

## أثر أنماط القيادة الإدارية على التمكين لدى العاملين

- دراسة حالة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت -

**The impacts of administrative leadership styles on employees empowerment: A case study at the Electricity and Gas Distribution Directorate in Ain-Témouchent**عبد الباقي حياة<sup>1</sup>، أ.د. عبدوس عبد العزيز<sup>2</sup><sup>1</sup>المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، [hayat-1974@hotmail.fr](mailto:hayat-1974@hotmail.fr)<sup>2</sup>المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، [abdous1977@yahoo.fr](mailto:abdous1977@yahoo.fr)

تاريخ النشر: 15/12/2017

تاريخ القبول: 20/08/2017

تاريخ الاستلام: 12/07/2017

**ملخص:** هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أنماط القيادة الإدارية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت على مستوى تمكين العاملين، واستخدم الباحثان استبانة شملت (26) عبارة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، حيث وزعت على (54) موظف من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت، تم اختيارهم بشكل عشوائي من المجتمع المدروس، وبعد المعالجة الإحصائية وباستخدام برنامج (SPSS)، بينت النتائج أن مستوى التمكين كان عالياً والنمط السائد هو النمط الموقفي، ووجود أثر إيجابي لأنماط القيادة على التمكين، وتوصي الدراسة بتعزيز اتباع الأنماط القيادية الحديثة.

**كلمات مفتاحية:** قيادة إدارية، أنماط قيادة إدارية، تمكين عاملين، مديرية توزيع كهرباء وغاز بولاية عين تموشنت.

**تصنيف JEL: M10, M19.**

**Abstract:** The study aimed to know the impact of administrative leadership styles in the directorate of electricity and gaz distribution in Ain-Témouchent on the level of employees' empowerment. The researchers used a questionnaire that included (26) word as tool for gathering information, is was distributed to (54) employees from the directorate in directorate of electricity and gaz distribution in Ain-Témouchent were randomly selected from the studied community. After using of (SPSS), the results showed that the level of empowerment was high, and the situational style is dominant, also showed that there is a positive impact for leadership styles on empowerment, The study recommends the adoption of modern leadership styles.

**Keywords:** administrative leadership; administrative leadership styles; empowerment employees; directorate of electricity and gaz distribution in Ain-Témouchent.

**Jel Classification Codes:** M10, M19.

## 1. مقدمة:

يحظى موضوع القيادة الإدارية بأهمية بالغة في الفكر الإداري، وتزداد أهميته عند ممارسة القيادة في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها وطبيعة النشاط، كما تشكل القيادة مصدر تأثير رئيس في المؤسسة والعاملين لديها، وتمثل محور ارتكاز العملية الإدارية ولها الدور الفعال والمحرك الرئيس للمرؤوسين وتوجيههم نحو الأهداف المراد تحقيقها في المؤسسة، بحيث أصبح جلياً في عالمنا المعاصر أن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها وضمان بقائها في مجال الأعمال مرهوناً بفعالية وقدرات قيادتها في التأثير الإيجابي على المرؤوسين وحثهم وتوجيههم نحو الأداء المتميز، وذلك بتمكين العاملين من خلال تزويدهم بالمعلومات الضرورية وفتح المجال أمامهم لإبداء آرائهم وأفكارهم بكل حرية والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم، فيولد التمكين لدى العاملين الشعور بالأهمية التي يبدونها رؤسائهم نحوهم، ممّا يحفزهم ويشجعهم على تفجير الطاقات الكامنة بداخلهم واستخدام كل قدراتهم ومهاراتهم لإنجاز المهام الموكلة إليهم بكل فعالية وكفاءة، غير أنه يستوجب على القادة التخلي عن الأساليب القيادية التقليدية القائمة على أسلوب الأمر والنهي والفردية في اتخاذ القرارات، وتبني الأنماط القيادية الحديثة لممارسة العملية التسييرية للمؤسسة بكل فعالية.

1.1. إشكالية البحث: على ضوء ما سبق تتحدد معالم الإشكالية في السؤال التالي: إلى أي مدى تؤثر الأنماط القيادية الإدارية الممارسة من قبل القادة على تمكين العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت؟

2.1. فرضيات الدراسة: للإجابة عن التساؤل صيغت الفرضيات التالية هي:

-الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية وتمكين العاملين عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0.05)$ .

-الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين النمط التحويلي وتمكين العاملين عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0.05)$

- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي المشارك وتمكين العاملين عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0.05)$ .

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الموقفي وتمكين العاملين عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0.05)$ .

- الفرضية الرئيسية الثانية: هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ α) لأبعاد أنماط القيادة الإدارية على مستوى تمكين العاملين.

