنتجاتها الحدود الجغرافية، ومن هنا بدأ القادة الإداريون التحويليون يسعون للحصول على شهادة الإيزو المختلفة.<sup>1</sup>

#### • 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 الإنتاج والمنتجات، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة، إن القيادات الإدارية تدرك بأن التطوير التكنولوجي هو أحد مفاتيح

<sup>1</sup> علي مكيد - حسينة قديرة، مرجع سبق ذكره، ص93

البقاء والاستمرارية، لأنها تحقق عددا من المميزات الهائلة، كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج وتخفيض التكلفة وإحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة وتطوير المنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها، وتبقى تحديات التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة، وعلى معايير التقييم، وعلى دورة المنتجات، وعلى الاستراتيجيات المتبعة في المنظمة.

#### ● إتخاذ القرار في عالم متغير:

إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقف على مدى قدرتهم العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة وآلية وإستراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل، إن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذا الحال لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار إنما أيضا على مدى توافق القرار مع توجيهات القيادات والخطة التي وضعوها للمنظمة والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والإستراتيجيات.<sup>1</sup>

القيادة التحويلية ليست سيئة بطبيعتها، لكنها تحتاج إلى توازن دقيق بين التحفيز والإدارة العملية، واستثمار مهارات القائد بحكمة لتجنب السلبيات المحتملة، وضمان تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة واستدامة.

<sup>1</sup> علي مكيد - حسينة قديرة، مرجع سبق ذكره، ص93

## خلاصة الفصل :

تُعَدّ القيادة التحويلية من أبرز النماذج القيادية الحديثة التي تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي وعميق داخل المؤسسة، من خلال التأثير في سلوك الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتقوم هذه القيادة على بناء رؤية واضحة ومُلهمة يسعى القائد إلى نقلها للعاملين بطريقة تحفّزهم على الالتزام والمشاركة الفعّالة، كما تركز على تطوير قدرات العاملين وتنمية مهاراتهم من خلال التدريب والتحفيز المستمر، بما يرفع من مستوى أدائهم ويزيد من إنتاجيتهم، وتعتمد القيادة التحويلية على عنصر الثقة بين القائد والتابعين، مما يعزز روح التعاون والانتماء داخل بيئة العمل، كما تُشجع على الابتكار والإبداع من خلال منح الأفراد حرية التفكير والمبادرة في حل المشكلات، وتُسهم كذلك في تحسين جودة اتخاذ القرار عبر إشراك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، ومن أهم خصائصها اهتمامها بالجوانب الإنسانية للعاملين وتقدير جهودهم بشكل فردي، كما تعمل على إحداث تحول في الثقافة التنظيمية نحو ثقافة أكثر مرونة وتطوراً، وتُعتبر وسيلة فعالة لتحقيق التميز المؤسسي ومواجهة التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال، تمثل القيادة التحويلية مدخلاً استراتيجياً لتحقيق النجاح المستدام للمؤسسات.

## الفصل الثاني: تمكين العاملين في المؤسسة

### تمهيد:

يُعد تمكين العاملين في المؤسسة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي لاقت اهتمامًا واسعًا في الفكر التنظيمي المعاصر، نظرًا لدوره الفعّال في تحسين الأداء وتعزيز الكفاءة داخل المؤسسات، ويقوم هذا المفهوم على منح العاملين الصلاحيات والحرية اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم، إلى جانب تزويدهم بالمعرفة والمهارات التي تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة واستقلالية، كما يهدف تمكين العاملين إلى تعزيز روح المبادرة والإبداع لديهم، من خلال إشراكهم في مختلف العمليات التنظيمية، ويُعتبر أيضًا وسيلة فعّالة لرفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على مجموعة من الأبعاد التنظيمية والبشرية والنفسية التي يجب توفرها داخل بيئة العمل كما يرتبط تمكين العاملين بأساليب القيادة الحديثة التي تقوم على الثقة والتفويض والمشاركة، ويساهم كذلك في تحسين جودة الخدمات والمنتجات وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، ومن هنا تبرز أهمية دراسة هذا الموضوع في إطار فصل نظري يوضح مفاهيمه وأبعاده وأهدافه، كما يساعد على فهم آليات تطبيقه داخل المؤسسات المختلفة، وبالتالي فإن تمكين العاملين يُعد ركيزة أساسية في تطوير الأداء التنظيمي وتحقيق التنمية المستدامة داخل المؤسسة.

وعليه قسم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: أساسيات تمكين العاملين
- المبحث الثاني: أبعاد تمكين العاملين
- المبحث الثالث: متطلبات تمكين العاملين ومعوقاته

## المبحث الأول: أساسيات تمكين العاملين

يُعد تمكين العاملين من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في الفكر الإداري المعاصر، نظرًا لدوره الفعّال في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الكفاءة التنظيمية، ويقوم هذا المفهوم على منح العاملين الصلاحيات والثقة اللازمة لأداء مهامهم باستقلالية ومسؤولية، بما يساهم في تنمية قدراتهم وتحفيزهم على الإبداع والمبادرة، كما أن نجاح تطبيقه يتطلب توفر مجموعة من الأساسيات والمرتكزات التنظيمية والإدارية التي تهيئ البيئة المناسبة لممارسته، وتتمثل هذه الأساسيات في توفير المعلومات، والتدريب، والتفويض، وبناء الثقة، وتحفيز العاملين، ومن ثم، فإن دراسة أساسيات تمكين العاملين تُعد ضرورة لفهم كيفية تطبيقه وتحقيق أهدافه داخل المؤسسات.

### المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين وأهدافه.

تمكين العاملين هو منح الموظفين الصلاحيات والموارد والثقة اللازمة لاتخاذ القرارات وأداء مهامهم بكفاءة واستقلالية، ويهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز الإبداع والمشاركة، ورفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء داخل المؤسسة.

### الفرع الأول: مفهوم تمكين العاملين

تعددت تعريفات تمكين العاملين في الفكر الإداري بتعدد الباحثين وخلفياتهم ووجهات نظرهم، حيث لا يوجد تعريف جامع مانع لهذا المفهوم، وبناءً على ذلك قد قمنا بإعطاء مجموعة من التعاريف الاصطلاحية كالآتي:

هو منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب هؤلاء العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها، وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة<sup>1</sup>

هو إعطاء الفرد ميزانيات وأموال وموارد وسلطات في حل المشاكل وتنفيذ الحلول التي يقررونها دون الرجوع إلى أعلى<sup>2</sup>

هو منح الأفراد والعاملين ما يكفي من السلطة والقوة لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها<sup>3</sup>

هو عندما يتم تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات وسلطات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عطية حسين أفندي: تمكين العاملين - مدخل لتحسين والتطوير المستمر-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر، 2003م، ص 11.

<sup>2</sup> الهواري السيد: الإدارة - الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21-، مكتبة عين الشمس، القاهرة-مصر، 2002م، ص 224.

<sup>3</sup> . حسين موسى قاسم البنا: أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015م، ص 16

<sup>4</sup> عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره، ص 12

هو إعطاء العاملين القوة على وضع الأهداف لأعمالهم الخاصة واتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالصلاحيات المخولة لهم<sup>1</sup>

هو زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم<sup>2</sup>

هو تمكين العاملين عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أعضاء التنظيم من خلال تحديد الظروف التي تؤدي إلى الضعف والعمل على إزالة العقبات الرسمية وغير الرسمية للتوفير وتزويد العاملين بالمعلومات الفعالة اللازمة<sup>3</sup>

كما حددت دراسة كوين وزملائه مجموعة من التعريفات للتمكين مصنفة في ست فئات هي:

- تفويض الصلاحيات للموظفين حتى يقوموا بمهامهم دون الرجوع لرؤسائهم.
- تحديد المهام للمرؤوسين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة من دون إشراف عليهم.
- تشجيع العاملين على المبادرة والمخاطرة لمواجهة مواقف جديدة.
- إحساس العاملين بتأثيرهم في مجريات الأمور، وأنهم قادرون على التغيير والمشاركة.
- إحساس العاملين بالولاء والانتماء لفريق عملي يجمعهم على التعاون.
- إدارة العاملين لأنفسهم وتطوعهم لتنفيذ المهام الموكلة لهم.<sup>4</sup>

هو تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد، وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع.<sup>5</sup>

انطلاقاً من التعريفات السابقة يمكننا تقديم تعريف شامل كما يلي:

انطلاقاً من التعريفات السابقة يمكننا تقديم تعريف شامل لمفهوم تمكين العاملين كما يلي:

<sup>1</sup> غنيم عواد الحربي: أثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الكرك، جامعة مؤتة-الأردن، 2008م، ص6.

<sup>2</sup> شائع بن سعد مبارك القحطاني: التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية-دراسة مقارنة-، الدار الجزائرية، الجزائر، 2015م، ص14.

<sup>3</sup> غنيم عواد الحربي: مرجع سابق، ص7.

<sup>4</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص-دراسة تطبيقية على المنظمات العامة بمحافظة دمياط-، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، الملحق الأول، العدد1، جامعة طنطا-مصر، 2001م، ص28.

<sup>5</sup> يحيى سليم ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر، 2006م، ص6.

تمكين العاملين هو عملية إدارية وتنظيمية تهدف إلى منح العاملين الصلاحيات والموارد والمعلومات اللازمة، مع تعزيز الثقة بقدراتهم وتطوير مهاراتهم، بما يتيح لهم المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية، والمبادرة في حل المشكلات، وإنجاز المهام باستقلالية وكفاءة، بما يساهم في رفع مستوى الأداء الفردي والتنظيمي وتحقيق أهداف المؤسسة.

### الفرع الثاني: أهداف تمكين العاملين

يهدف تمكين العاملين إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التنظيمية والإدارية التي تساهم في رفع كفاءة المؤسسة وتحسين أدائها، ومن أبرز هذه الأهداف ما يلي<sup>1</sup>:

- رفع مستوى الأداء والإنتاجية من خلال منح العاملين الصلاحيات اللازمة لإنجاز مهامهم بسرعة وكفاءة، مما ينعكس إيجاباً على جودة العمل والإنتاج .
- تعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات حيث يهدف التمكين إلى إشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بأعمالهم، بما يعزز شعورهم بالأهمية والمسؤولية داخل المؤسسة .
- تنمية روح المبادرة والإبداع حيث يشجع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة للمشكلات، بدلاً من الاعتماد الكامل على التوجيهات الإدارية المباشرة .
- تحقيق الرضا الوظيفي حيث عندما يشعر العاملون بالثقة والتقدير من خلال منحهم صلاحيات أوسع، يزداد رضاهم عن العمل وارتباطهم بالمؤسسة .
- تنمية القدرات والمهارات حيث يعمل التمكين على تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب المستمر وإكسابهم الخبرات اللازمة لتحمل مسؤوليات أكبر .
- تعزيز الشعور بالمسؤولية والانتماء حيث يساهم في جعل العاملين أكثر التزاماً بأهداف المؤسسة، ويعزز لديهم الإحساس بالملكية تجاه العمل الذي يقومون به .
- تحسين سرعة الاستجابة للمشكلات من خلال منح العاملين حرية اتخاذ القرار في المواقف المختلفة دون الحاجة إلى الرجوع المستمر للإدارة العليا .

<sup>1</sup> حسين موسى قاسم البناء، مرجع سبق ذكره، ص 65

- بناء الثقة بين الإدارة والعاملين حيث يرسخ التمكين علاقة قائمة على الثقة المتبادلة، مما يخلق بيئة عمل إيجابية قائمة على التعاون والاحترام .
  - تحقيق المرونة التنظيمية حيث يساعد المؤسسة على التكيف مع المتغيرات والتحديات المختلفة بفضل وجود عاملين قادرين على التصرف واتخاذ القرار بسرعة .
  - تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة إذ يساهم تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات والمنتجات، مما يعزز مكانة المؤسسة وقدرتها على المنافسة<sup>1</sup> .
- وعليه فإن الهدف الأساسي من تمكين العاملين يتمثل في استثمار الطاقات البشرية بشكل فعال، وتحويل العامل من مجرد منفذ للأوامر إلى شريك أساسي في تحقيق النجاح التنظيمي.

### المطلب الثاني: أهمية التمكين للموظف وللمؤسسة.

سيتم إبراز أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة والمدراء والمروّسين وكذا العملاء:<sup>2</sup>

#### الفرع الأول: أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة:

تتمثل أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة فيما يلي:

- التمكين هو الأداة الأساسية لخلق منظمة متعلمة تقوم على دعم المعرفة لمواجهة التحديات؛
- يحسن التنظيم الأفقي للمنظمة؛
- يتيح توزيعاً جيداً للمعرفة والمسؤولية؛
- يجعل المنظمة آلة تدريب دائمة لمواجهة التغيرات المحيطة في بيئة العمل؛
- يعظم ويعزز الأداء الكلي في المنظمة؛
- يعطي قوة دافعة لثقافة الإنجاز؛

<sup>1</sup> حسين موسى قاسم البناء، مرجع سبق ذكره، ص 66

<sup>2</sup> بن شنة وسيلة، دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة الصحية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2018-2019، ص37

- له دور حيوي في تطوير ودعم المواطنة التنظيمية ودوره إيجابي في خلق مناخ من الثقة والالتزام التنظيمي؛
- وسيلة تحسن بها المنظمة وتطور مركزها التنافسي بين المنظمات الأخرى.

#### الفرع الثاني: أهمية التمكين بالنسبة للمدراء:

- إن التمكين يلغي مبدأ التسلط والاستبداد الوظيفي؛
- يساعد على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي للموظفين، فهو يعكس التزام الموظفين وتفانيهم بأهداف وأغراض المنظمة؛
- يجعل المدراء يميلون إلى التعلم بدلاً من الهيمنة والسيطرة؛
- يساعدهم على نشر مقاييس المسؤوليات والتقييم والأهداف والوظائف المنظمة المختلفة؛
- يجعلهم متفرغين تماماً للقضايا الاستراتيجية المهمة؛
- يتيح لهم الفرصة على تطوير العمل والتخطيط للمستقبل؛
- يدعم علاقتهم بمروسيهم ويخلق بينهم مناخ من الثقة<sup>1</sup>.

#### الفرع الثالث: أهمية التمكين بالنسبة للمرؤوسين:

- يساعد التمكين على انطلاق الأفكار الإيجابية لدى المرؤوسين وانحسار الأفكار السلبية؛
- يساعد على خلق وتدعيم القدرة الابتكارية لديهم؛
- يساعدهم على ممارسة تمثيل السلطة وتحديد وتوزيع المسؤوليات؛
- يعد فرصة للتعبير عن ذات والقدرات والمهارات؛
- يساعد على الإحساس بالأمان الوظيفي والتحول من الإدارة التقليدية إلى اندماج المرؤوسين ومشاركتهم بقوة في حل المشكلات؛

<sup>1</sup> بن شنة وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 38

- تحسين العلاقة بين العاملين<sup>1</sup>.

#### الفرع الرابع: أهمية التمكين بالنسبة للعملاء:

- يساعد التمكين على التركيز على العملاء والمراجعين فمن خلاله تتوافر خدمات سريعة وعالية الجودة للمراجعين؛
- يساعد على سرعة التفاوض الموظفين مع العملاء واكتشاف وتحديد مواطن الخلل؛
- يساعد على تقييم الأنشطة من خلال رضا العملاء والمراجعين؛
- يوفر القدرة على تلبية متطلبات العملاء دون الحاجة إلى الحصول على إذن مسبق من السلطة العليا؛
- الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والعملاء<sup>2</sup>.

#### المطلب الثالث: خصائص وأنواع تمكين العاملين

يتميز تمكين العاملين بالثقة المتبادلة، وتفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتحفيز روح المبادرة والمسؤولية، وينقسم إلى عدة أنواع.