3.1. أهداف الدراسة: في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الكشف عن مدى تبني القيادات في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت لمنط القيادة التحويلي ونمط القيادة المشارك ونمط القيادة الموقفي.

- تشخيص الواقع العملي لتمكين العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت.

- تحديد العلاقة الارتباطية والتأثيرية القائمة بين متغيرات الدراسة.

4.1. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في إبراز دور أنماط القيادة الإدارية باعتبارها عنصراً أساسياً في نجاح مؤسسات الأعمال، من خلال تبني وممارسة النمط القيادي الذي يؤثر إيجابياً فيها ويؤدي الدور الفعال في إحداث تطورات بالمؤسسة المبحوثة، ولاسيما تمكين العاملين الذي يعبر عن أهمية العنصر البشري كونه المورد الأكثر أهمية على الإطلاق في المؤسسة وعليه تتوقف كفاءة باقي الموارد وإنتاجيتها.

5.1. الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع نذكر البعض منها كالآتي:

1.5.1. دراسة (Carter, 2009)، الموسومة ب: مدراء تمكين العاملين (Carter, 2009)، هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين سلوك المنظمة وقوة التمكين للعاملين، وقد استخدم الباحث الاستبيان لمعرفة مدى تمكين المديرين والعاملين في (310) شركة في الولايات المتحدة الأمريكية و أوروبا والصين، وقد توصلت الدراسة لنتيجة مفادها أن أغلب العاملين كانوا أكثر إنتاجية في حال تمكينهم من طرف الإدارة، وأكدت معظم المنظمات على أهمية تحسين أداء العاملين إضافة إلى هذا فإن الكثير من المنظمات تشعر أن التفكير النظامي يساعد المديرين في عملية صنع القرار.

2.5.1. دراسة حسن مروان عفانة وآخرون، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده: (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة) وفاعلية فرق العمل، ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات المبحوثة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات المبحوثة البالغ عددها (65) مؤسسة، وتم اختيار عينة مكونة من (7) مؤسسات بناءً على عدد الموظفين فيها، وأظهرت النتائج أن مستوى كل من التمكين وفاعلية فرق العمل في المؤسسات المبحوثة كان مرتفعاً، وأن هناك تفاوت في موافقة عينة الدراسة حول أبعاد التمكين، وأوصت الدراسة بإعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها وتنظيمها بشكل أكثر عدالة، والعمل على زيادة وسهولة انسياب المعلومات ما بين المستويات الإدارية المختلفة، (عفانة و آخرون، 2015).

3.5.1. دراسة سها أبو شمالة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور أنماط القيادة الإدارية في تحسين مستوى التمكين الإداري لدى العاملين بجامعة الأقصى، وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية: توفر الأنماط القيادية (التحويلي، والمشارك، والأوتوقراطي- الخير والمتسلط-) بدرجة متوسطة مع تفوق النمط الأوتوقراطي المتسلط بنسبة بسيطة عن باقي الأنماط، أما مستوى التمكين كان متوسطاً، مع وجود علاقة بين درجة ممارسة أنماط القيادة ومستوى التمكين. وعدم وجود فروق حول درجة ممارسة الأنماط القيادية (التحويلي، والأوتوقراطي) تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، أوصت الباحثة بتعزيز اتباع الأنماط القيادية الحديثة والتقليل من اتباع الأنماط القيادية التقليدية، والعمل على تحسين مستوى التمكين، وتوفير نظام للحوافز المادية والمعنوية للعاملين (أبو شمالة، 2016).

4.5.1. دراسة إياد حماد، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة الموقفية وتمكين العاملين في الهيئة العامة لمستشفى دمشق، وتوصل الباحث إلى أن تمكين العاملين يتأثر بالقيادة الموقفية للمدير ولكن هناك عوامل أخرى يمكن لها التأثير على التمكين، وأن علاقة الارتباط بين المتغيرين كانت ايجابية رغم أنها ضعيفة نوعاً ما، ويرى الباحث أنه من الأنسب العمل على نشر الوعي لدى المدراء بشكل خاص والعاملين، واستخدام أساليب حديثة في التعامل مع العاملين لزيادة التمكين، لأن له دور في زيادة جودة الخدمة المقدمة من قبلهم (حماد، 2017).

من خلال عرض للدراسات السابقة هناك نوع من التشابه مع الدراسة الحالية في أغلب أبعاد المتغير التابع وأبعاد المتغير المستقل وفي اعتماد استمارة الاستبيان كأداة للدراسة واستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، مع وجود اختلاف في الجانب الميداني مع أغلب الدراسات، وتم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، ويمكن أن تساهم الدراسة الحالية في إبراز أهم الأنماط القيادية الممارسة وعلاقتها بمستويات تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، كما تم الاستعانة والاستفادة من هذه الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية وفي تصميم أداة الدراسة.

## 2. الإطار المفاهيمي لأنماط القيادة الإدارية

### 1.1. أنماط القيادة الإدارية:

اعترف الأكاديميون والممارسون على السواء بأنّ كفاءة أداء المنظمات بصفة عامة تتوقف على كفاءة إدارة وقيادة العنصر البشري" (عاشور، 1983)، وتتعدد أنماط القيادة الإدارية لذا سنقتصر على الأنماط التي تخدم هذه الدراسة وهي كالآتي:

**1.1.2. النمط القيادي التحويلي:** تهتم القيادة التحويلية- كإحدى أحدث وأشمل المداخل القيادية - بعملية كيف أنّ قادة معينين يكونون قادرين على إلهام الأتباع بإنجاز مهام عظيمة، كما يؤكد هذا المدخل أنّ القادة يحتاجون إلى أن يفهموا وأن يتكيفوا مع حاجات الأتباع ودوافعهم، ويُعرف القادة التحويليون من خلال الدور الذي يلعبونه باعتبارهم دعاة للتغيير، فهم يُعدون نماذج رائدة يحتذى بها، وهم قادرون على إيجاد رؤية مستقبلية واضحة للمنظمة، ويدعمون الأتباع من أجل تحقيق معايير أداء عالية، ويتصرفون بطلاقة تجعل الآخرين يتقنون فيهم، ويعطون معنى للحياة التنظيمية (بيتر ج، 2001). ويرى باس (Bass) أنّ القيادة التحويلية هي التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين، وقبولهم لرؤية المنظمة وأهدافها، مع توسيع مدارك الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية، من أجل الصالح العام للمنظمة. وقد طور باس وأفوليو (Bass & Avolio) استبانة متعددة العناصر بُنيت على أنّ نظرية القيادة التحويلية تتضمن أربعة عوامل هي: التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية (P. Singh & Acha, 1990).

**2.1.2. النمط المشارك:** يقوم هذا النمط من القيادة على مبدأ المشاركة في صنع القرار وتبادل وجهات النظر والآراء ويركز على أهمية العلاقات الإنسانية السليمة، ممّا يشعر العاملين بالالتزام اتجاه العمل ويشجعهم على تحمل المسؤولية، ويبعث روح التعاون ويؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ويدفع المؤسسة إلى أقصى درجة من الإنتاج والكفاءة، ويقوم النمط المشارك على أساس إشباع حاجات العاملين وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم (سعود و آخرون، 2006)، وينصح بهذا الأسلوب في حالة وجود احترام وتفاهم بين القادة والمرؤوسين، وكذلك عندما تكون المهام واضحة وأيضاً في حالات التجديد والتغيير وحل المشكلات كتحسين خطوات العمل وفي حالة وجود تفهم كبير من العاملين لمهامهم وأدوارهم، ومسؤولياتهم، وارتفاع قدراتهم ومهاراتهم (محمد، 2007).

**3.1.2. النمط الموقفي:** تقوم القيادة الموقفية على أنّ المواقف المختلفة تتطلب أنواعاً معينة من القيادة ومن خلال هذه الرؤية فإن أي شخص يريد أن يكون قائداً فإنّه يلزمه أن يُكَيّف أسلوبه مع متطلبات المواقف المختلفة (بيتر ج، 2001)، وهناك من الباحثين الذين يعتبرون القيادة موقف يتفاعل به القائد وجماعته، والظروف لا تعتبر القيادة موهبة، فالقائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكيفه بما يلاءم الجماعة خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين (مهدي و علي، 1996)، من هذا المنطلق يستخلص الباحثان أنّ النمط الموقفي أنّ يجعل القائد من أسلوبه مرناً مع الظروف المختلفة ويحقق نوع من التوازن بين أهداف التنظيم وحاجات العاملين.

من خلال ما سبق ذكره، فنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرهون بالكيفية والطريقة التي يدير بها القائد العاملين، متمثلة في النمط القيادي والسلوك الذي يمارسه وقدرته ومهارته على توظيف إمكانياته نحو الانجاز والعمل البناء من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما أكده بلانكن (Blanken) أنه لا يوجد نمط قيادي جيد أو سيء، إنّما كيفية استخدام القائد لهذا النمط هو ما يحدد النجاح أو الفشل (هاني و مصطفى، 2016).