#### الفرع الأول: خصائص تمكين العاملين

إن توسع نطاق التمكين من خلال المزيد من حرية الأفراد باتخاذ القرارات ينعكس إيجاباً على المنظمة من خلال السرعة في اتخاذ القرارات الإدارية، وتعد هذه السرعة من متطلبات البيئة التنافسية وسرعة التغير، لذلك فإن التمكين يوفر للمنظمات المرونة وعدم التعقيد من خلال تمتع العملية التمكينية بخصائص من أهمها<sup>3</sup>:

- إن التمكين يأخذ عدة أشكال ويتحقق بعدة وسائل أهمها تفويض السلطات وتحفيز وتصميم الوظائف بطريقة تمكن العاملين من توظيف إبداعاتهم وتوفير مناخ تسوده الثقة وحرية انسياب المعلومات.
- تقترن برامج التمكين الناجحة بالمنظمات المرنة السريعة الاستجابة والتكيف مع المتغيرات والتي تتبنى هياكل تنظيمية غير تقليدية تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية الرأسية، وتسودها ثقافة التفويض لا السيطرة والتحكم والاعتماد على الأفراد وليس القواعد والإجراءات، وسيادة التفكير الجماعي لا فكر واحد

<sup>1</sup> بن شنة وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 38

<sup>2</sup> بن شنة وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 39

<sup>3</sup> مراد بومنقار، تمكين العاملين: مدخل للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، العدد 07، 2014، ص 66

وتوجد خصائص لتمكين العاملين في المنظمات نذكر أهمها: <sup>1</sup>

- يركز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات.
- يستهدف استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً.
- يجعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل.
- يجعل الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم
- التمكين ممارسة ثقافية يقوم بها المسؤولون في المنظمات.
- يتم تمكين العاملين بطريقة فردية أو جماعية.
- يمثل أحد أوجه الجودة الشاملة.
- يعزز مفهوم الرقابة الذاتية لدى الأفراد من خلال الثقة بهم وإطلاق طاقاتهم وفعاليتهم نحو الإنجاز

### الفرع الثاني: أنواع تمكين العاملين

قسمت عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع: <sup>2</sup>

#### 1. التمكين الظاهري:

يقصد بالتمكين الظاهري منح العاملين الفرصة للتعبير عن آرائهم وإبداء وجهات نظرهم بحرية في مختلف الأعمال والأنشطة التي يقومون بها داخل المؤسسة، ويظهر هذا النوع من التمكين من خلال إشراك العاملين في المناقشات والاجتماعات المتعلقة بالعمل، والاستماع إلى اقتراحاتهم وملاحظاتهم بشأن تطوير الأداء وتحسين سير العمل، كما أن المشاركة في اتخاذ القرار تُعد الركيزة الأساسية لهذا النوع، لأنها تمنح العامل شعوراً بأهميته داخل المؤسسة وتعزز ثقته بنفسه، مما ينعكس إيجاباً على أدائه الوظيفي والتزامه بتحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> مراد بومنقار، مرجع سبق ذكره، ص 67

<sup>2</sup> صحراوي ميمة، لعجالي سناء، أثر تمكين العاملين في أبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة صندوق الضمان الاجتماعي CNAS بالوادي، رسالة ماستر علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة حمه لخضر الوادي، 2017/2018، ص 11.

## 2. التمكين السلوكي:

يشير التمكين السلوكي إلى تنمية قدرة العاملين على العمل الجماعي والتفاعل الإيجابي مع زملائهم من أجل تحديد المشكلات التي تواجه العمل وتحليلها واقتراح الحلول المناسبة لها، ويتطلب هذا النوع من التمكين تزويد العاملين بالمهارات والمعارف اللازمة التي تمكنهم من التعامل مع المواقف المختلفة بكفاءة، مثل مهارات الاتصال، والتعاون، وحل المشكلات، واتخاذ المبادرة، كما يساهم في تطوير سلوك العاملين من خلال تشجيعهم على التعلم المستمر واكتساب مهارات جديدة يمكن توظيفها في تحسين الأداء ورفع كفاءة العمل.

## 3. تمكين العمل المتعلق بالنتائج:

يقصد بتمكين العمل المتعلق بالنتائج منح العاملين القدرة على تحليل أسباب المشكلات التي تعترض سير العمل، واتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها، مع منحهم حرية اقتراح وإجراء التعديلات والتحسينات على طرق وأساليب الأداء، ويركز هذا النوع على تحقيق نتائج ملموسة وفعالة من خلال تمكين العامل من تحمل مسؤولية تطوير العمل والسعي إلى تحسين مخرجاته، كما يساهم في زيادة فعالية المنظمة من خلال تشجيع العاملين على الابتكار والبحث عن أساليب جديدة ترفع من جودة الأداء وتساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر.

## المبحث الثاني: أبعاد تمكين العاملين

يعتبر تمكين العاملين مفهوماً متعدد الأبعاد، حيث لا يقتصر على تفويض السلطة فحسب، بل يمتد ليشمل الجوانب النفسية والمهارية. وفيما يلي تفصيل لهذه الأبعاد:

## المطلب الأول: بُعد تفويض السلطة

يُعد بُعد تفويض السلطة من أهم أبعاد تمكين العاملين، ويُقصد به قيام الإدارة العليا أو الرؤساء المباشرين بمنح العاملين جزءاً من الصلاحيات والسلطات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم الوظيفية، دون الحاجة إلى الرجوع المستمر إلى المستويات الإدارية الأعلى، ويُعتبر هذا البعد الركيزة الأساسية للتمكين الإداري، لأنه يترجم الثقة التي تضعها الإدارة في العاملين إلى ممارسات فعلية تتيح لهم حرية التصرف وتحمل المسؤولية في حدود اختصاصاتهم.

ويقوم تفويض السلطة على مبدأ توزيع المسؤوليات والصلاحيات داخل المؤسسة بشكل منظم، بما يسمح للعاملين بالمشاركة الفعلية في إدارة العمل واتخاذ القرارات المتعلقة به، فلا يقتصر دور العامل في ظل هذا البعد على تنفيذ الأوامر والتعليمات، بل يمتد ليشمل المساهمة في التخطيط والتنظيم وحل المشكلات اليومية التي تواجهه أثناء أداء مهامه، وهذا ما يجعل العامل أكثر إحساساً بأهميته داخل المنظمة وأكثر ارتباطاً بأهدافها<sup>1</sup>.

ويُنظر إلى تفويض السلطة على أنه "الركن الهيكلي" لعملية التمكين، لأنه يرتبط مباشرة بالبناء التنظيمي للمؤسسة وكيفية توزيع الاختصاصات بين المستويات الإدارية المختلفة، فكلما اتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة واللامركزية، زادت فرص تطبيق التفويض الفعّال، مما ينعكس إيجاباً على سرعة اتخاذ القرار والاستجابة للمواقف الطارئة، أما في المؤسسات ذات الهياكل المركزية الصارمة، فإن ضعف التفويض يؤدي إلى بطء الإجراءات وتقييد العاملين، وهو ما قد يحد من كفاءتهم وإبداعهم.

وتتجلى أهمية تفويض السلطة في كونه يساهم في تسريع عملية اتخاذ القرار، خاصة في المواقف التي تتطلب تدخلاً فورياً، فعندما يمتلك العامل الصلاحية اللازمة لمعالجة المشكلات التي تواجهه، فإنه يستطيع التصرف بسرعة وفعالية دون انتظار التعليمات من الإدارة العليا، مما يقلل من التأخير ويرفع مستوى جودة الأداء، كما يساهم التفويض في تخفيف العبء عن القيادات الإدارية، وبمنحها الفرصة للتركيز على الجوانب الاستراتيجية بدل الانشغال بالتفاصيل التشغيلية اليومية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> الطائي، حميد عبد النبي، والعلاق، بشير عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 45

<sup>2</sup> السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2017، ص 51

كما أن تفويض السلطة يعزز شعور العاملين بالثقة والمسؤولية، إذ يشعر الموظف بأن الإدارة تؤمن بقدراته وكفاءته، الأمر الذي يدفعه إلى بذل مزيد من الجهد وتحمل نتائج قراراته، وهذا الشعور ينعكس إيجاباً على مستوى الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، ويزيد من دافعية العاملين نحو الإبداع والابتكار في أداء مهامهم.

ولكي يكون تفويض السلطة فعالاً، لا بد من توفر مجموعة من الشروط الأساسية، من بينها وضوح المهام والمسؤوليات، وتحديد حدود الصلاحيات الممنوحة، وتوفير التدريب المناسب للعاملين، إلى جانب وجود نظام رقابي مرن يضمن المتابعة دون التدخل المفرط، كما يتطلب الأمر بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والتواصل الفعال بين الإدارة والعاملين<sup>1</sup>.

وعليه فإن بُعد تفويض السلطة لا يعني التخلي عن المسؤولية الإدارية أو غياب الرقابة، بل هو أسلوب إداري حديث يهدف إلى توزيع الصلاحيات بشكل مدروس، بما يحقق التوازن بين الحرية الممنوحة للعاملين والمسؤولية المترتبة عنها، ويسهم في رفع كفاءة المؤسسة وتحقيق أهدافها بفعالية أكبر.

### المطلب الثاني: بُعد التدريب والنمو المهني

يُعد بُعد التدريب والنمو المهني من الأبعاد الأساسية لتمكين العاملين، إذ لا يمكن تحقيق تمكين فعال للعاملين دون امتلاكهم المعارف والمهارات والخبرات التي تؤهلهم لتحمل المسؤوليات الممنوحة لهم واتخاذ القرارات المناسبة في بيئة العمل، فالتمكين لا يقتصر على منح الصلاحيات فقط، بل يتطلب أيضاً إعداد العاملين وتأهيلهم ليكونوا قادرين على استثمار تلك الصلاحيات بكفاءة وفعالية، ومن هذا المنطلق، يُنظر إلى التدريب والنمو المهني باعتباره الأساس المعرفي والمهاري الذي يُبنى عليه التمكين الحقيقي داخل المؤسسة.

ويقصد بهذا البعد توفير البرامج التدريبية والتكوينية التي تهدف إلى تطوير قدرات العاملين الفنية والإدارية والسلوكية، بما يمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة أعلى، ويشمل ذلك التدريب على استخدام التقنيات الحديثة، وتطوير مهارات الاتصال والتواصل، وحل المشكلات، والعمل الجماعي، واتخاذ القرار، إضافة إلى تنمية مهارات القيادة والإبداع، فكلما كان العامل أكثر تأهيلاً وتكويناً، زادت قدرته على التعامل مع التحديات واتخاذ المبادرات المناسبة<sup>2</sup>.

ويستند هذا البعد إلى فكرة أساسية مفادها أن تمكين العاملين لا يمكن أن يتحقق بمجرد تفويض السلطة، لأن منح الصلاحيات لشخص غير مؤهل قد يؤدي إلى قرارات غير مدروسة أو إلى ضعف في الأداء، لذلك فإن التدريب يُعد شرطاً

<sup>1</sup> الزعبي علي فلاح، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 12، العدد 2، 2019، ص 69

<sup>2</sup> العتيبي، محمد بن سعد، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين، مجلة الإدارة العامة، المجلد 58، العدد 3، 2018، ص 120

ضروريًا يسبق أو يواكب عملية التمكين، حيث يزود العاملين بالأدوات المعرفية والعملية التي تساعدهم على تحمل المسؤوليات الجديدة بثقة واقتدار.

كما أن التدريب يسهم في إثراء كمية المعلومات المتاحة للعاملين، وهو ما يعد عنصرًا جوهريًا في عملية التمكين، فالموظف الذي يمتلك معلومات دقيقة وحديثة حول طبيعة عمله وأهداف المؤسسة وإجراءاتها التنظيمية يكون أكثر قدرة على اتخاذ قرارات سليمة وفعالة، إضافة إلى ذلك، فإن تعليم العاملين مهارات جديدة يرفع من مستوى كفاءتهم الذاتية ويعزز ثقتهم بقدراتهم، مما يدفعهم إلى تحمل مسؤوليات أكبر والمساهمة بفاعلية في تطوير الأداء المؤسسي، ويمتد أثر التدريب والنمو المهني إلى الجوانب النفسية للعاملين، حيث يشعر الموظف الذي يحظى بفرص مستمرة للتعليم والتطوير بأن المؤسسة تستثمر فيه وتثق بإمكاناته، الأمر الذي يعزز لديه الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، كما يسهم في تحفيزه على الابتكار والإبداع، لأنه يصبح أكثر قدرة على اقتراح الحلول الجديدة والتعامل مع المشكلات بأساليب حديثة وفعالة، ويتطلب تحقيق هذا البعد اعتماد المؤسسة لسياسات واضحة في مجال التكوين المستمر، مثل تنظيم الدورات التدريبية، وورشات العمل، والندوات المتخصصة، والتدريب أثناء العمل، إضافة إلى تشجيع التعلم الذاتي وتوفير فرص التطور الوظيفي والترقية، كما ينبغي أن تكون هذه البرامج التدريبية مرتبطة باحتياجات العاملين الفعلية وبالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، حتى تحقق النتائج المرجوة منها<sup>1</sup>.

وعليه فإن بُعد التدريب والنمو المهني يمثل حجر الأساس في تمكين العاملين، لأنه يوفر لهم المعرفة والخبرة اللازمة لممارسة الصلاحيات الممنوحة لهم بكفاءة، وبحول التمكين من مجرد منح للسلطة إلى عملية تنمية متكاملة تهدف إلى بناء مورد بشري قادر على الإبداع والمبادرة وتحقيق التميز التنظيمي.

### المطلب الثالث: بُعد الثقة والتحفيز:

يُعد بُعد الثقة والتحفيز من أهم الأبعاد النفسية والسلوكية لتمكين العاملين، لأنه يمثل الأساس الذي تُبنى عليه العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها، فالتمكين الحقيقي لا يتحقق فقط من خلال منح الصلاحيات أو توفير التدريب، بل يتطلب وجود مناخ تنظيمي قائم على الثقة المتبادلة والتحفيز المستمر، بحيث يشعر العامل بالأمان الوظيفي والتقدير، ويكون قادرًا على ممارسة مهامه باستقلالية ومبادرة دون خوف من العقاب أو الانتقاد غير البناء<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> الشمري خالد عبد الله، دور تمكين العاملين في تعزيز الإبداع التنظيمي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد 34، العدد 1، 2020، ص 77

<sup>2</sup> الصيرفي محمد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية، القاهرة، 2020، ص 44

ويقصد بالثقة في هذا السياق إيمان الإدارة بقدرات العاملين وكفاءتهم، ومنحهم الحرية الكافية للتصرف واتخاذ القرارات المناسبة في حدود مسؤولياتهم، كما تشمل ثقة العاملين في الإدارة من حيث عدالة قراراتها، وشفافية تعاملها، ودعمها المستمر لهم في مختلف الظروف وعندما تتوفر هذه الثقة المتبادلة، تنشأ بيئة عمل إيجابية تشجع العاملين على تحمل المسؤولية والمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

وتُعد الثقة المتبادلة المناخ الملائم الذي يسمح للعامل بالمخاطرة المحسوبة والمبادأة، إذ يصبح الموظف أكثر استعدادًا لتقديم الأفكار الجديدة واقتراح الحلول المبتكرة للمشكلات التي تواجه العمل، ففي غياب الثقة قد يتردد العامل في اتخاذ المبادرات خوفًا من الفشل أو اللوم، مما يؤدي إلى الجمود التنظيمي وضعف الإبداع، أما عندما يشعر بأن الإدارة تدعمه وتتفهم الأخطاء غير المقصودة باعتبارها جزءًا من عملية التعلم والتطوير، فإنه يصبح أكثر جرأة في الابتكار وأكثر التزامًا بتحقيق النجاح.

أما التحفيز فهو الجانب الذي يدفع العاملين إلى توظيف قدراتهم وطاقاتهم بأفضل صورة ممكنة، ويشمل التحفيز نوعين أساسيين: التحفيز المادي مثل الأجور المناسبة، والمكافآت المالية، والخوافز المرتبطة بالأداء، والترقيات؛ والتحفيز المعنوي مثل التقدير والثناء، والاعتراف بالجهود، وإشراك العاملين في اتخاذ القرار، ومنحهم فرص التطور المهني، ويؤدي الجمع بين هذين النوعين إلى تعزيز دافعية العاملين ورفع مستوى التزامهم الوظيفي<sup>2</sup>.

كما أن الثقة والتحفيز يعززان إحساس الموظف بقيمته داخل المؤسسة، إذ يشعر بأن جهوده محل تقدير وأن مساهمته مؤثرة في نجاح المنظمة، وهذا الإحساس يولد لديه شعورًا قويًا بالانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة، ويحفزه على تقديم أفضل ما لديه، ومن هنا يظهر مفهوم "المواطنة التنظيمية"، والذي يشير إلى استعداد العامل للقيام بسلوكيات إيجابية تطوعية تتجاوز حدود مهامه الرسمية، مثل مساعدة الزملاء، والمشاركة في تطوير العمل، والمحافظة على سمعة المؤسسة ومصالحها.