### 3. مفاهيم أساسية حولتمكين العاملين:

1.3. مفهوم تمكين العاملين: تبلورت أفكار أغلب الباحثين في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات حول مفهوم التمكين، لأنه من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري فضلاً عن كونه من المداخل المعاصرة في بيئة إدارة الأعمال والذي يعد أحد مفاتيح نجاح وديمومة المنظمة، إنّ مفهوم تمكين العاملين أدى إلى التغلب على عدم الرضا للفرد وخفض تكلفة الغياب ودوران العمل، وكذلك زيادة جودة الأداء ويساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات ويساعدهم على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال وعلى حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حل من قبل رؤسائهم(عدي، 2013). والتمكين عند (Daft) منح الأفراد القوة في التصرف في المواقف التي يواجهونها، أمّا (Robbins) فالتمكين هو منح العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في عملية اتخاذ القرار(علي و أحمد، 2013)، كما أنّ التمكين يشير إلى تقوية العاملين بكل ما يساهم في جعلهم أكثر قدرة وسلطة ومرونة في أداء مهامهم وأعمالهم وتحقيق أفضل النتائج(سيد، 2009)، وحسب (Ogden et al) إنّ عملية التمكين قد تعطي العاملين أفضل النتائج في أداء مهامهم التي تصب في تحقيق أهداف المنظمة، لأنّه يؤدي إلى إظهار قدراتهم ومهاراتهم الكامنة ويشعرهم بالمسؤولية تجاه مهامهم ويكسبهم القدرة على تحملها ويعزز الروح المعنوية لديهم(الشمري و الدراجي، 2015)، وعرفه (Shackletor) بأنّه فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا(العتيبي، 2005)، ومفاهيم التمكين أياً كانت فهي تنبع أساساً من نظريات الإدارة القائمة على المشاركة التي تدعو المديرين إلى اقتسام سلطة اتخاذ القرار مع العاملين لتحسين أداءهم ورضاهم عن العمل(أحمد، 2008).

2.3. أبعاد التمكين: ساهم العديد من الدارسين والباحثين في بلورة أبعاد التمكين والتي اختلفت باختلاف وجهات نظرهم التي جاءت كمحاولة منهم في تحديد الأطر الرئيسية التي تقوم عليها عملية التمكين، ومن هذا المنطلق ركزنا على الأبعاد التالية:

1.2.3. توافر ومشاركة المعلومات: نجاح أسلوب التمكين يتطلب من المؤسسات توفير المزيد من المعلومات للعاملين وعبر كافة المستويات الإدارية من أجل الوصول إلى الاستعداد الكامل لتحمل

المسؤولية وخلق الطاقات المبدعة، ولكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فأنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم (أحمد، 2008).

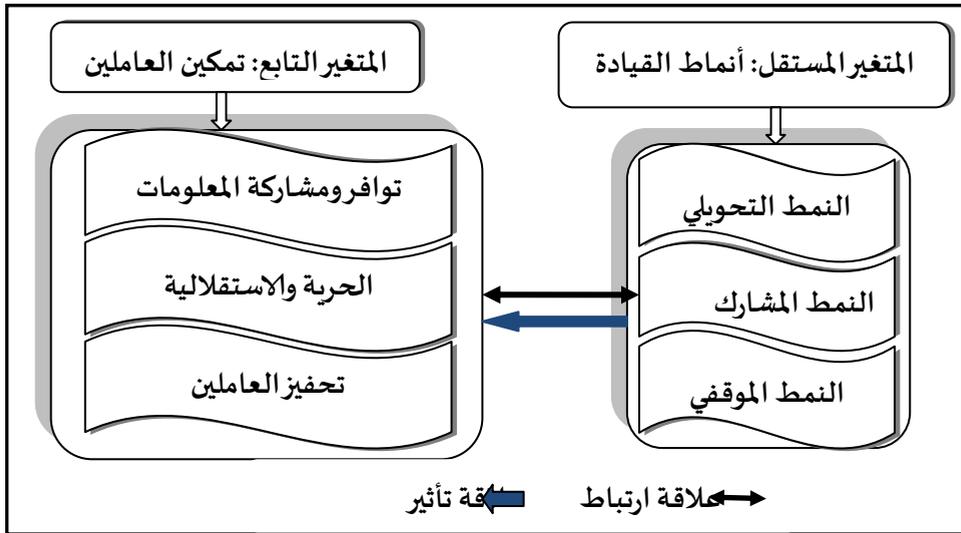
2.2.3. الحرية والاستقلالية: تمثل الحرية والاستقلالية البعد الاستراتيجي الثاني في تمكين العاملين وتمثل في منح العاملين حرية التصرف في الأعمال الخاصة بالمهارات التي يمارسونها (علي و أحمد، 2013)، وتبرز أهمية هذا البعد حسب (Dobbin&Boychuck) أن العاملين الذين يتمتعون باستقلالية في العمل يكون تأثيرهم قليلاً في تحسين العمل وتطويره، أو حتى في تحقيق أهداف العمل، أما المرؤوسون ذوي الاستقلالية في العمل فلديهم أثر في النتائج النهائية للعمل (البلوي، 2008).