ولتحقيق هذا البعد، ينبغي على الإدارة تبني سياسات واضحة تقوم على العدالة والشفافية، وتقدير جهود العاملين، وتشجيع الحوار المفتوح، وإشراكهم في مناقشة القضايا المتعلقة بعملهم، كما يجب توفير بيئة عمل داعمة تحترم المبادرات الفردية، وتكافئ الإنجاز، وتتعامل مع الأخطاء باعتبارها فرصًا للتعلم والتحسين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حريي رافدة عمر، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2018، عمان، ص21

<sup>2</sup> قارة فاطمة الزهراء، تمكين العاملين وأثره على الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسات جزائرية، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 11، العدد 2، 2023، ص

<sup>3</sup> حمود نادية محمد، أثر التدريب في تعزيز تمكين العاملين داخل المنظمة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 10، العدد 3، 2022، ص 201

وعليه فإن بُعد الثقة والتحفيز يمثل المحرك النفسي لتمكين العاملين، لأنه يخلق بيئة يشعر فيها العامل بالأمان والتقدير، مما يدفعه إلى المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية، ويسهم في بناء علاقة قوية بين الفرد والمؤسسة قائمة على الولاء والانتماء والعمل المشترك لتحقيق النجاح التنظيمي.

### المبحث الثالث: متطلبات تمكين العاملين ومعوقاته

يُعد تمكين العاملين من الأساليب الإدارية الحديثة التي تعتمد على توفير مجموعة من المتطلبات التنظيمية والبشرية لضمان نجاحه داخل المؤسسة، وتشمل هذه المتطلبات دعم الإدارة العليا، وتوفير المعلومات، والتدريب المستمر، وبناء الثقة، وتطوير نظام الحوافز، ورغم أهميته في تحسين الأداء، إلا أن تطبيقه قد يواجه عدة معوقات مثل المركزية الشديدة، وضعف الثقة بين الإدارة والعاملين، ومقاومة التغيير، كما أن نقص الكفاءات أو ضعف التدريب قد يحد من فعالية التمكين داخل المنظمة، لذلك فإن فهم متطلباته ومعوقاته يُعد أساساً لنجاح تطبيقه بشكل فعال.

### المطلب الأول: المتطلبات التنظيمية والبشرية للتمكين

يُعد تمكين العاملين من المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تعزيز دور المورد البشري داخل المؤسسة، غير أن تطبيقه لا يتحقق بمجرد إصدار القرارات أو منح بعض الصلاحيات الشكلية، بل يتطلب تهيئة بيئة تنظيمية وبشرية متكاملة تضمن نجاحه واستمراره، فالتمكين الحقيقي لا يتحول إلى ممارسة فعلية إلا إذا توفرت مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تهيئ المناخ المناسب للعاملين لممارسة أدوارهم بكفاءة ومسؤولية، وتنقسم هذه المتطلبات إلى متطلبات تنظيمية ترتبط ببنية المؤسسة وسياساتها العامة، ومتطلبات بشرية ترتبط بخصائص العاملين وقدراتهم واستعدادهم النفسي والمهني.

#### 1. المتطلبات التنظيمية :

تتمثل المتطلبات التنظيمية في مجموعة الشروط التي ينبغي أن توفرها المؤسسة على مستوى الهيكل التنظيمي والسياسات الإدارية، حتى يصبح التمكين ممارسة فعلية داخل بيئة العمل:<sup>1</sup>

- **دعم الإدارة العليا:** يُعد دعم الإدارة العليا الشرط الأساسي لنجاح التمكين، إذ لا يمكن لهذا الأسلوب الإداري أن يحقق أهدافه دون اقتناع حقيقي من القيادات العليا بأهميته، ويتطلب ذلك التخلي عن العقلية المركزية التقليدية التي تحتكر اتخاذ القرار، والاتجاه نحو ثقافة التفويض والمشاركة، كما ينبغي أن تُظهر الإدارة العليا التزامًا واضحًا بتطبيق التمكين من خلال دعم المبادرات، وتشجيع العاملين، وتوفير الموارد اللازمة لإنجاحه.
- **إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:** يتطلب التمكين وجود هيكل تنظيمي مرن يسمح بانسياب المعلومات وتوزيع الصلاحيات بشكل واضح، ولذلك تسعى المؤسسات الحديثة إلى التحول من الهياكل التنظيمية الهرمية المتصلبة إلى

<sup>1</sup> العجارمة تيسير محمود، العلاقة بين التمكين الإداري والتحفيز الوظيفي، مجلة دراسات إدارية، المجلد 15، العدد 4، 2019، ص 133

الهياكل التنظيمية المفلطحة (Flat Structures) ، التي تقلل من عدد المستويات الإدارية، وتسهم في تسريع عملية اتخاذ القرار، وتمنح العاملين فرصة أكبر للمشاركة الفعلية في إدارة العمل.

- **وجود نظام معلومات فعال:** تُعد المعلومات من أهم عناصر التمكين، لأنها تمثل الأساس الذي تُبنى عليه القرارات السليمة، فالعامل لا يستطيع اتخاذ قرار صحيح أو حل مشكلة معينة ما لم تتوفر لديه المعلومات الدقيقة والحديثة المتعلقة بعمله، ولهذا فإن المؤسسة مطالبة بتوفير نظام معلومات فعال يضمن سهولة الوصول إلى البيانات، وسرعة تداولها بين مختلف المستويات الإدارية، بما يعزز قدرة العاملين على التصرف بكفاءة واستقلالية.
- **نظام حوافز عادل وفعال:** يرتبط نجاح التمكين بوجود نظام حوافز يشجع العاملين على المبادرة وتحمل المسؤولية. ويجب أن يكون هذا النظام قائماً على العدالة والشفافية، بحيث تتم مكافأة الأداء المتميز والجهود الإبداعية سواء من خلال الحوافز المادية، كالعلاوات والمكافآت المالية، أو الحوافز المعنوية، مثل التقدير والترقية والاعتراف بالإنجاز، وهذا من شأنه تعزيز دافعية العاملين وتشجيعهم على اتخاذ المبادرات الإيجابية.

## 2. المتطلبات البشرية

ترتبط المتطلبات البشرية بمدى جاهزية العنصر البشري نفسياً ومهنيًا لممارسة التمكين، إذ لا يمكن منح الصلاحيات للعاملين دون التأكد من امتلاكهم الكفاءة والاستعداد اللازمين لتحمل المسؤولية<sup>1</sup>.

- **حسن الاختيار والتعيين:** يتطلب تطبيق التمكين استقطاب أفراد يتمتعون بالكفاءة والقدرة على المبادرة وتحمل المسؤولية، وليس فقط القادرين على تنفيذ التعليمات، لذلك ينبغي أن تركز سياسات التوظيف على اختيار العاملين الذين يمتلكون روح الإبداع، والقدرة على التفكير النقدي، والاستعداد للتعلم الذاتي والتطوير المستمر.
- **التدريب المستمر:** يمثل التدريب أحد أهم المتطلبات البشرية للتمكين، لأنه يزود العاملين بالمهارات الفنية والسلوكية اللازمة لممارسة الصلاحيات الممنوحة لهم، ويشمل ذلك التدريب على اتخاذ القرار، وحل المشكلات، والتواصل الفعال، والعمل الجماعي، والتعامل مع التحديات المختلفة، كما يسهم التدريب في رفع ثقة العاملين بأنفسهم، ويجعلهم أكثر قدرة على أداء أدوارهم بكفاءة.
- **بناء الثقة المتبادلة:** يحتاج التمكين إلى بيئة يسودها الاحترام والثقة بين الإدارة والعاملين، فالعامل لن يبادر أو يتحمل المسؤولية إذا كان يخشى العقاب عند وقوع الخطأ الناتج عن الاجتهاد، لذلك يجب خلق مناخ تنظيمي

<sup>1</sup> بوحفص عبد القادر، تمكين العاملين كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي، مجلة الأداء المتميز للعلوم الإدارية، المجلد 6، العدد 2، 2017، ص 55

يشعر فيه العامل بالأمان الوظيفي، ويُنظر إلى الأخطاء باعتبارها فرصًا للتعليم والتحسين، لا أسبابًا للعقاب أو الإقصاء.

- **تعزيز العمل بروح الفريق:** غالبًا ما يُمارس التمكين داخل فرق عمل ذاتية التوجيه، ولهذا فإن نجاحه يتطلب تنمية مهارات العمل الجماعي والتعاون بين العاملين، ويشمل ذلك تعزيز مهارات الاتصال، وتبادل المعرفة، والتنسيق المشترك، بما يساهم في تحقيق التكامل بين الجهود الفردية والجماعية داخل المؤسسة.

إن نجاح تمكين العاملين يتوقف على مدى قدرة المؤسسة على توفير هذه المتطلبات التنظيمية والبشرية بصورة متكاملة، لأن غياب أي منها قد يحول التمكين إلى مجرد مفهوم نظري لا ينعكس على الواقع العملي للمؤسسة.

#### المطلب الثاني: معوقات تطبيق التمكين في المؤسسات.

عند التطرق إلى تطبيق التمكين في المنظمات، يكون من المفيد أن نفحص خصائص هذه المنظمات أولاً، والتأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين، حيث أن نجاحه أو فشله يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية التي تساهم في الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة، لذلك قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

- البناء التنظيمي الهرمي وتعدد مستوياته الإدارية؛
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة؛
- اتخاذ القرارات بناءً على أسس شخصية وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية؛
- عدم رغبة العاملين في التغيير وخوفهم من تحمل المسؤولية؛
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار؛
- السرية في تبادل المعلومات مع وجود نظام اتصال ضعيف وغير فعال داخل المنظمة؛
- ضعف نظام التحفيز، وتبني نظام مكافآت غير ملائم مع مفهوم التمكين وفرق العمل؛
- عدم الثقة الإدارية؛

<sup>1</sup> بن شنة وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 55

- اختلاف في أهداف كل من الإدارة والعاملين؛

- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة برامج التدريب.

ومن خلال استعراض معوقات التمكين، يتبين أن تطبيقه ليس بالسهولة المتوقعة من قبل الكثير من المديرين، إنما هو عملية متشابكة ومتداخلة في عناصرها وأدواتها وأبعادها، لذا فإن نجاح المنظمة في تطبيقه يتطلب تضافر وتكاتف الجهود لتذليل العقبات، كما أنه يعتمد وبشكل كبير على اندماج ومشاركة كل من الإدارة والعاملين على حد سواء لتحقيق أهداف المنظمة والنجاح والتميز.

ولمواجهة هذه المعوقات يجب على المؤسسة أن تراعي ما يلي:<sup>1</sup>

- اختيار المدراء الذين يؤمنون بتمكين العاملين ولا يعارضون تحويل سلطات اتخاذ القرارات لديهم إلى العاملين؛
- اختيار العاملين الأكفاء الذين لديهم القدرة على أداء الأعمال المخولة لديهم من مدرائهم في العمل؛
- بناء المناخ المناسب للعمل والذي يؤدي إلى وجود الثقة المتبادلة بين المدراء والعاملين؛
- النظر إلى الأخطاء على أنها فرص تطوير، وتشجيع العاملين على تحمل المخاطرة؛
- تقاسم المعلومات، وإبصارها من المدراء إلى العاملين الذين يحتاجونها في الوقت المناسب؛
- وضوح الرسالة، الرؤية، والقيم التنظيمية؛
- التحديد بشكل واضح للمهام، والأدوار ومكافآت العاملين

### المطلب الثالث: دور أسلوب القيادة في دعم عملية التمكين.

يُعتبر أسلوب القيادة أحد أهم العوامل الحاسمة في نجاح عملية تمكين العاملين داخل المؤسسات الحديثة، إذ لا يقتصر دور القائد على إصدار الأوامر وتوجيه التعليمات فقط، بل يتجاوز ذلك ليصبح الميسر والموجه الذي يهيئ البيئة التنظيمية والنفسية المناسبة التي تسمح للموظفين بالمبادرة وتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، فكلما كان الأسلوب القيادي مرناً وداعماً، زادت فرص نجاح التمكين وتحقيق أهدافه، بينما تؤدي الأساليب السلطوية التقليدية إلى تقييد قدرات العاملين وإضعاف روح الإبداع لديهم.

<sup>1</sup> بن شنة وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 56

إن نجاح تمكين العاملين يتطلب من القادة الابتعاد عن الأساليب القيادية الأوتوقراطية التي تركز السلطة في يد واحدة، والتوجه نحو أنماط قيادية حديثة أكثر مرونة وتفاعلاً، فالقيادة التحويلية تُعد من أبرز الأساليب الداعمة للتمكين، حيث يركز القائد فيها على إلهام العاملين وتحفيزهم ورفع مستوى وعيهم بأهمية أدوارهم داخل المؤسسة، مما يولد لديهم دافعية ذاتية قوية نحو الإنجاز دون الحاجة إلى رقابة صارمة أما القيادة الديمقراطية، فهي تقوم على إشراك العاملين في اتخاذ القرار والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم، مما يعزز لديهم الشعور بالانتماء ويجعلهم شركاء حقيقيين في العمل بدل أن يكونوا مجرد منفذين للأوامر<sup>1</sup>.

تُعد الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين الركيزة الأساسية لنجاح التمكين، إذ لا يمكن للعامل أن يمارس صلاحياته بحرية إذا كان يعيش في بيئة يسودها الخوف من العقاب أو تتبع الأخطاء، لذلك يجب على القائد أن يُظهر ثقة حقيقية في قدرات مرؤوسيه، وأن يمنحهم مساحة كافية للتصرف واتخاذ القرار، كما ينبغي أن يتعامل مع الأخطاء الناتجة عن الاجتهاد على أنها فرص للتعلم والتطوير، وليس أسباباً للعقاب أو التوبيخ، مما يشجع العاملين على الابتكار والمبادرة دون تردد.

لا يكتمل التمكين بمجرد منح المسؤوليات، بل يتطلب أيضاً تفويضاً حقيقياً للسلطة يمنح العاملين القدرة الفعلية على اتخاذ القرارات داخل نطاق عملهم، فالقائد الناجح هو الذي يوزع الصلاحيات بشكل مدروس، ويمنح الموظفين حرية التصرف دون تدخل دائم، مع الحفاظ على إطار عام يضمن التوجيه والمتابعة، إضافة إلى ذلك يجب توفير الدعم المعلوماتي والتقني اللازم، حيث يُعتبر تدفق المعلومات الدقيقة والشفافة من الإدارة العليا إلى العاملين عنصراً أساسياً يساعدهم على اتخاذ قرارات سليمة تتماشى مع أهداف المنظمة واستراتيجياتها<sup>2</sup>.

يلعب القائد دوراً مهماً في تعزيز التمكين من خلال نظام التحفيز والتقدير، حيث إن ربط الأداء المتميز بالمكافآت المادية والمعنوية يعزز من دافعية العاملين ويشجعهم على استثمار الصلاحيات الممنوحة لهم بشكل أفضل، ويجب أن تكون معايير التقييم واضحة وعادلة، حتى يدرك الموظفون أن الجهد المبذول والمبادرات الإيجابية ستقابل بالتقدير المناسب، سواء كان ذلك في شكل مكافآت مالية أو اعتراف معنوي أو فرص ترقية، هذا الأسلوب يساهم في خلق بيئة تنافسية إيجابية تدعم الابتكار وتطوير الأداء<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عاشور مزريق، إدارة الجودة الشاملة لضمان جودة الخدمات الصحية في المستشفيات، مداخلة في المنتدى العلمي الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة د. الطاهر مولاوي سعيدة، 07-08 ديسمبر 2010، ص78

<sup>2</sup> سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، مداخلة في المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، 27-29 نوفمبر 2004، ص56

<sup>3</sup> مختار عطية بن سعد، حليلة علي أمشير، جودة الخدمات الصحية المقدمة في مستشفى الخمس التعليمي من وجهة نظر المستفيدين، مداخلة في المؤتمر الإقتصادي الأول للاستثمار والتنمية في منطقة الخمس، جامعة المرقب بليبيا، 25-27 ديسمبر 2017، ص87

إن أسلوب القيادة يُعد حجر الأساس في نجاح عملية تمكين العاملين، إذ يحدد طبيعة العلاقة بين الإدارة والموظفين ويؤثر بشكل مباشر على مستوى الثقة والمشاركة والتحفيز داخل المؤسسة، فكلما كان القائد داعماً ومشجعاً ومؤمناً بقدرات فريقه، كلما ارتفعت مستويات التمكين، وتحسّن الأداء التنظيمي، وازدادت قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

### خلاصة الفصل:

يُظهر هذا الفصل النظري أن تمكين العاملين يُعد من أهم المداخل الحديثة في إدارة الموارد البشرية، حيث يقوم على منح العاملين الصلاحيات والثقة والموارد اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة واستقلالية، وقد تبين أن هذا المفهوم لا يقتصر على التفويض الإداري فقط، بل يشمل أيضاً أبعاداً تنظيمية وبشرية ونفسية متكاملة، مثل التدريب، وبناء الثقة، والتحفيز، وتوفير المعلومات، كما أن نجاح تمكين العاملين يرتبط بشكل وثيق بأسلوب القيادة المتبع داخل المؤسسة، خاصة القيادة التحويلية والديمقراطية التي تشجع المشاركة وتدعم المبادرة، إضافة إلى ذلك، فإن تطبيق التمكين يساهم في رفع مستوى الأداء، وتحسين الرضا الوظيفي، وتعزيز روح الانتماء والإبداع لدى العاملين، وفي المقابل فإن غياب المتطلبات الأساسية أو وجود معوقات تنظيمية قد يحد من فعالية هذا الأسلوب وعليه، فإن تمكين العاملين يمثل أداة استراتيجية مهمة لتحقيق فعالية المؤسسات وتطوير أدائها في بيئة تنافسية متغيرة.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

## تمهيد

يُعدّ الفصل التطبيقي مرحلة أساسية في أي بحث علمي، حيث يتم من خلاله الانتقال من الجانب النظري إلى الواقع الميداني، بهدف اختبار الفرضيات والتحقق من صحة العلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة، ويُسهّم هذا الفصل في تقديم صورة واقعية عن الظاهرة المدروسة من خلال جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما يسمح بتفسير النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة.