3.2.3. تحفيز العاملين: كما أكد دافيز أهمية التشجيع والتحفيز بقوله نحن نكُن ولاءً شديداً لِرِجالنا، ونشجعهم على تحمل المخاطر، وعندما يقعوا في أخطاء نُدعمهم، شرط عدم تكرار الخطأ مجدداً، وبذلك نبني بداخلهم رُوح التحدي (ستيف و أندرو، 2012)، كما أنّ نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالتنظيم وإشباع حاجاتهم ويعزز من استمرارهم في العمل، ويثير التنافسية فيهم وبذل الجهد لتحسين أدائهم ويوفر لهم المناخ التنظيمي الايجابي ويشعرهم بالرضا والثقة ويرفع من روحهم المعنوية ويقوي رغبتهم في الحرص على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. وعليه تقع على التنظيمات مسؤولية الاهتمام بالعامل وتمكينه من تحقيق أهداف التنظيم من خلال تحقيق أهدافه في العمل، ممّا يشعر العاملين أن نجاح التنظيم مرتبط بمدى رضاهم وتأمين مطالبهم (تركي، 2017).

4. إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها:

1.4. نموذج الدراسة: لتفسير العلاقة القائمة بين المتغير المستقل المتمثل في أنماط القيادة الإدارية بأبعادها والمتغير التابع المتمثل في تمكين العاملين بأبعاده قمنا باقتراح النموذج الآتي:

شكل رقم(1): نموذج الدراسة



المصدر: نموذج الدراسة المقترح من إعداد الباحثان استناداً على الدراسات السابقة.

- 2.4. منهج الدراسة: اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لتحديد طبيعة العلاقة لمتغيرات الدراسة.
- 3.4. مجتمع الدراسة والعينة: تمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت، وطبقت الدراسة على عينة تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة والمكونة من 54 عامل أي ما نسبته 36% من مجتمع الدراسة.
- 4.4. أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم تصميم استبيان اعتماداً على الدراسات ذات العلاقة وتضمن مجموعة من العبارات والتي جاءت وفق سلم ليكرت الخماسي، كما تم معالجة البيانات المتحصل عليها بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS V22، وتم استخدام بعض الأساليب الإحصائية تمثلت في: التوزيع التكراري والنسب المئوية، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، اختبار (f)، معامل الارتباط بيرسون، اختبار معامل تضخم التباين، اختبار التباين المسموح به، معامل الالتواء، معادلة الانحدار المتعدد، معادلة الانحدار المتعدد التدريجي، ومعامل التحديد ( $R^2$ ).
- 5.4. صدق وثبات أداة القياس: من أجل التأكد أن الاستبيان يقيس ما أُعد من أجله، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ وبلغت قيمته للاستبيان ككل (87.5%)، وهي نسبة معقولة كونها أعلى من النسبة المقبولة المتمثلة في (60%) (الشلي و آخرون، 2013).

الجدول (1): قيم ثبات أداة القياس (ألفا كرونباخ)

المتغيرات	أنماط القيادة الإدارية	تمكين العاملين	الاستبيان ككل
معامل ألفا كرونباخ	0.818	0.777	0.875

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى استمارة الاستبيان ومخرجات SPSS.22.

#### 6.4- تحليل وتفسير نتائج الدراسة:

1.6.4. وصف إجابات عينة الدراسة لمتغير أنماط القيادة الإدارية: يوضح الجدول رقم(2) وصف استجابات عينة الدراسة للمتغير المستقل "أنماط القيادة الإدارية".

#### الجدول(2): الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المنوي لقياس المتغير المستقل

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	المستوى
9	يزودك مسؤولك العاملين معه بإجراءات وتعليمات الخاصة بالعمل.	3.69	0.843	74	عالي
12	يعتمد مسؤولك على المرونة في ممارسة السلوكيات تبعاً للمواقف التي يواجهها	3.41	0.880	68	عالي
11	يساعد مسؤولك في تنمية وتطوير أداء العاملين	3.35	1.012	67	متوسط
10	يتميز مسؤولك بقدرة عالية في التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة	3.30	1.143	66	متوسط
13	يحرص مسؤولك على زيادة ثقة المرؤوسين بأنفسهم و به	3.22	1.093	64	متوسط
	الدرجة الكلية لبعده النمط الموقفي	3.39	0.803	68	
7	يعتمد مسؤولك على الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين	3.50	0.927	70	عالي
6	يسعى مسؤولك في إيجاد بيئة تشاركية	3.41	1.019	68	عالي
5	يحرص مسؤولك على مشاركة العاملين عند وضع الرؤية(الأهداف) العامة للمديرية	3.22	1.076	64	متوسط
8	يناقش مسؤولك أفكاره مع العاملين ويُشركهم في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات	3.15	0.927	63	متوسط
	الدرجة الكلية لبعده النمط المشارك	3.32	0.820	64	متوسط
3	يثق مسؤولك بقدرات العاملين على انجاز الأهداف المحددة	3.46	0.840	69	عالي
2	يشجع مسؤولك العاملين على تقديم اقتراحات عن أسلوب العمل والأفكار الجديدة لحل المشكلات	3.39	1.054	68	متوسط

4	يعمل مسؤولك على تنمية قدرات ومهارات العاملين	3.22	1.093	64	متوسط
1	يهتم مسؤولك بتحفيز العاملين معه لتحقيق أهداف ورؤى مشتركة	3.20	1.139	64	متوسط
	الدرجة الكلية لبعيد النمط التحويلي	3.32	0.843	64	
	المتغير المستقل أنماط القيادة الإدارية	3.34	0.754	67	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى استمارة الاستبيان ومخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.22. يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن ممارسة الأنماط القيادية (التحويلي، المشارك، الموقفي) كانت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.34، والانحراف المعياري 0.754 والوزن المنوي 67%، إذ يركز الرؤساء في المديرية على النمط الموقفي بالدرجة الأولى ومستوى عالي، ونمطي القيادة التحويلي والمشارك نالا نفس الأهمية من حيث الموافقة عليهما وأنهما يمارسان بمستوى متوسط، مما يشير أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت لا تمارس نمطي القيادة التحويلي والمشارك بدرجة عالية.

2.6.4. وصف إجابات عينة الدراسة لمتغير تمكين العاملين: يتضمن المتغير التابع الأبعاد التالية: توافرومشاركة المعلومات، الحرية والاستقلالية، تحفيز العاملين، والجدول رقم(3) يوضح الأوساط الحسابية والانحراف المعياري والوزن المنوي وترتيب مستوى الممارسة لهذا المتغير حسب آراء عينة الدراسة.

الجدول(3): الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المنوي لقياس المتغير التابع

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	المستوى
15	تمتلك المديرية قنوات اتصال تنظيمية واضحة وسريعة	3.70	0.861	74	عالي
16	رسالة المديرية واضحة لكل العاملين فيها	3.69	0.820	74	عالي
17	يتشارك المسؤول والمرؤوس المعلومات من أجل تأدية الأعمال على أحسن وجه	3.61	0.920	72	عالي
14	يعتمد مسؤولك على أسلوب توفير المعلومات للعاملين الضرورية لإنجاز أعمالهم	3.52	0.974	70	عالي
	الدرجة الكلية لبعيدتوافر ومشاركة المعلومات	3.63	0.677	73	عالي
26	يسمح لك مسؤولك بتقديم اقتراحاتك له بكل حرية ودون تردد	3.70	0.861	74	عالي
25	يتيح مسؤولك للعاملين معه الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز وتأدية مهامهم	3.35	0.805	67	عالي

متوسط	66	0.983	3.30	23	يمنحك مسؤولك قدرأ كافيأ من حرية التصرف في أداء المهام دون الرجوع إليه
متوسط	65	0.930	3.24	24	يمنحك مسؤولك الاستقلالية فيما يتعلق بالتعامل مع المشكلات اليومية أثناء العمل
عالي	68	0.694	3.39		الدرجة الكلية لبعء الحرية والاستقلالية
عالي	79	0.964	3.94	22	يسود الاحترام والثقة المتبادلان بين مسؤولك والعمالين معه
عالي	71	0.939	3.56	18	يقوم مسؤولك بتحفيذك على تحمل مسؤوليات أكبر.
عالي	69	0.984	3.44	19	يشعرك مسؤولك بأهمية وظيفتك ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمديرية.
متوسط	64	0.992	3.19	21	يقدر مسؤولك الجهود التي يبذلها العمالين معه
متوسط	59	1.242	2.93	20	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع الجهد المبذول في العمل
عالي	68	0.617	3.41		الدرجة الكلية لبعء تحفيز العمالين
عالي	69	0.551	3.47		المتغير التابع: تمكين العمالين

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى استمارة الاستبيان ومخرجات البرنامج الإحصائي SPSS. 22.