وانطلاقاً من طبيعة هذه الدراسة التي تهدف إلى قياس أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) في تمكين العاملين، فقد تم إجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الطارف، باعتبارها ميدان الدراسة.

وعليه، يتناول هذا الفصل مختلف الإجراءات المنهجية المعتمدة في الدراسة، بدءاً بالتعريف بميدان الدراسة وتقديم المؤسسة محل البحث، مروراً بعرض أدوات وأساليب جمع وتحليل البيانات، ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، وصولاً إلى اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

وتم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: الإجراءات المنهجية والتعريف بميدان الدراسة
- المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات الإحصائية
- المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها

### المبحث الأول: الإجراءات المنهجية والتعريف بميدان الدراسة

يمثل الجانب المنهجي من أهم المراحل في أي دراسة علمية، إذ يساهم في تحديد المسار الذي تتبعه الباحثة أو الباحث للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية، ويتضمن هذا الجانب عرض المنهج المعتمد، وأدوات جمع البيانات، ومجتمع الدراسة وعينيتها، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل المعطيات، كما يقتضي التعريف بميدان الدراسة تقديم لمحة عن المؤسسة أو البيئة التي أجريت فيها الدراسة الميدانية، مع إبراز خصائصها وطبيعة نشاطها، ويساعد ذلك على فهم الإطار التطبيقي للدراسة وربط الجوانب النظرية بالواقع الميداني وعليه، سيتم في هذا الفصل عرض الإجراءات المنهجية المتبعة والتعريف بميدان الدراسة محل البحث.

### المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة (تعريف، الهيكل، النشاط).

#### الفرع الأول: نشأة اتصالات الجزائر:

بناءً على القرار رقم 2000/03 الصادر في 5 أغسطس 2000، الذي يتعلق باستقلال قطاعي البريد والاتصالات، تم إنشاء شركتين رئيسيتين لتسيير هذين القطاعين في الجزائر، تأسست شركة البريد الجزائرية لتولي إدارة قطاع البريد، بينما تأسست الشركة الجزائرية للاتصالات السلكية واللاسلكية لتسيير قطاع الاتصالات، وفقاً لهذا القرار، فقد تم فصل الإدارة والتشغيل لكل قطاع عن الآخر، بهدف تحسين إدارة الخدمات وتطوير البنية التحتية لكل منهما بشكل منفصل، وبالتالي تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين

بعد مرور عامين من صدور هذا القرار، تم نقل مهمة الرقابة على القطاعين إلى وزارة البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجزائرية، وذلك بعد دراسة أجرتها الوزارة استناداً إلى ما نص عليه القرار رقم 2000/03، وهذه الخطوة تعكس التزام الحكومة بتوجيه ومراقبة القطاعين بشكل فعال لضمان تقديم الخدمات بأعلى معايير الجودة والكفاءة.

في عام 2003، تحققت رؤية القطاع الاتصالات كواحد من القطاعين المستقلين حقيقة، حيث بدأت الشركة الجزائرية للاتصالات السلكية واللاسلكية في تقديم خدماتها بشكل رسمي، وهذا يعكس الجهود الكبيرة التي بذلت لتحقيق الاستقلالية الكاملة لهذا القطاع وتوفير خدمات الاتصالات للمواطنين بشكل مباشر وفعال.

الإنطلاقة الرسمية لمجمعها في الأول من يناير 2003، شهدت الإنطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، وهذا التاريخ كان نقطة تحول هامة للشركة ولقطاع الاتصالات بأكمله في الجزائر، بعدما تم إصدار القرار رقم 2000/03 الذي أدى إلى تفريق قطاعي البريد والاتصالات وإنشاء شركتين مستقلتين لكل منهما، انتظرت الشركة ومدراؤها بفارغ الصبر حتى هذا التاريخ قبل أن تستطیع الانطلاق بشكل رسمي واستكمال الرحلة التي بدأتها منذ الاستقلال.

ومع الانطلاق الرسمي لمجمع اتصالات الجزائر، تغيرت رؤية الشركة تمامًا، حيث أصبحت مستقلة في عملها بشكل كامل على حساب وزارة البريد، وهذا يعني أنها كانت ملزمة الآن بإثبات وجودها في عالم يتميز بمنافسة شرسة، وحيث أن البقاء كان مرتبطًا بقوة الشركات وجودتها وقدرتها على التكيف مع التحديات المتغيرة باستمرار، بالإضافة إلى ذلك، مع انفتاح سوق الاتصالات على المنافسة، ازدادت المسؤولية على الشركة لتقديم خدمات عالية الجودة وتطوير الابتكارات لتلبية احتياجات العملاء والبقاء في المقدمة في هذا السوق الديناميكي والمتنافس.

#### الفرع الثاني: التعريف شركة اتصالات الجزائر

تعد اتصالات الجزائر مؤسسة رائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، التي تشهد تطورًا مذهلاً في هذا المجال، حيث تقترح تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والأنترنيت الموجهة للزبائن الخواص والمحترفين، وقد اكتسبت اتصالات الجزائر هذه المكانة من خلال سياسة الابتكار التي تتماشى تمامًا مع تطلعات الزبائن، ذات توجه نحو الاستخدامات الجديدة.

اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم برأسمال عمومي، تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والأنترنيت، تأسست وفق القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي كرس الفصل بين نشاطات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلاً عن قرارات المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية

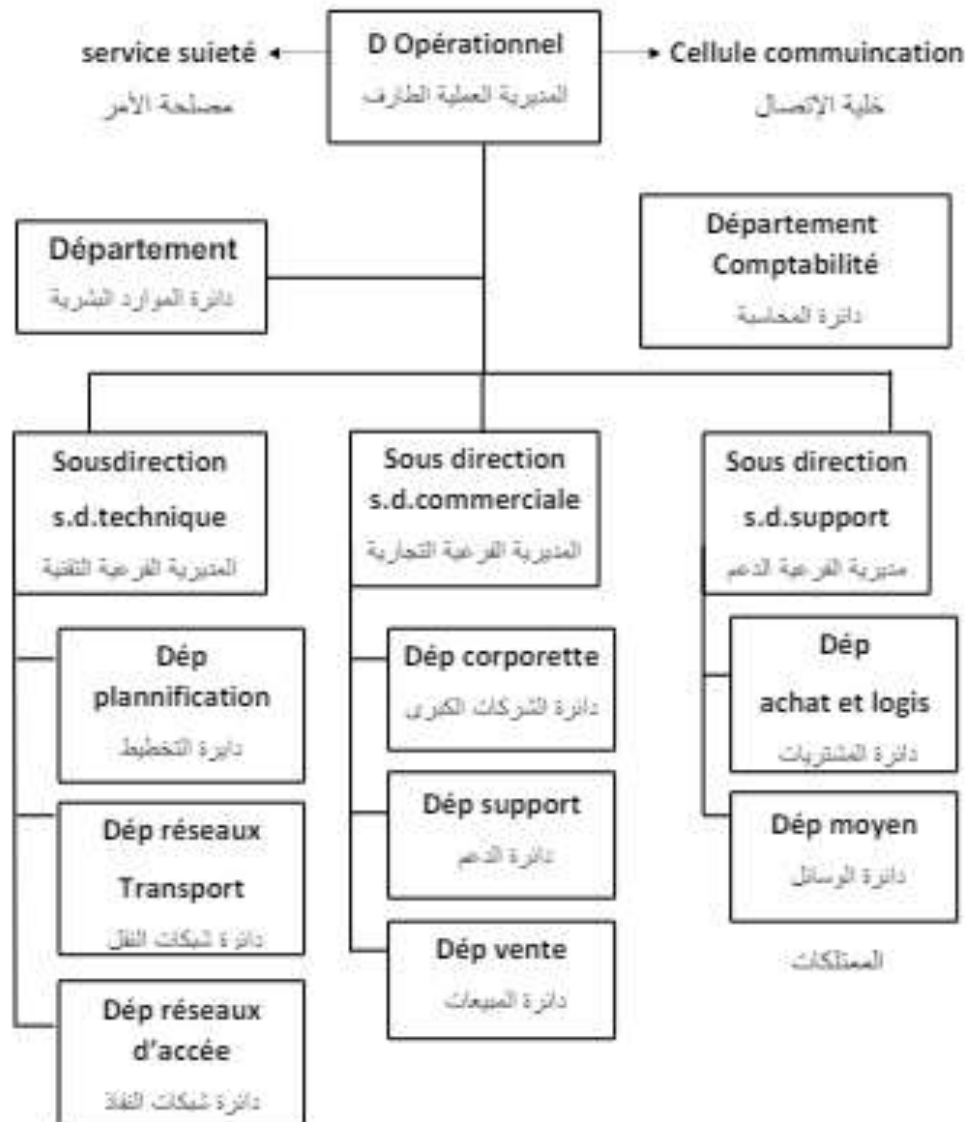
أطلق عليها إسم " اتصالات الجزائر".

وفق هذا القانون الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت الصيغة القانونية "مؤسسة ذات أسهم" برأسمال اجتماعي قدره 115.000.000.000,00 دج ومقيدة في المركز الوطني للسجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B 0018083

إتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست وفق قانون 2000/03 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات والذي يفصل بين الأنشطة المتعلقة بالبريد والأخرى المتعلقة بالاتصالات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية أطلق عليها إسم " إتصالات الجزائر. وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية إقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال إجتماعي دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 المقدر ب تحت رقم B 001808302 ، 115.000.000.000,00

### الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي

الشكل رقم 3: يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع الطارف



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف

سنتناول ذكر مختصر لمهام بعض المصالح: الرئيس المدير العام PDG هو رئيس مجلس الإدارة و يعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المتخصصة و من مهامه السهر على :

- الحفاظ على الحصص في السوق.
- تطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة.
- تطوير التسويق العملي.
- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح.
- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة – النظر في الاقتراحات المقدمة.
- المحافظة على السير الحسن والعادي في الشركة.

مديرية التخطيط : information des données Technique IDT وتنحصر مهامه فيما يلي:

- التغذية الإعلامية العامة.
- تطبيق المهام الموكلة عند طلب رئيس المدير العام.
- التنسيق بين المديريات عبر المعلوماتية.
- الاطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخلص أو عدم تخلص أو تعطلات أو ما شابه ذلك.

#### المفتشية العامة: INSPECTION GENERALE:

وتكون تحت رقابة مباشرة للمدير وهي مكلفة بـ:

- مراقبة قاعدة الأعمال السنوية.
- تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش بطلب من المدير العام شخصيا.

- القيام بتحقيقات في حالة ظهور أي مشكلة في الشركة.
  - تنسيق ومتابعة ومراقبة مصالح المفتشيات الإقليمية.
  - تطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام.
- مديرية الطاقة والمحيط DEE مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف الشركة بالإضافة إلى دراسة المحيط العام وهي لما مديرية الموارد البشرية ( DRH وهي تعتبر العمود الفقري للشركة من مهامها :
- إعداد الدراسات وإنشاء والإحصائيات ومتابعة مؤشرات التسيير.
  - المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات.
  - إنشاء مخططات وبرامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي.
  - تسيير أنظمة المكافآت والتحفيزات.
- مديرية المالية والمحاسبة DFC وهي مكلفة ب:
- تقديم المساعدة للهيكل العملية.
  - تنشيط السير المحاسبي والمالي للشركة.
  - تسيير الميزانية والجباية.
  - إعداد ووضع القواعد والإجراءات والسهرة على تطبيقها.
- مديرية الإدارة العامة و الإمدادات DGAL وتقوم:
- معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة.
  - المحافظة على هيكل الشركة ومعالجة المسائل القضائية.
  - تسيير وحماية الأمم المالية، وإعادة تسجيل عقود الملكية وإعادة الملفات العقارية.
  - هيئة وتسيير المراكز التابعة للشركة.
  - تنشيط التسيير الإداري باستنتاج ومعالجة الصفقات.

التنظيم العام للاتصالات الجزائر مقسم حسب المبادئ العامة إلى ثلاثة مستويات:

المستوى الأول: المديرية العامة للمؤسسة: وهي مقسمة إلى خمسة مديريات مركزية: والمكونة من:

- مديرية تخطيط وتنظيم الإعلام.
- مديرية المالية.
- مديرية التسيير التقني الشبكات الاتصالات.
- مديرية الموارد البشرية.
- مديرية الإدارة العامة التشريعية.
- فرعين مركزيين:
- فرع التسويق وتسيير النوعية.
- فرع تطوير شبكات الاتصالات.

المستوى الثاني: المديريات الإقليمية للاتصالات بعدد يبلغ ثمانية وهي مكونة من:

عدة وحدات عملية للاتصالات.

- فريق عمل مكون:
- خمسة مديريات فرعية.
- مفتشية جهوية.

المستوى الثالث: الوحدات العملية للاتصالات:

بعدد ثمانية وأربعون أي واحدة في كل ولاية وهي مكونة من:

- مركز عملي: مركز الاتصالات الهاتفية، مؤسسة تجارية للهاتف، CECLI وخدمات أخرى.
- فريق عمل.

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة

بعد ما تطرقنا الى مجتمع الدراسة وكيفية حساب عينة الدراسة نقوم في هذا المطلب بالتعرف على الأدوات المستعملة فيها.

#### أولاً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

من أجل جمع البيانات قمنا بإعداد استبيان، وهو أداة فعالة ومناسبة في مثل هذه الدراسات فيما يلي كيفية تصميمها واختبار صدقها وثباتها.

تم تصميم الاستبيان بعد الاطلاع على مختلف الدراسات التي لها علاقة بالموضوع (الدراسات السابقة) قمنا بتوزيع 60 استبيان على موظفي المؤسسة وتم استرجاعها جميعاً، وقد ضم الاستبيان ثلاثة محاور رئيسية:

#### المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية وقد شملت خمسة متغيرات

– الجنس.

– السن.

– المستوى التعليمي.

– سنوات الخبرة.

#### المحور الثاني: القيادة التحويلية وقد شمل 20 عبارة تمثل أبعاد هذا المتغير المستقل، والمقسمة على أربعة أبعاد رئيسية

– التأثير المثالي (العبارات من 1 إلى 5).

– التحفيز الالهامي مكن العاملين (العبارات من 6 إلى 10).

– التحفيز الفكري (العبارات من 11 إلى 15).

– الاعتبار الفردي (العبارات من 16 إلى 20).

#### المحور الثالث: تمكين العاملين واحتوى على 10 عبارة.

تعبّر هذه العبارات عن تمكين العاملين وما اذا كانت أبعاد القيادة التحويلية لها تأثير في تمكين العاملين من خلال هذه العبارات.

من أجل قياس درجة استجابة أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني والثالث، تم استخدام مقياس "ليكرت LIKERT" الخماسي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 2: مقياس ليكرت الخماسي.

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |

المصدر: ماهر عوض مصطفى، مقياس مقترح للدراسات المسحية وتأثير معامل الخبرة في مشاريع التشييد مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الهندسية المجلد 40 العدد 1، 2018 ص32

تم بعد ذلك تحديد فئات الاستجابة والتي تعبر عن درجة الموافقة وفق القيم الإحصائية التالية:

- المدى = أعلى قيمة - أدنى قيمة

- طول الفئة = المدى / عدد الفئات

- حساب المدى:  $4 = 5 - 1$

- طول الفئة:  $0.8 = 4 \div 5$

وعليه تصبح فئات التقدير كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم 3: فئات التقدير لمقياس ليكرت.

| الدرجة        | 1              | 2            | 3            | 4            | 5          |
|---------------|----------------|--------------|--------------|--------------|------------|
| الإجابة       | غير موافق بشدة | غير موافق    | محايد        | موافق        | موافق بشدة |
| الفئة         | [1 - 1.8]      | [1.81 - 2.6] | [2.61 - 3.4] | [3.41 - 4.2] | [4.21 - 5] |
| درجة الموافقة | منخفض جدا      | منخفض        | متوسط        | مرتفع        | مرتفع جدا  |

المصدر: من اعداد الطالبين.

### ثانياً: اختبار أداة الدراسة

من أجل التأكد من أداة الدراسة وملاءمتها لإجراء الدراسة الميدانية لا بد من اختبارها وتحري مدى صدق العبارات، وكذا ثبات المحاور ولهذا قمنا بحساب معاملات الثبات ألفا كرونباخ.

#### 1- الصدق الظاهري:

بعد إعداد الاستبيان ومراجعته، تم التأكد من صدقه الظاهري من خلال عرضه على الأستاذ المشرف وعدد من الأساتذة المتخصصين وذوي الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية والبحث العلمي، وذلك بهدف إبداء آرائهم وملاحظاتهم ومقترحاتهم حول مدى وضوح العبارات، وانتمائها إلى محاورها، ومدى ملاءمتها لقياس ما أعدت من أجله، إضافة إلى مدى شموليتها وقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة.

وقد تم الاعتماد في ذلك على تحكيم كل من الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المتخصصين كما هو موضح بالتفصيل في جدول المحكمين في الملاحق

وفي ضوء التوجيهات والملاحظات التي قدمها المحكمون، تم إجراء بعض التعديلات على الاستبيان، بما في ذلك تعديل بعض العبارات وحذف بعضها الآخر، وذلك بالاتفاق مع المحكمين، حتى تصبح الأداة أكثر وضوحاً ودقة في القياس. وفي الأخير تم التوصل إلى الاستبيان في صورته النهائية كما هو موضح في الملاحق.

#### 2- ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة ان تعطي هذه الأخيرة نفس النتيجة لو تم اعادة توزيعها على افراد العينة اكثر من مرة تحت نفس الظروف. ومعامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس اذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي واحد الصحيح، كلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعاً وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً وذلك كما يلي<sup>1</sup>:

- من 60% الى 70% تكون درجة الثبات مقبولة.

- من 71% الى 80% تكن درجة الثبات عالية.

- أكثر من 80% تكون درجة الثبات عالية جداً.

يوضح الجدول التالي معاملات الثبات بالنسبة لمحوري (القيادة التحويلية، تمكين العاملين) البحث والبحث ككل:

<sup>1</sup> الفراء، وليد عبد الرحمن خالد، تحليل بيانات الاستبانة باستخدام البرامج الإحصائية spss، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2012، ص38.

الجدول رقم 4: معاملات الثبات بالنسبة لمحوري (القيادة التحويلية، تمكين العاملين) البحث والبحث ككل.

| المحور                       | معدل الثبات ألفا كرونباخ |
|------------------------------|--------------------------|
| القيادة التحويلية            | 0.879                    |
| تمكين العاملين               | 0.786                    |
| الاستبيان ككل (الثبات الكلي) | 0.919                    |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول رقم (4) الذي يمثل معاملات الثبات ألفا كرونباخ (أنظر الملحق رقم )، نلاحظ ان معامل الثبات لمحور القيادة التحويلية قد بلغ (0.879) وهو ما يمثل درجة ثبات عالية جدا، وكذا معامل الثبات لمحور تمكين العاملين الذي بلغ (0.786) وهو ما يمثل درجة ثبات عالية جدا، والثبات الكلي بلغ (0.919) والذي يمكن القول من خلاله أن أداة الدراسة تتمتع بالثبات وصالحة للدراسة.

### ثالثا: الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات

لمعالجة البيانات التي تم تجميعها ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (statistical package for saocial sciences) الإصدار 25 والذي يرمز له باختصار spss، وهو جاء مع التطور الأجهزة الحاسبة والصعوبات التي تعرفها التحليلات الإحصائية خاصة الكبيرة من حيث البيانات ويحتوي على مجموعة من الأساليب والاختبارات والإحصائية التي تم توظيفها في هذه الدراسة كما يلي:

**1- المدى:** من أجل تحديد طول فئات مقياس اليكارت likert الخماسي المستخدمة في المحورين الثاني والثالث من الاستبيان.

**2- المتوسط الحسابي:** تم استخدامه لقياس درجة موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان ويفيد كذلك في ترتيب العبارات حسب درجة الأهمية .

**3- الانحراف المعياري:** يعد الانحراف المعياري من مقاييس التشتت وهو الجذر التربيعي المتوسط مربع انحرافات القيم عن وسطها الحسابي واتبعت القاعدة التالية في تحليل نتائج الانحراف المعياري الانحراف<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أماني موسى محمد التحليل الإحصائي للبيانات، مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة، القاهرة 2007، ص51.

**4- معامل ألفا كرونباخ:** استخدم هذا المعامل لقياس ثبات أداة الدراسة، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد كلما دل ذلك على تمتع أداة الدراسة بدراجة عالية من الثبات وتدل قيمة الثبات العالية من أن العبارات المستخدمة في الدراسة ثابتة حتى لو تمت إعادة الاستبيان أكثر من مرة.

**5- معامل الارتباط بيرسون:** يقيس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين كميين.

- يرمز له بالرمز  $r$  ويأخذ قيم من  $(-1$  إلى  $1)$ .

- كلما كانت القيمة المطلقة لمعامل الارتباط قريبة من الواحد كان الارتباط قويا.

- كلما كانت القيمة المطلقة لمعامل الارتباط قريبة من الصفر كان الارتباط ضعيفا<sup>1</sup>.

بشكل عام يمكن اعتبار أن العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من 0.3، ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمته بين 0.3 و 0.7، أما إذا كانت قيمته أكبر من 0.7 فتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين<sup>2</sup>.

**6- الانحدار الخطي المتعدد:** هو امتداد للانحدار الخطي البسيط ويأخذ في الحساب أكثر من متغير مستقل (X) واحد، وذلك عندما يراد فحص التأثير على المتغير التابع (Y) من قبل عدة متغيرات مستقلة (X) في وقت واحد<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نافذة محمد بركات، التحليل الإحصائي باستخدام spss الجامعة الإسلامية غزة 2012 2013، ص 95-96.

<sup>2</sup> محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 255.

<sup>3</sup> صلاح الدين الهيتي، الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية، تطبيقات باستخدام spss، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 435.

### المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات الإحصائية

تناولنا في هذا المبحث عرض مختلف النتائج المتحصل عليها من الاستبيان، وكذا تحليل البيانات الإحصائية عن طريق برنامج spss.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص العينة

بعد ادخال البيانات المتحصل عليها من الاستبيانات في برنامج spss نقوم الان بعرض وتحليل خصائص العينة.

#### أولاً: عرض وتحليل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

| النسبة المئوية | التكرار | الجنس   |
|----------------|---------|---------|
| 58.3%          | 35      | ذكر     |
| 41.7%          | 25      | أنثى    |
| 100%           | 60      | المجموع |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss .

يبين الجدول رقم (05) أن عينة الدراسة قد قدر عدد الذكور فيها 35 فرد ما يمثل 58.3% من حجم العينة.

أما الاناث فكان عددهم 25 فرد ما يمثل 41.7% من حجم العينة، وبالتالي يمكن القول أن عدد الذكور أكبر من عدد الاناث

#### ثانياً: عرض وتحليل توزيع افراد العينة حسب السن

يمكن توضيح أفراد العينة حسب السن كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 6: توزيع أفراد العينة حسب السن.

| النسبة المئوية | التكرار | الفئة العمرية    |
|----------------|---------|------------------|
| 8.3%           | 05      | أقل من 25 سنة    |
| 28.3%          | 17      | من 25 إلى 35 سنة |
| 30%            | 18      | من 36 إلى 45 سنة |
| 33.3%          | 20      | أكبر من 45 سنة   |
| 100            | 60      | المجموع          |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss .

يبين الجدول رقم (06) أن أغلب الأفراد العينة تبلغ أعمارهم أكبر من 45 سنة بما يقدر ب 20 موظفا أي بنسبة 33.3%، تأتيها بعد ذلك الفئة العمرية من من 36 إلى 45 سنة بنسبة 30 %، ثم بعد ذلك في المرتبة الثالثة الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة بنسبة 28.3 % ثم فئة أقل من 25 سنة بنسبة 8.3%

ثالثا: عرض وتحليل توزيع أفراد لعينة حسب المؤهل العلمي:

يمكن توضيح أفراد العينة حسب المؤهل العلمي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 7: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

| النسبة المئوية | التكرار | المؤهل العلمي |
|----------------|---------|---------------|
| 16.7%          | 10      | ثانوي أو أقل  |
| 45%            | 27      | ليسانس        |
| 38.3%          | 23      | دراسات عليا   |
| 100%           | 60      | المجموع       |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss .

من الجدول رقم (7) أفراد العينة موزعون حسب المؤهل العلمي كما يلي: جاء المستوى ليسانس في المرتبة الأولى 27 فرد بنسبة 45% ثم يليه مستوى دراسات عليا بنسبة 25.7%، ثم في المرتبة الأخير مستوى ثانوي أو أقل ب 10 أفراد بنسبة 16.7%

رابعا: عرض وتوزيع افراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

يمكن توضيح أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة العلمي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 8: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.

| عدد سنوات الخبرة  | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------|---------|----------------|
| أقل من 5 سنوات    | 11      | 18.3%          |
| من 5 إلى 10 سنوات | 15      | 25%            |
| أكثر من 10 سنوات  | 34      | 56.7%          |
| المجموع           | 60      | 100%           |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss .

يبين الجدول (8) أن الفئة التي تمثل الأغلبية هي الفئة ذات عدد سنوات الخبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة 56.7%، ثم تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 25%، في الأخير أقل من 5 سنوات حيث تحتوي على 11 فرد بنسبة 18.3% (أنظر الملحق رقم ...).

#### خامسا: اختبار التوزيع الطبيعي.

قبل الشروع في تطبيق الاختبارات المختلفة يجب الشروع في فهم طبيعة البيانات، هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، فإذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي فإن الاختبارات المعلمية سوف تستخدم وتطبق، أما إذا كانت لا تتبع التوزيع الطبيعي فإن الاختبارات غير المعلمية هي التي تستخدم<sup>1</sup>.

بأن حجم العينة أكبر من 30 نستعمل اختبار كولموجروف-سميرنوف.

الجدول رقم 9: اختبار كولموجروف-سميرنوف.

| الاختبار             | تمكين العاملين | القيادة التحويلية |
|----------------------|----------------|-------------------|
| مستوى دلالة الاختبار | 0.000          | 0.000             |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss .

يوضح الجدول رقم (9) نتائج اختبار كولموجروف-سميرنوف على محوري الدراسة، كما تبين النتائج أن قيم مستوى الدلالة أصغر من 0.005 وبالتالي العينة لا تخضع للتوزيع الطبيعي

<sup>1</sup> عبد الحفيظ قادري، محمد مرتان، طرق التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام بعض القاوونين الإحصائية والبرامج، مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد 8 ديسمبر 2019، ص 63.

### المطلب الثاني: تحليل مستوى القيادة التحويلية

في هذا الجزء يتم عرض وتحليل البيانات الخاصة بعبارات محور القيادة التحويلية وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات والأبعاد في الجداول التالية:

#### أولاً: التأثير المثالي.

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بعد التأثير المثالي.

#### الجدول رقم 10: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التأثير المثالي.

| الرقم | العبرة                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام |
|-------|----------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1     | أرى أن مديري قدوة يحتذى بها في العمل               | 3.916           | 0.888             | مرتفع         |
| 2     | الاحظ أن مديري يتصرف بأخلاق عالية في مختلف المواقف | 3.883           | 1.043             | مرتفع         |
| 3     | أثق في قرارات مديري وأحترمه                        | 4.016           | 0.873             | مرتفع         |
| 4     | أشعر أن مديري يعامل جميع الموظفين بعدالة           | 3.900           | 1.100             | مرتفع         |
| 5     | أرى أن مديري يضحى من أجل مصلحة الفريق              | 3.816           | 1.049             | مرتفع         |
|       | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل       | 3.906           | 0.874             | مرتفع         |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss .

من خلال الجدول رقم (10) أعلاه يتضح:

العبرة رقم (3) "أثق في قرارات مديري وأحترمه" بمتوسط حسابي (4.016) وهو ينتمي الى المجال [3.4- 4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، هذا ما يدل على أن الاتجاه العام لهذه العبارة هو موافق ويدل على الثقة بقرارات المدير واحترامه، وانحراف معياري (0.873) وهو أقل من 1 ما يعني انه هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

نلاحظ أن العبارات الباقية (1,2,4,5) لديها متوسطات حسابية تنتمي الى نفس المجال [3.4- 4.2] أي أن الاتجاه العام لهذه العبارات موافق كذلك، جاءت العبارات رقم (1,5) بانحرافات معيارية أقل من 1 وهذا يدل على تقارب في إجابات أفراد العينة على عكس العبارات رقم (2,54) التي جاءت بانحرافات معيارية أكبر من 1 وهذا يدل على وجود تشتت في اجابات أفراد العينة.

أما المتوسط الحسابي لعبارات بعد التأثير المثالي ككل فقد بلغ (3.906) وهو ما ينتمي الى المجال [3.4]-4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة أي ان افراد العينة يوافقون فيما يخص بعد التأثير المثالي وانحراف معياري (0.874) وهو أقل من 1 ما يعني انه هناك تقارب في إجابات أفراد العينة، وبالتالي يمكن القول أن أفراد العينة لديهم التأثير المثالي بدرجة متوسطة

ثانيا: التحفيز الالهامي.

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإجابات أفراد العينة حول بعد التحفيز الالهامي.

الجدول رقم 11: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التحفيز الالهامي.

| الرقم | العبارة                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام |
|-------|----------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1     | أفهم رؤية المؤسسة بوضوح من خلال مديري        | 4.133           | 0.535             | مرتفع         |
| 2     | أشعر بالحماس للعمل بفضل أسلوب مديري          | 3.983           | 0.873             | مرتفع         |
| 3     | أحفز لتحقيق أهداف المؤسسة                    | 4.300           | 0.743             | مرتفع جدا     |
| 4     | أرى أن مديري يربط عملي بأهداف أكبر ذات معنى  | 4.283           | 0.613             | مرتفع جدا     |
| 5     | أشعر أن عملي له قيمة حقيقية داخل المؤسسة     | 4.033           | 0.780             | مرتفع         |
|       | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل | 4.146           | 0.449             | مرتفع         |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss .

من خلال الجدول رقم (11) أعلاه يتضح:

العبارتين رقم (3،4) لديهما متوسطات حسابية تنتمي الى نفس المجال [4.21-5] وهذا يدل ان الاتجاه العام لهذه العبارات هو موافق تماما، أي ان الموظف مُحفز لتحقيق أهداف المؤسسة، والمدير يربط العمل بأهداف أكبر ذات معنى. العبارات رقم (1،2،5) لديها متوسطات حسابية تنتمي الى نفس المجال [3.41-4.2] وهذا يدل أن الاتجاه العام لهذه العبارات هو موافق، حيث جاءت الانحرافات المعيارية الخاصة بها أقل من 1 وهذا يدل على ان هناك تشتت في اجابات افراد العينة.