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن ممارسة أسلوب التمكين في المؤسسة محل الدراسة كان بدرجة عالية، وهو ما عبر عنه بوسط حسابي بلغ (3.47) وبانحراف معياري (0.551) ووزن مئوي (69%) يعبر عن مستوى الموافقة، كما نستدل من نتائج الجدول أعلاه أن بعد " توافر ومشاركة المعلومات " جاء بالمرتبة الأولى ثم تلاها بعد " الحرية والاستقلالية " بالمرتبة الثانية و " تحفيز العمالين " في المرتبة الأخيرة، مما يشير أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت تبني أسلوب تمكين العمالين بدرجة عالية.

3.6.4. نتائج اختبار فرضيات الارتباط لمتغيرات الدراسة: ستناول تحليل علاقات الارتباط بين كل من أبعاد أنماط القيادة الإدارية (التحويلي- المشارك- الموقفي) وتمكين العمالين وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون من أجل اختبار مدى صحة الفرضية الأولى والتي مفادها: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أنماط القيادة الإدارية وتمكين العمالين، ولتحقيق أغراض هذه الدراسة اعتمدنا على التحليل الإحصائي لتوضيح علاقة الارتباط بين متغيرات نموذج الدراسة الفرضي على مستوى عينة الدراسة كالأتي:

الجدول رقم (4): نتائج علاقة الارتباط بين أنماط القيادة الإدارية وتمكين العمالين

المتغير	أبعاد المتغير المستقل "أنماط القيادة الإدارية"
---------	--

المتغير المستقل X		النمط الموقفي X <sub>3</sub>		النمط المشارك X <sub>2</sub>		النمط التحويلي X <sub>1</sub>		التابع (Y)
SIG	R	SIG	R	SIG	R	SIG	R	
,000	,775**	,000	,675**	,000	,788**	,000	,743**	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى الاستبيان ومخرجات SPSS 22، \*\*دال عند مستوى  $(\alpha \geq 0.01)$

إذ بلغ معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع ( $0.775^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.01)$  وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى عالي وطردني وذو دلالة معنوية أي لأنماط القيادة الإدارية ارتباط قوي مع مستوى التمكين لدى العاملين، فكلما كان هناك ممارسة سلوكيات قيادية وفق الأنماط القيادية الإدارية التي تم تشخيصها في هذه الدراسة كلما أدى ذلك لرفع مستوى ممارسة أسلوب التمكين لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وكنتيجة لما سبق تتحقق الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أنماط القيادة الإدارية وتمكين العاملين.

1.3.6.4 اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين نمط القيادة التحويلية وتمكين العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط نمط القيادة التحويلية وتمكين العاملين ( $0.743^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.01)$  وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى عالي وطردني وذو دلالة معنوية أي لنمط القيادة التحويلية ارتباط قوي في ممارسة العاملين لأسلوب التمكين، وكنتيجة لما سبق تحققت هذه الفرضية.

2.3.6.4 اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين نمط القيادة المشارك وتمكين العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط نمط القيادة المشارك وتمكين العاملين ( $0.788^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.01)$  وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى عالي وطردني وذو دلالة معنوية أي لنمط القيادة المشارك ارتباط قوي في ممارسة العاملين لأسلوب التمكين، وكنتيجة لما سبق تتحقق الفرضية الثانية.

3.3.6.4 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين نمط القيادة الموقفي وتمكين العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط نمط القيادة الموقفي وتمكين العاملين ( $0.675^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.01)$  وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى عالي وطردني وذو دلالة معنوية أي لنمط القيادة الموقفي ارتباط قوي في ممارسة العاملين لأسلوب التمكين، وكنتيجة لما سبق تتحقق الفرضية الثالثة.

4.6.4. نتائج اختبار فرضيات التأثير لمتغيرات الدراسة: ستتناول تحليل علاقات التأثير بين كل من أبعاد أنماط القيادة الإدارية (التحويلي- المشارك-الموقفي) وتمكين العاملين باستخدام معادلة الانحدار المتعدد من أجل اختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لأنماط القيادة الإدارية على مستوى تمكين العاملين، لاختبار هذه الفرضية سيتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد ولكن في البداية لابد من اختبار مدى ملائمة البيانات لتحليل الانحدار ولهذا تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين متغيرات الدراسة المستقلة وذلك بإجراء اختبار معامل تضخم التباين "Variance inflation factor -VIF" واختبار التباين المسموح به "Tolerance" لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل، ويفترض ألا يتجاوز المعامل "VIF" للأبعاد المتغير المستقل القيمة عشرة (10) وأن تزيد قيمة التباين المسموح به عن  $(0.05)^{42}$ .