أما المتوسط الحسابي لعبارات بعد التحفيز الالهامي ككل فقد بلغ (4.146) وهو ما ينتمي الى المجال [4.2]-3.41] ما يمثل درجة موافقة قوية أي أن أفراد العينة موافقون فيما يخص بعد التحفيز الالهامي وانحراف معياري

(0.449) وهو أقل من 1 ما يعني انه هناك تقارب في إجابات أفراد العينة، وبالتالي يمكن القول أن افراد العينة لديهم التحفيز الالهامي بدرجة قوية

### ثالثا: التحفيز الفكري

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإجابات أفراد العينة حول بعد التحفيز الفكري

الجدول رقم 12: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التحفيز الفكري

| الرقم | العبارة                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام |
|-------|-------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1     | أشعر أن مديري يشجعني على التفكير بطرق جديدة     | 4.200           | 0.879             | مرتفع         |
| 2     | أستطيع تقديم أفكار جديدة دون خوف                | 4.350           | 0.953             | مرتفع جدا     |
| 3     | ألاحظ أن الأخطاء تعتبر فرصة للتعلم داخل المؤسسة | 3.916           | 0.696             | مرتفع         |
| 4     | أشجع على حل المشكلات بطريقة إبداعية             | 4.283           | 0.555             | مرتفع جدا     |
| 5     | أرى أن مديري يدعم الابتكار في العمل             | 4.266           | 0.606             | مرتفع جدا     |
|       | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل    | 4.203           | 0.513             | مرتفع         |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss .

من خلال الجدول رقم (12) أعلاه يتضح:

العبارات رقم (2،4،5) لديها متوسطات حسابية تنتمي الى نفس المجال [4.21- 5] وهذا يدل أن الاتجاه العام لهذه العبارات هو موافق تماما.

- العبارات رقم (1،3) لديها متوسطات حسابية تنتمي الى نفس المجال [3.61- 4.2] وهذا يدل أن الاتجاه العام لهذه العبارات هو موافق

- جميع العبارات انحرافها المعياري أقل من 1 أي أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة

أما المتوسط الحسابي لعبارات بعد التحفيز الفكري ككل فقد بلغ (4.203) وهو ما يمثل درجة موافقة مرتفعة أي ان افراد العينة موافقون فيما يخص بعد التحفيز الفكري وانحراف معياري(0.513) وهو أقل من 1 ما يعني انه هناك تقارب في إجابات أفراد العينة، وبالتالي يمكن القول أن افراد العينة لديهم التحفيز الفكري بدرجة مرتفعة

رابعاً: الاعتبار الفردي

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب حسب درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة حول بعد الاعتبار الفردي.

الجدول رقم 13: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الاعتبار الفردي.

| الرقم | العبارة                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام |
|-------|-------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1     | أشعر أن مديري يهتم بي كفرد وليس فقط كموظف       | 4.000           | 1.025             | مرتفع         |
| 2     | ألاحظ أن مديري يراعي احتياجاتي الشخصية والمهنية | 4.116           | 1.075             | مرتفع         |
| 3     | أتلقي توجيهها مناسباً يساعدني على التطور        | 4.033           | 0.758             | مرتفع         |
| 4     | أشعر أن مديري يتابع تقدمي في العمل              | 4.200           | 0.859             | مرتفع         |
| 5     | أعامل بطريقة تتناسب مع قدراتي وإمكاناتي         | 4.116           | 0.958             | مرتفع         |
|       | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل    | 4.093           | 0.697             | مرتفع         |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss .

من خلال الجدول رقم (13) أعلاه يتضح:

جميع العبارات للبعد لديها متوسطات حسابية تنتمي الى نفس المجال [3.41 – 4.2] وهذا يدل أن الاتجاه العام لهذه العبارات هو موافق، حيث جاءت الانحرافات المعيارية الخاصة بها كالاتي:

- العبارات (3،4،5) الانحراف المعياري أقل من 1 أي أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة

- العبارات (1،2) الانحرافات المعيارية الخاصة بها أكبر من 1 أي أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

أما المتوسط الحسابي لعبارات بعد الاعتبار الفردي ككل فقد بلغ (4.093) وهو ما ينتمي الى المجال [3.41 – 4.2] ما يمثل درجة موافقة قوية أي ان أفراد العينة موافقون فيما يخص بعد الاعتبار الفردي وانحراف معياري (0.697) وهو أقل من 1 ما يعني انه هناك تقارب في إجابات أفراد العينة، وبالتالي يمكن القول أن افراد العينة لديهم الاعتبار الفردي بدرجة قوية

المطلب الثالث: تحليل مستوى تمكين العاملين

في هذا الجزء يتم عرض وتحليل البيانات الخاصة بعبارات محور تمكين العاملين وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات والمحور ككل في الجدول التالي:

الجدول رقم 14: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات تمكين العاملين.

| الرقم | العبارات                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام |
|-------|-----------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1     | أشعر أن لدي صلاحيات كافية لإنجاز عملي         | 3.966           | 0.919             | مرتفع         |
| 2     | أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي        | 4.116           | 0.804             | مرتفع         |
| 3     | أكتلك الثقة في قدرتي على أداء مهامي           | 4.166           | 0.847             | مرتفع         |
| 4     | أستطيع اتخاذ قرارات دون الرجوع الدائم للإدارة | 3.916           | 1.093             | مرتفع         |
| 5     | أشعر بالاستقلالية في أداء عملي                | 3.850           | 1.054             | مرتفع         |
| 6     | أشجع على تحمل المسؤولية                       | 4.083           | 0.618             | مرتفع         |
| 7     | أمتلك المعلومات الكافية لإنجاز عملي بكفاءة    | 3.933           | 0.841             | مرتفع         |
|       | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل  | 4.004           | 0.592             | مرتفع         |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss .

من خلال الجدول رقم (14) أعلاه يتضح:

جميع العبارات للمحور لديها متوسطات حسابية تنتمي الى نفس المجال [3.41 – 4.2] وهذا يدل أن الاتجاه العام لهذه العبارات هو موافق، حيث جاءت الانحرافات المعيارية الخاصة بها كالاتي:

- العبارات (1,2,3,6,7) الانحراف المعياري أقل من 1 أي أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة

- العبارات (4,5) الانحرافات المعيارية الخاصة بها أكبر من 1 أي أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

أما المتوسط الحسابي لعبارات بعد الاعتبار الفردي ككل فقد بلغ (4.004) وهو ما ينتمي الى المجال [4.2 – 3.41] ما يمثل درجة موافقة قوية أي ان أفراد العينة موافقون فيما يخص محور تمكين العاملين معياري (0.592) وهو أقل من 1 ما يعني انه هناك تقارب في إجابات أفراد العينة، وبالتالي يمكن القول أن افراد العينة لديهم الاعتبار الفردي بدرجة قوية

### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها

بعد الانتهاء من المعالجة الإحصائية المتعلقة بمستويات القيادة التحويلية تمكين العاملين، يأتي هذا المبحث لاختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها، وذلك من خلال ربط المعطيات الميدانية بالأطر النظرية، ويعد هذا المبحث خطوة حاسمة لتأكيد أو نفي الفرضيات المطروحة، مما يسمح باستخلاص استنتاجات دقيقة تعزز مصداقية الدراسة.

#### المطلب الأول: اختبار الفرضيات

يهدف هذا المطلب إلى اختبار الفرضيات التي تم صياغتها سابقا في ضوء الإشكالية وتساؤلات الدراسة، وسيتم اعتماد الأساليب الإحصائية المناسبة للتحقق من مدى صحة هذه الفرضيات، من خلال تحليل البيانات المجمعة وتفسير النتائج المتوصل إليها.

#### أولا: اختبار الفرضية الرئيسية

##### 1. المقاييس الإحصائية الرئيسية:

- معامل الارتباط (R): يقيس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.
- معامل التحديد ( $R^2$ ): يبين نسبة التباين في المتغير التابع الذي يمكن تفسيره بالمتغيرات المستقلة.
- معامل الانحدار (B): يظهر مقدار التغير في المتغير التابع لكل وحدة تغير في المتغير المستقل.
- الخطأ المعياري (Standard Error): يقيس دقة تقديرات معاملات الانحدار.
- إحصائية (t): تستخدم لاختبار دلالة النتائج الإحصائية.
- مستوى الدلالة (Sig.): يحدد ما إذا كانت النتائج ذات دلالة إحصائية عادة ما يكون المعيار  $0.05 \geq$ .

تنص الفرضية الرئيسية على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي) في تمكين العاملين لدى موظفي اتصالات الجزائر

الجدول رقم 15: الانحدار المتعدد.

| معامل الارتباط<br>(R) | معامل التحديد<br>(R <sup>2</sup> ) | معامل التحديد المعدل<br>(Adj. R <sup>2</sup> ) | قيمة F  | الدلالة الإحصائية<br>(Sig.) |
|-----------------------|------------------------------------|------------------------------------------------|---------|-----------------------------|
| 0.941                 | 0.885                              | 0.876                                          | 105.490 | 0.000                       |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss .

من خلال الجدول رقم (15) ومن أجل التأكد من صحة الفرضية الرئيسية تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد

تحليل النتائج:

- معامل الارتباط ( $R = 0.941$ )

يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية جدا بين أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة وتمكين العاملين كلما زادت ممارسة القيادة التحويلية بجميع أبعادها، ارتفع مستوى تمكين العاملين.

- معامل التحديد ( $R^2 = 0.885$ )

يوضح أن النموذج الإحصائي يفسر % 88.5 من التباين في تمكين العاملين، وهي نسبة عالية في مجال الدراسات السلوكية والاجتماعية، مما يؤكد قوة الأبعاد القيادية كمتغيرات تنبؤية.

- معامل التحديد المعدل ( $Adj. R^2 = 0.876$ )

بعد ضبط عدد المتغيرات المستقلة احتفظ النموذج بقوته التفسيرية، مما يدل على فعاليته حتى مع مراعاة تعقيدات النموذج الإحصائي.

- إحصائية ( $F = 105.490$ )

تشير القيمة المرتفعة والدلالة الإحصائية (0.000) إلى أن النموذج ككل ذو جودة عالية، وأن العلاقة المستنتجة بين المتغيرات ليست نتيجة للصدفة، بل تعكس ارتباطا حقيقيا يمكن الاعتماد عليه في التحليل.

- مستوى الدلالة: ( $Sig. = 0.000$ )

أقل من (0.001) مما يؤكد وجود دلالة إحصائية قوية جدا، والنتائج ليست نتيجة للصدفة بل يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة بثقة عالية.

- التفسير المعنوي:

يظهر النموذج أن القيادة التحويلية كمنظومة متكاملة بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي) لها تأثير قوي على تمكين العاملين.

عندما يمارس القائد هذه السلوكيات، فإنها تحفز الأفراد على تبني سلوكيات تطوعية وإيجابية لصالح المؤسسة.

- الاستنتاج:

نقبل الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبار الفردي، التحفيز الفكري) في تمكين العاملين لدى موظفي اتصالات الجزائر

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

الجدول رقم 16: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية.

| المتغير          | B (معامل الانحدار) | Std. Error | t-value | Sig.  |
|------------------|--------------------|------------|---------|-------|
| التأثير المثالي  | 0.439              | 0.037      | 12.020  | 0.000 |
| التحفيز الإلهامي | 0.322              | 0.073      | 4.429   | 0.000 |
| التحفيز الفكري   | -0.035             | 0.071      | -0.495  | 0.623 |
| الاعتبار الفردي  | 0.290              | 0.046      | 6.296   | 0.000 |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss .

من خلال الجدول رقم (16) يتضح لدينا نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية (1): التأثير المثالي.

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الأولى يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتأثير المثالي في تمكين العاملين لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر.

نلاحظ من نتائج الجدول أن قيمة الدلالة الإحصائية (t) قوية (12.020) ودالة، أيضا قيمة Sig هي (0.000) أي أصغر من (0.05) ومنه يمكننا القول إن التأثير المثالي يظهر تأثيرا مباشرا في تمكين العاملين ومنه نقبل الفرضية.

### الفرضية الفرعية (2): التحفيز الالهامي.

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الأولى بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحفيز الالهامي في تمكين العاملين لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر.

نلاحظ من نتائج الجدول أن قيمة الدلالة الإحصائية (t) قوية (4.429) ودالة، أيضا قيمة Sig هي (0.000) أي أصغر من (0.05) ومنه يمكننا القول إن التحفيز الالهامي يظهر تأثيرا مباشرا في تمكين العاملين ومنه نقبل الفرضية.

### الفرضية الفرعية (3): التحفيز الفكري

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الثالثة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) التحفيز الفكري في تمكين العاملين لدى موظفي اتصالات الجزائر.

نلاحظ من نتائج الجدول أن قيمة الدلالة الإحصائية (t) ضعيف جدا (-0.495) وغير دال، أي يمكننا القول أن التحفيز الفكري لم يظهر تأثيرا مباشرا في القيادة التحويلية ومنه ترفض الفرضية.

### الفرضية الفرعية (4): الاعتبار الفردي

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الرابعة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاعتبار الفردي في تمكين العاملين لدى موظفي اتصالات الجزائر.

نلاحظ من نتائج الجدول أن قيمة الدلالة الإحصائية (t) قوية (6.296) ودالة، أيضا قيمة Sig هي (0.000) أي أصغر من (0.05) ومنه يمكننا القول إن الاعتبار الفردي يظهر تأثيرا مباشرا في تمكين العاملين ومنه نقبل الفرضية.

### المطلب الثاني: تفسير النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة

بعد الانتهاء من اختبار الفرضيات إحصائياً، يهدف هذا المطلب إلى تفسير النتائج المتوصل إليها، وذلك من خلال المقارنة بين ما توصلت إليه الدراسة الميدانية وما ورد في الدراسات السابقة، ومدى توافق نتائج الدراسة مع ما أثبتته الدراسات العلمية في نفس المجال.

وبناءً على نتائج اختبار الفرضية الرئيسية، تبين وجود علاقة تأثير قوية جداً ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف، مما يدل على أن ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التحويلية يؤدي إلى زيادة مستوى تمكين العاملين داخل المؤسسة، وهو ما يعكس الدور المحوري لهذا النمط القيادي في تعزيز السلوك التنظيمي الإيجابي داخل بيئة العمل.

كما أظهرت النتائج أن نسبة كبيرة من التغيرات الحاصلة في تمكين العاملين يمكن تفسيرها من خلال القيادة التحويلية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.885$ )، وهو ما يشير إلى قوة التفسير العالية للنموذج المستخدم، في حين تُعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى مثل البيئة التنظيمية، طبيعة العمل، خصائص العاملين، ومستوى الخبرة والتكوين، إضافة إلى الأساليب الإدارية المعتمدة داخل المؤسسة.

وعليه، يمكن الاستنتاج أن القيادة التحويلية تُعد عاملاً أساسياً ومؤثراً بفعالية في تعزيز تمكين العاملين، من خلال تعزيز الثقة بين القيادة والموظفين، ورفع مستوى الدافعية، وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرار، ومنح الموظفين مساحة أكبر من الاستقلالية والمسؤولية داخل بيئة العمل، مما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي العام للمؤسسة.

### المقارنة مع الدراسات السابقة:

- تؤيد هذه النتيجة دراسة علي عريوة حسين & جغلوي يوسف 2023 التي أكدت وجود علاقة ارتباطية قوية بين أبعاد القيادة التحويلية وتمكين العاملين، باعتبارها ركيزة أساسية في سوسيولوجيا التنظيمات .
- كما تدعمها دراسة أميرة غنام 2017 التي توصلت إلى أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على تمكين العاملين داخل المؤسسة .
- وتتفق كذلك مع دراسة صباح بنت عبد الله الصومالي ورزان فريد متولي 2018 التي أظهرت وجود علاقة قوية وموجبة بين القيادة التحويلية وتمكين الموظفين .
- كما تتقاطع مع نتائج دراسة خلوف جناة 2019 التي أكدت أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة .
- في حين تتفق جزئياً مع دراسة يوسف عطية 2018 التي بينت أن القيادة التحويلية تؤثر في مختلف مجالات التغيير التنظيمي، مما يعزز دورها في تحسين بيئة العمل وتمكين الأفراد .

### الاستنتاج النهائي:

بناءً على النتائج الإحصائية يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها في تمكين العاملين لدى موظفي اتصالات الجزائر.

وتتفق هذه النتيجة مع غالبية الدراسات السابقة التي أكدت الدور الإيجابي للقيادة التحويلية في تعزيز التمكين، مع اختلاف بسيط في قوة التأثير حسب طبيعة المؤسسة والعينة المدروسة، وهو ما يعد أمراً طبيعياً في الدراسات السلوكية والتنظيمية.

#### ثانياً: الفرضيات الفرعية

بناءً على نتائج اختبار الفرضيات الفرعية، يتضح أن تأثير أبعاد القيادة التحويلية في تمكين العاملين جاء متفاوتاً من حيث القوة والدلالة الإحصائية، حيث أظهرت النتائج أن بعض الأبعاد كان لها تأثير دال إحصائياً، بينما لم يظهر بعد آخر أي تأثير معنوي.

فقد تبين أن بعد التأثير المثالي حقق تأثيراً إيجابياً قوياً ودالاً إحصائياً، ما يدل على أن سلوك القائد كنموذج يُحتذى به يسهم بشكل مباشر في تعزيز تمكين العاملين داخل المؤسسة، من خلال رفع مستوى الثقة والالتزام التنظيمي.

كما أظهر بعد التحفيز الإلهامي تأثيراً إيجابياً ودالاً إحصائياً، مما يعكس دور القائد في تحفيز الموظفين ورفع روحهم المعنوية، وهو ما يساهم في تعزيز شعورهم بالتمكين والانتماء للمؤسسة.

وفي المقابل، لم يظهر بعد التحفيز الفكري أي تأثير دال إحصائياً، ما يشير إلى أن تشجيع التفكير الإبداعي وحل المشكلات لم يكن له أثر مباشر على تمكين العاملين في السياق المدروس، وقد يعود ذلك إلى طبيعة العمل أو مستوى المشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

أما بعد الاعتبار الفردي فقد سجل تأثيراً إيجابياً ودالاً إحصائياً، مما يدل على أهمية اهتمام القائد بالموظفين بشكل فردي، والاستماع إليهم وتقدير احتياجاتهم، وهو ما يعزز شعورهم بالقيمة داخل المنظمة ويزيد من مستوى تمكينهم.

#### المقارنة مع الدراسات السابقة:

- تتفق هذه النتائج مع دراسة أميرة غنام 2017 التي أكدت أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على تمكين العاملين، خاصة من خلال أبعادها الأساسية .
- كما تتوافق مع دراسة خلوف جناة 2019 التي بينت أن أبعاد القيادة التحويلية (وخاصة الاعتبار الفردي) لها تأثير مباشر في تعزيز تمكين الموظفين .
- وتنسجم جزئياً مع دراسة نعيمة شبعات 2022 التي أظهرت أن تأثير القيادة التحويلية على المتغيرات التنظيمية قد يكون متفاوتاً، حيث يظهر أثر لبعض الأبعاد دون غيرها .

- كما تدعمها دراسة حمدود زوبير وكماسي الحاج 2020 التي أكدت أن بعد "التأثير المثالي" يعد من أقوى الأبعاد تأثيراً في السلوك التنظيمي .
- في حين تختلف هذه النتائج جزئياً مع بعض الدراسات التي أكدت الأثر الشامل لجميع الأبعاد، مثل دراسة الصومالي ورزان 2018 حيث أظهرت هذه الدراسة الحالية أن التأثير ليس موحداً بين الأبعاد، بل يتباين حسب طبيعة البعد والسياق التنظيمي .

#### الاستنتاج العام للفرضيات الفرعية:

تُظهر نتائج الدراسة أن تأثير أبعاد القيادة التحويلية على تمكين العاملين ليس متجانساً، حيث تبين أن ثلاثة أبعاد (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبار الفردي) لها تأثير إيجابي ودال إحصائياً، بينما لم يظهر التحفيز الفكري أي تأثير معنوي. ويعكس ذلك أن فعالية القيادة التحويلية في تمكين العاملين تختلف حسب طبيعة البعد القيادي والسياق التنظيمي للمؤسسة، مما يؤكد ضرورة عدم التعامل مع القيادة التحويلية ككتلة واحدة، بل كمجموعة أبعاد متفاوتة التأثير.

### خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة من خلال عرض مختلف الإجراءات المنهجية المعتمدة والتعريف بميدان الدراسة المتمثل في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الطارف، حيث تم توضيح المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة وعينتها، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات، كما تم عرض وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بآراء أفراد العينة حول أبعاد القيادة التحويلية ومستوى تمكين العاملين داخل المؤسسة.

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود مستوى معتبر من ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة، إلى جانب توفر مستوى جيد من تمكين العاملين، كما بينت نتائج اختبار الفرضيات وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) في تمكين العاملين، مما يؤكد أهمية هذا النمط القيادي في تعزيز مشاركة العاملين، وتنمية قدراتهم، وتحفيزهم على أداء مهامهم بكفاءة أكبر.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن نتائج الدراسة الميدانية جاءت داعمة للإطار النظري والدراسات السابقة، وأسهمت في إبراز الدور الفعال للقيادة التحويلية في تحقيق التمكين الوظيفي داخل المؤسسات، الأمر الذي يستدعي تعزيز ممارسات هذا النمط القيادي بما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

خاتمة:

## خاتمة

تناولت هذه الدراسة التي تناولت أثر القيادة التحويلية في تمكين العاملين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف، يمكن التأكيد على أن القيادة التحويلية تمثل أحد أهم الأساليب الحديثة في التسيير الإداري لما لها من دور فعال في تحسين الأداء التنظيمي، وقد أظهرت الدراسة أن هذا النمط القيادي يساهم بشكل واضح في رفع مستوى تحفيز العاملين وتعزيز قدراتهم المهنية، كما تبين أن تمكين العاملين يعد عنصراً أساسياً في تحقيق الفعالية داخل المؤسسة، ومن خلال الدراسة الميدانية، تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين، حيث يساعد القائد التحويلي في خلق بيئة عمل قائمة على الثقة والتعاون، كما يساهم في تشجيع العاملين على الإبداع والمشاركة في اتخاذ القرار، وتؤكد النتائج أن تعزيز أبعاد القيادة التحويلية يؤدي إلى تحسين مستوى التمكين الوظيفي، وبناءً على ذلك، فإن تبني هذا النمط القيادي يعد ضرورة لتحسين الأداء المؤسسي، كما يمكن القول إن هذه الدراسة قد ساهمت في إبراز أهمية القيادة التحويلية في تطوير الموارد البشرية، وتبقى نتائجها قابلة للتطوير من خلال دراسات مستقبلية أوسع وأعمق.

## نتائج الدراسة

- وجود تطبيق ملحوظ للقيادة التحويلية داخل المؤسسة محل الدراسة.
- اعتماد الإدارة على أبعاد القيادة التحويلية بدرجات متفاوتة.
- ارتفاع مستوى التحفيز المعنوي لدى العاملين.
- اهتمام القادة ببناء علاقات إيجابية مع المرؤوسين.
- وجود ممارسة واضحة للتأثير المثالي داخل المؤسسة.
- استخدام أسلوب التحفيز الإلهامي في توجيه العاملين.
- تشجيع نسبي على التفكير الإبداعي لدى الموظفين.
- مراعاة بعض الجوانب الفردية للعاملين.
- وجود مستوى مقبول من تمكين العاملين.
- مشاركة محدودة في اتخاذ القرار رغم وجود رغبة في ذلك.
- تحسن نسبي في الأداء الوظيفي نتيجة القيادة التحويلية.

- زيادة الشعور بالانتماء الوظيفي لدى العاملين.
- وجود ارتباط بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي.
- تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على روح المبادرة.
- مساهمة القيادة التحويلية في تحسين المناخ التنظيمي.

#### الاقتراحات والتوصيات

- تعزيز تبني القيادة التحويلية بشكل أوسع داخل المؤسسة.
- تنظيم دورات تدريبية للقادة حول مهارات القيادة الحديثة.
- زيادة تفويض الصلاحيات للعاملين تدريجيًا.
- إشراك العاملين في القرارات الإدارية المهمة.
- تطوير نظم الاتصال الداخلي داخل المؤسسة.
- تحسين بيئة العمل المادية والمعنوية.
- تعزيز التحفيز المادي والمعنوي للعاملين.
- دعم العمل الجماعي والتعاون بين المصالح.
- تشجيع الابتكار والإبداع في الأداء الوظيفي.
- تحسين نظام تقييم الأداء ليكون أكثر عدالة وشفافية.
- تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين.
- دعم برامج التكوين المستمر للموظفين.
- نشر ثقافة التمكين داخل المؤسسة.
- الاهتمام بالعدالة التنظيمية في توزيع المهام.
- تطوير أساليب القيادة بما يتماشى مع التحولات الرقمية.

## آفاق الدراسة

- دراسة أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي بشكل أعمق.
- تحليل علاقتها بالرضا الوظيفي في مؤسسات مختلفة.
- دراسة القيادة التحويلية في القطاع الخاص مقارنة بالعام.
- التوسع في دراسة التمكين ليشمل مؤسسات وطنية أخرى.
- إدراج متغيرات جديدة مثل الثقافة التنظيمية.
- دراسة دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير.
- تحليل أثرها على الإبداع التنظيمي.
- دراسة تأثيرها في بيئات العمل الرقمية.
- إجراء دراسات مقارنة بين ولايات مختلفة.
- دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.
- توسيع حجم العينات المستقبلية.
- اعتماد مناهج بحثية مختلطة (كمي وكيفي).
- دراسة دور التكنولوجيا في دعم القيادة.
- تحليل أثر التدريب على تعزيز القيادة التحويلية.
- إجراء دراسات طويلة لمتابعة التغير عبر الزمن.

## قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. الكتب:

- حسين موسى قاسم البنا: أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015م
- أماني موسى محمد التحليل الإحصائي للبيانات، مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة، القاهرة 2007
- ابن منظور، لسان العرب ، دار صابر للنشر، المجلد 12، ط1، لبنان ، 200
- أحمد بن محسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، الرياض: الرياض للنشر العلمي والمطابع، ط 1، 2005
- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 340.
- جمال الدين عويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للنشر و التوزيع، ط2، الجزائر، 2009
- جودت عطوي، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، الأردن: الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2001
- حريري رافدة عمر، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2018، عمان
- خالد عبد الوهاب الزيديين، القيادة الإدارية وتطوير المنظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013
- رضا هشام حمدي، إدارة التحول و القيادة الفعالة، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، الأردن ، 2012
- زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البلدية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008
- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2017
- شائع بن سعد مبارك القحطاني: التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية-دراسة مقارنة-، الدار الجزائرية، الجزائر، 2015م
- صلاح الدين الهيتي، الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية، تطبيقات باستخدام spss، دار وائل للنشر، عمان، 2004

- صلاح هادي حسني، القيادة و اثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، الأردن 2014
- الصيرفي محمد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية، القاهرة، 2020
- طارق السويدان، فيصل باشراحيل، صناعة القائد، الرياض: دار الأندلس الخضراء، ط 1، 2006
- الطائي، حميد عبد النبي، والعلاق، بشير عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2018
- عبد الرحمن حمد، استراتيجية القيادة، مصر: مكتبة عين الشمس، ط 2، 1999
- عطية حسين أفندي: تمكين العاملين - مدخل لتحسين والتطوير المستمر-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر، 2003م
- غنيم عواد الحربي: أثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الكرك، جامعة مؤتة-الأردن، 2008م.
- الفراء، وليد عبد الرحمان خالد، تحليل بيانات الاستبانة باستخدام البرامج الإحصائية spss، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2012
- محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss، دار وائل للنشر، عمان، 2008
- محمد القاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1، 2007
- نافذة محمد بركات، التحليل الإحصائي باستخدام spss الجامعة الإسلامية غزة 2012 2013
- نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2010
- الهواري السيد: الإدارة - الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21-، مكتبة عين الشمس، القاهرة-مصر، 2002م،
- يحيى سليم ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر، 2006م.

## 2.المجلات:

- بوحفص عبد القادر، تمكين العاملين كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي، مجلة الأداء المتميز للعلوم الإدارية، المجلد 6، العدد 2، 2017

- حمود نادية محمد، أثر التدريب في تعزيز تمكين العاملين داخل المنظمة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 10، العدد 3، 2022، ص 201
- الزعبي علي فلاح، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 12، العدد 2، 2019
- سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية التحول نحو النموذج العالمي، مجلة البحوث الأمنية، العدد 23، السعودية، 2001
- الشمري خالد عبد الله، دور تمكين العاملين في تعزيز الإبداع التنظيمي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد 34، العدد 1، 2020
- صباح بنت عبد الله الصومالي ورزان فريد متولي، "أثر القيادة التحويلية على تمكين وإبداع الموظفين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي - دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 02، العدد 09، 2018
- عبد الحفيظ قادري، محمد مرتان، طرق التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام بعض القاوونين الإحصائية والبرامج، مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد 8 ديسمبر 2019
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص-دراسة تطبيقية على المنظمات العامة بمحافظة دمياط-، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، الملحق الأول، العدد 1، جامعة طنطا- مصر، 2001م
- العتيبي، محمد بن سعد، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين، مجلة الإدارة العامة، المجلد 58، العدد 3، 2018
- عثمان صالح أحمد محمد، أثر القيادة على كفاءة الاتصالات الادارية دراسة ميدانية بمراقبة التربية والتعليم - بني وليد، مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي، المجلد 09، العدد 13، 2023
- العجارمة تيسير محمود، العلاقة بين التمكين الإداري والتحفيز الوظيفي، مجلة دراسات إدارية، المجلد 15، العدد 4، 2019
- علي عريوة حسين، القيادة التحويلية و تمكين العاملين في سوسيولوجيا التنظيمات، مجلة الدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 08 العدد 02 جوان 2023

- علي مكيد - حسينة قديرة، "القيادة التحويلية كآلية تغيير لتحقيق التميز والتفوق للمنظمات"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 27 العدد 02
- العوفي أفنان، دور القيادة التحويلية في تفعيل المعرفة التنظيمية تجربة جاك ويليش في جنرال الكتراك، مجلة أوراق اقتصادية، المجلد 03، العدد 01
- قارة فاطمة الزهراء، تمكين العاملين وأثره على الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسات جزائرية، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 11، العدد 2، 2023
- مراد بومنفار، تمكين العاملين: مدخل للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، العدد 07، 2014
- مكير علي، القيادة التحويلية كآلية لتحقيق التميزو التفوق للمنظمات ، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، المجلد 27، العدد 02
- منذر هاشم الخطيب، مفهوم القيادة، مجلة الأكاديمية الرياضية العراقية، المجلد 08، العدد 5، 2007
- 3.البحوث و الرسائل الجامعية:
- أميرة أمين محمد دماج، إمكانية تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في إدارات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة إب من وجهة نظر المدرء انفسهم، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، قسم الإدارة و أصول التربية، تخصص إدارة و اشراف تربوي، جامعة إب، اليمن، 2016
- أميرة غنام، "أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة تجهيز الغرف الصحراوية Cabam -عين مليلة"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، 2017
- بن شنة وسيلة، دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة الصحية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلمات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2018-2019
- سحيمي فايذة، أثر القيادة التحويلية على الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة جيلالي لباس -سيدي بلعباس-، الجزائر، 2016-2017

- صحراوي ميمة، لعجالي سناء، أثر تمكين العاملين في أبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة صندوق الضمان الاجتماعي CNAS بالوادي، رسالة ماستر علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة حمه لخضر الوادي، 2018/2017.
- نعيمة شبوعات، اثر سلوكيات القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية على عينة من المرضى بالمؤسسات العمومية الاستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري، أطروحة دكتوراء، في علوم التسيير ، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و التسيير جامعة قصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2022

### الندوات والمؤتمرات:

- سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، مداخله في المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، 27-29 نوفمبر 2004
- عاشور مزريق، إدارة الجودة الشاملة لضمان جودة الخدمات الصحية في المستشفيات، مداخله في الملتقى العلمي الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة، 07-08 ديسمبر 2010
- مختار عطية بن سعد، حليلة علي أمشير، جودة الخدمات الصحية المقدمة في مستشفى الخمس التعليمي من وجهة نظر المستفيدين، مداخله في المؤتمر الاقتصادي الأول للإستثمار والتنمية في منطقة الخمس، جامعة المرقب بليبيا، 25-27 ديسمبر 2017

الملاحق

## الملاحق:

## إستبيان : أثر القيادة التحويلية في تمكين العاملين

في إطار إعداد مذكرة تخرج مستوى ماستر بعنوان: " أثر القيادة التحويلية في تمكين العاملين"، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان بهدف جمع البيانات اللازمة للدراسة. كما نؤكد أن إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

القسم الأول: البيانات الشخصية

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- العمر: ☐ أقل من 25 سنة ☐ 25-35 ☐ 36-45 ☐ أكثر من 45
- المستوى التعليمي: ☐ ثانوي ☐ ليسانس ☐ دراسات عليا
- سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 ☐ أكثر من 10

القسم الثاني: القيادة التحويلية

## • البعد الأول : التأثير المثالي

| الرقم | العبارات                                            | موافق بشدة | موافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-------|-----------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 1     | أرى أن مديري يُعتبر قدوة يُحتذى بها في العمل.       |            |       |       |          |               |
| 2     | ألاحظ أن مديري يتصرف بأخلاق عالية في مختلف المواقف. |            |       |       |          |               |
| 3     | أثق في قرارات مديري وأحترمه.                        |            |       |       |          |               |
| 4     | أشعر أن مديري يُعامل جميع الموظفين بعدالة.          |            |       |       |          |               |
| 5     | أرى أن مديري يُضحّي من أجل مصلحة الفريق.            |            |       |       |          |               |

• البعد الثاني : التحفيز الإلهامي

| الرقم | العبارات                                     | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | لا<br>أوافق | لا أوافق<br>بشدة |
|-------|----------------------------------------------|---------------|-------|-------|-------------|------------------|
| 1     | أفهم رؤية المؤسسة بوضوح من خلال مديري.       |               |       |       |             |                  |
| 2     | أشعر بالحماس للعمل بفضل أسلوب مديري.         |               |       |       |             |                  |
| 3     | أحضر لتحقيق أهداف المؤسسة.                   |               |       |       |             |                  |
| 4     | أرى أن مديري يربط عملي بأهداف أكبر ذات معنى. |               |       |       |             |                  |
| 5     | أشعر أن عملي له قيمة حقيقية داخل المؤسسة.    |               |       |       |             |                  |

• البعد الثالث : التحفيز الفكري

| الرقم | العبارات                                          | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | لا<br>أوافق | لا أوافق<br>بشدة |
|-------|---------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-------------|------------------|
| 1     | أشعر أن مديري يشجعني على التفكير بطرق جديدة.      |               |       |       |             |                  |
| 2     | أستطيع تقديم أفكار جديدة دون خوف.                 |               |       |       |             |                  |
| 3     | ألاحظ أن الأخطاء تُعتبر فرصة للتعلم داخل المؤسسة. |               |       |       |             |                  |
| 4     | أشجع على حل المشكلات بطريقة إبداعية.              |               |       |       |             |                  |
| 5     | أرى أن مديري يدعم الابتكار في العمل.              |               |       |       |             |                  |

• البعد الرابع : الاعتبار الفردي

| الرقم | العبارات                                         | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | لا<br>أوافق | لا أوافق<br>بشدة |
|-------|--------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-------------|------------------|
| 1     | أشعر أن مديري يهتم بي كفرد وليس فقط كموظف.       |               |       |       |             |                  |
| 2     | ألاحظ أن مديري يراعي احتياجاتي الشخصية والمهنية. |               |       |       |             |                  |
| 3     | أنتقل توجيهاً مناسباً يساعدني على التطور.        |               |       |       |             |                  |
| 4     | أشعر أن مديري يتابع تقدمي في العمل.              |               |       |       |             |                  |
| 5     | أعامل بطريقة تتناسب مع قدراتي وإمكانياتي.        |               |       |       |             |                  |

القسم الثالث : تمكين العاملين

| الرقم | العبارات                                       | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | لا<br>أوافق | لا أوافق<br>بشدة |
|-------|------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-------------|------------------|
| 1     | أشعر أن لدي صلاحيات كافية لإنجاز عملي.         |               |       |       |             |                  |
| 2     | أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي.       |               |       |       |             |                  |
| 3     | أمتلك الثقة في قدرتي على أداء مهامتي.          |               |       |       |             |                  |
| 4     | أستطيع اتخاذ قرارات دون الرجوع الدائم للإدارة. |               |       |       |             |                  |
| 5     | أشعر بالاستقلالية في أداء عملي.                |               |       |       |             |                  |
| 6     | أشجع على تحمل المسؤولية.                       |               |       |       |             |                  |
| 7     | أمتلك المعلومات الكافية لإنجاز عملي بكفاءة.    |               |       |       |             |                  |

| الاسم واللقب         | الرتبة              | الجامعة               |
|----------------------|---------------------|-----------------------|
| الأستاذ: زوين الصادق | أستاذ محاضر قسم "أ" | جامعة الشاذلي بن جديد |
| الأستاذ: عياد رياض   | أستاذ محاضر قسم "أ" | جامعة الشاذلي بن جديد |

## Reliability

### Notes

Output Created

03-JUN-2026 19:06:01

Comments

|                        |                                |                                                                                       |
|------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Input                  | Data                           | D:\spss bouacha.sav                                                                   |
|                        | Active Dataset                 | DataSet1                                                                              |
|                        | Filter                         | <none>                                                                                |
|                        | Weight                         | <none>                                                                                |
|                        | Split File                     | <none>                                                                                |
|                        | N of Rows in Working Data File | 60                                                                                    |
|                        | Matrix Input                   |                                                                                       |
| Missing Value Handling | Definition of Missing          | User-defined missing values are treated as missing.                                   |
|                        | Cases Used                     | Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure. |

Syntax

RELIABILITY

```

/VARIABLES=x1 x2 x3 x4
x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12
x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19
x20

```

```

/SCALE('ALL VARIABLES')
ALL

```

```

/MODEL=ALPHA.

```

Resources

Processor Time

00:00:00.02

Elapsed Time

00:00:00.02

### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 60 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 60 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .879             | 20         |

### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 60 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 60 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .786             | 7          |

### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 60 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 60 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .919             | 27         |

## الجنس

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ذكر   | 35        | 58.3    | 58.3          | 58.3               |
|       | أنثى  | 25        | 41.7    | 41.7          | 100.0              |
|       | Total | 60        | 100.0   | 100.0         |                    |

## الفئة\_العمرية

|       |                  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | أقل من 25 سنة    | 5         | 8.3     | 8.3           | 8.3                |
|       | من 25 إلى 35 سنة | 17        | 28.3    | 28.3          | 36.7               |
|       | من 36 إلى 45 سنة | 18        | 30.0    | 30.0          | 66.7               |
|       | أكبر من 45 سنة   | 20        | 33.3    | 33.3          | 100.0              |
|       | Total            | 60        | 100.0   | 100.0         |                    |

## المستوى\_التعليمي

|             | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ثانوي | 10        | 16.7    | 16.7          | 16.7               |
| ليسانس      | 27        | 45.0    | 45.0          | 61.7               |
| دراسات عليا | 23        | 38.3    | 38.3          | 100.0              |
| Total       | 60        | 100.0   | 100.0         |                    |

## الخبرة\_المهنية

|                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid أقل من 5 سنوات | 11        | 18.3    | 18.3          | 18.3               |
| سنوات 5-10           | 15        | 25.0    | 25.0          | 43.3               |
| أكثر من 10 سنوات     | 34        | 56.7    | 56.7          | 100.0              |
| Total                | 60        | 100.0   | 100.0         |                    |

## Descriptive Statistics

|    | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|----|----|---------|---------|--------|----------------|
| x1 | 60 | 2.00    | 5.00    | 3.9167 | .88857         |
| x2 | 60 | 2.00    | 5.00    | 3.8833 | 1.04300        |
| x3 | 60 | 2.00    | 5.00    | 4.0167 | .87317         |
| x4 | 60 | 2.00    | 5.00    | 3.9000 | 1.10008        |
| x5 | 60 | 2.00    | 5.00    | 3.8167 | 1.04948        |

|                |    |      |      |        |         |
|----------------|----|------|------|--------|---------|
| x6             | 60 | 3.00 | 5.00 | 4.1333 | .53573  |
| x7             | 60 | 2.00 | 5.00 | 3.9833 | .87317  |
| x8             | 60 | 2.00 | 5.00 | 4.3000 | .74333  |
| x9             | 60 | 2.00 | 5.00 | 4.2833 | .61318  |
| x10            | 60 | 2.00 | 5.00 | 4.0333 | .78041  |
| x11            | 60 | 2.00 | 5.00 | 4.2000 | .87914  |
| x12            | 60 | 2.00 | 5.00 | 4.3500 | .95358  |
| x13            | 60 | 2.00 | 5.00 | 3.9167 | .69603  |
| x14            | 60 | 3.00 | 5.00 | 4.2833 | .55515  |
| x15            | 60 | 3.00 | 5.00 | 4.2667 | .60693  |
| x16            | 60 | 1.00 | 5.00 | 4.0000 | 1.02511 |
| x17            | 60 | 1.00 | 5.00 | 4.1167 | 1.07501 |
| x18            | 60 | 1.00 | 5.00 | 4.0333 | .75838  |
| x19            | 60 | 1.00 | 5.00 | 4.2000 | .85964  |
| x20            | 60 | 1.00 | 5.00 | 4.1167 | .95831  |
| y1             | 60 | 2.00 | 5.00 | 3.9667 | .91996  |
| y2             | 60 | 1.00 | 5.00 | 4.1167 | .80447  |
| y3             | 60 | 1.00 | 5.00 | 4.1667 | .84706  |
| y4             | 60 | 2.00 | 5.00 | 3.9167 | 1.09377 |
| y5             | 60 | 2.00 | 5.00 | 3.8500 | 1.05485 |
| y6             | 60 | 2.00 | 5.00 | 4.0833 | .61868  |
| y7             | 60 | 2.00 | 5.00 | 3.9333 | .84104  |
| تأثير_مثالي    | 60 | 2.00 | 5.00 | 3.9067 | .87408  |
| تحفيز_الهامي   | 60 | 2.40 | 5.00 | 4.1467 | .44928  |
| تحفيز_فكري     | 60 | 3.00 | 5.00 | 4.2033 | .51353  |
| اعتبار_فردى    | 60 | 1.60 | 5.00 | 4.0933 | .69718  |
| قيادة_تحويلية  | 60 | 3.30 | 4.90 | 4.0875 | .47368  |
| تمكين_العاملين | 60 | 2.71 | 5.00 | 4.0048 | .59222  |

|                    |    |  |  |  |  |
|--------------------|----|--|--|--|--|
| Valid N (listwise) | 60 |  |  |  |  |
|--------------------|----|--|--|--|--|

### Tests of Normality

|                | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |      | Shapiro-Wilk |    |      |
|----------------|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
|                | Statistic                       | df | Sig. | Statistic    | df | Sig. |
| قيادة_تحويلية  | .210                            | 60 | .000 | .878         | 60 | .000 |
| تمكين_العاملين | .282                            | 60 | .000 | .868         | 60 | .000 |

### Regression=

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------|-------------------|--------|
| 1     | طائير_مثالي       | .                 | Enter  |

a. Dependent Variable: تمكين\_العاملين

b. All requested variables entered.

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .860 <sup>a</sup> | .739     | .735              | .30513                     |

a. Predictors: (Constant), تأثير\_مثالي

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F       | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|
| 1     | Regression | 15.292         | 1  | 15.292      | 164.245 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 5.400          | 58 | .093        |         |                   |
|       | Total      | 20.693         | 59 |             |         |                   |

a. Dependent Variable: تمكين\_العاملين

b. Predictors: (Constant), تأثير\_مثالي

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |             | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|-------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |             | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)  | 1.729                       | .182       |                           | 9.509  | .000 |
|       | تأثير_مثالي | .582                        | .045       | .860                      | 12.816 | .000 |

a. Dependent Variable: تمكين\_العاملين

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------|-------------------|--------|
| 1     | تحفيز_الهامي      | .                 | Enter  |

a. Dependent Variable: تمكين\_العاملين

b. All requested variables entered.

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .560 <sup>a</sup> | .313     | .301              | .49497                     |

a. Predictors: (Constant), تحفيز\_الهامي

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 6.483          | 1  | 6.483       | 26.461 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 14.210         | 58 | .245        |        |                   |
|       | Total      | 20.693         | 59 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: تمكين\_العاملين

b. Predictors: (Constant), تحفيز\_الهامي

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |              | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |              | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)   | .945                        | .598       |                           | 1.580 | .119 |
|       | تحفيز_الهامي | .738                        | .143       | .560                      | 5.144 | .000 |

a. Dependent Variable: تمكين\_العاملين

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

| Model | Variables Entered       | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------------|-------------------|--------|
| 1     | تحفيز_فكري <sup>b</sup> | .                 | Enter  |

a. Dependent Variable: تمكين\_العاملين

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .552 <sup>a</sup> | .305     | .293              | .49786                     |

a. Predictors: (Constant), تحفيز\_فكري

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 6.316          | 1  | 6.316       | 25.482 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 14.376         | 58 | .248        |        |                   |
|       | Total      | 20.693         | 59 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: تمكين\_العاملين

b. Predictors: (Constant), تحفيز\_فكري

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)                  | 1.327      |                           | 2.483 | .016 |
|       | تحفيز_فكري                  | .637       | .552                      | 5.048 | .000 |

a. Dependent Variable: تمكين\_العاملين

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

| Model | Variables Entered        | Variables Removed | Method |
|-------|--------------------------|-------------------|--------|
| 1     | اعتبار_فردى <sup>b</sup> | .                 | Enter  |

a. Dependent Variable: تمكين\_العاملين

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .608 <sup>a</sup> | .369     | .358              | .47439                     |

a. Predictors: (Constant), اعتبار\_فردى

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|----------------|----|-------------|---|------|
|-------|----------------|----|-------------|---|------|

|   |            |        |    |       |        |                   |
|---|------------|--------|----|-------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 7.640  | 1  | 7.640 | 33.949 | .000 <sup>b</sup> |
|   | Residual   | 13.052 | 58 | .225  |        |                   |
|   | Total      | 20.693 | 59 |       |        |                   |

a. Dependent Variable: تمكين\_العاملين

b. Predictors: (Constant), اعتبار\_فردى

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)                  | 1.892      |                           | 5.145 | .000 |
|       | اعتبار_فردى                 | .516       | .608                      | 5.827 | .000 |

a. Dependent Variable: تمكين\_العاملين

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------|-------------------|--------|
| 1     | قيادة_تحويلية     | .                 | Enter  |

a. Dependent Variable: تمكين\_العاملين

b. All requested variables entered.

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .903 <sup>a</sup> | .815     | .812              | .25709                     |

a. Predictors: (Constant), قيادة\_تحويلية

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F       | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|
| 1     | Regression | 16.859         | 1  | 16.859      | 255.076 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 3.833          | 58 | .066        |         |                   |
|       | Total      | 20.693         | 59 |             |         |                   |

a. Dependent Variable: تمكين\_العاملين

b. Predictors: (Constant), قيادة\_تحويلية

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |               | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |        |      |
|-------|---------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |               | B                           | Std. Error | Beta                      | t      | Sig. |
| 1     | (Constant)    | -.608                       | .291       |                           | -2.091 | .041 |
|       | قيادة_تحويلية | 1.129                       | .071       | .903                      | 15.971 | .000 |

a. Dependent Variable: تمكين\_العاملين

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------|-------------------|--------|
|-------|-------------------|-------------------|--------|

|   |                                                                    |         |
|---|--------------------------------------------------------------------|---------|
| 1 | اعتبار_فردِي,<br>تحفيز_الهَامِي,<br>تأثير_مثَالِي,<br>تحفيز_فكْرِي | . Enter |
|---|--------------------------------------------------------------------|---------|

a. Dependent Variable: تمكِين\_العَامِلِين

b. All requested variables entered.

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .941 <sup>a</sup> | .885     | .876              | .20829                     |

a. Predictors: (Constant), تحفيز\_فكْرِي, تأثير\_مثَالِي, تحفيز\_الهَامِي, اعتبار\_فردِي

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F       | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|
| 1     | Regression | 18.306         | 4  | 4.577       | 105.490 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 2.386          | 55 | .043        |         |                   |
|       | Total      | 20.693         | 59 |             |         |                   |

a. Dependent Variable: تمكِين\_العَامِلِين

b. Predictors: (Constant), تحفيز\_فكْرِي, تأثير\_مثَالِي, تحفيز\_الهَامِي, اعتبار\_فردِي

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | -.085                       | .286       |                           | -.297 | .768 |

|              |       |      |       |        |      |
|--------------|-------|------|-------|--------|------|
| تأثير_مثالي  | .439  | .037 | .649  | 12.020 | .000 |
| تحفيز_الهامي | .322  | .073 | .244  | 4.429  | .000 |
| تحفيز_فكري   | -.035 | .071 | -.030 | -.495  | .623 |
| اعتبار_فردى  | .290  | .046 | .341  | 6.296  | .000 |

a. Dependent Variable: تمكين\_العاملين