الجدول (5): نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

أبعاد المتغير المستقل (X)	معامل تضخم التباين	التباين المسموح به	معامل الالتواء
النمط التحويلي ( $X_1$ )	2.720	0.368	-0.348
النمط المشارك ( $X_2$ )	3.212	0.311	0.047
النمط الموقفي ( $X_3$ )	3.027	0.330	0.102

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى استمارة الاستبيان ومخرجات SPSS.

ويظهر الجدول (5) أن قيمة "VIF" لأبعاد أنماط القيادة الإدارية لهذه الدراسة أقل من عشرة (10) وتراوحت قيمها بين (2.72-3.21)، كما أن قيمة التباين المسموح به لتلك الأبعاد كانت أكبر من (0.05) وتراوحت قيمها بين (0.368-0.330)، مما يشير إلى عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل، ولأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات تم احتساب معامل الالتواء "Skewness" لأبعاد المتغير المستقل والبيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء لجميع الأبعاد أقل من واحد حيث تراوحت قيمها بين (-0.348-0.102)، مما يشير إلى بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول (6): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج للاختبار.

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	F	Sig	R	$R^2$
الانحدار	3	9.827	25.95	*0.000	0.78	0.609
الخطأ	50	6.307				
المجموع	53	16.134				

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى الاستبيان ومخرجات SPSS.22 و\* ذات دلالة عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ).

من خلال نتائج الجدول (6) يتضح أن قيمة F المحسوبة هي:  $F(3,50)=25.959$  وهي أكبر من F الجدولية المقدره ب(2.84)، ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد  $(\alpha \geq 0.05)$ ، مما يؤكد على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الخامسة، كما موضح في الجدول المتغير المستقل يفسر بصفة عامة مقدار 60.9% من التباين في مستوى التمكين وهي قوة تفسيرية عالية، وعليه فأن هناك أثراً مهماً بدلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الثانية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد والنتائج مبينة في الجدول 7 أدناه.

الجدول رقم (7): نتائج الانحدار المتعدد لبيان أثر أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع (Y)

المعامل a	R <sup>2</sup>	R	Sig	معاملات معادلة الانحدار	البيان
1.605	0.5446	0.738	*0.007	0.269	النمط التحويلي (X <sub>1</sub> )
	0.5155	0.718	0.064	0.202	النمط المشارك (X <sub>2</sub> )
	0.4556	0.675	0.389	0.092	النمط الموقفي (X <sub>3</sub> )
1.585	0.5812	0.775	*0.000	0.560	المتغير المستقل (X)

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى الاستبيان ومخرجات SPSS 22 و\* ذات دلالة عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$

قد تبين من خلال نتائج المدونة في الجدول رقم (7) ما يأتي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  للمتغير المستقل (X) في مستوى التمكين لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة، إذ مستوى الدلالة (0.000) وتشير قيمة R إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين قوية بلغت (0.775)، وقد فسر المتغير المستقل (X) (58.12%) من التباين في مستوى التمكين (Y) بالاعتماد على قيمة R<sup>2</sup>، ويمكن صياغة معادلة الانحدار كالتالي:

تمكين العاملين (Y) = 1.585 + 0.56(X) (أنماط القيادة الإدارية).

وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  لأبعاد أنماط القيادة الإدارية على مستوى تمكين العاملين، ومعادلة الانحدار

$$Y = 1.605 + 0.269 X_1 + 0.202 X_2 + 0.092 X_3 \quad \text{كالتالي:}$$

- عند تحليل أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على نحو مستقل على تمكين العاملين تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  للمتغير الآتي: (النمط التحويلي)، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعدين (النمط المشارك والنمط الموقفي).

-ولبيان أهمية كل بعد من أبعاد المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع استخدمنا تحليل الانحدار التدريجي (Stepwise) فتبين من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول (8) أن متغير النمط التحويلي فسر (54.47%) من التباين في مستوى تمكين العاملين وذلك بالاعتماد على قيمة  $R^2$ ، عند مستوى دلالة (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبُعد النمط المشارك فسر (51.55%) من التباين في مستوى التمكين، كما أن البعدين المستقلين النمطين التحويلي والمشارك مجتمعين قد فسرا (60.3%) من التباين في مستوى التمكين وتم استبعاد بعد النمط الموقفي من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي على اعتبار أنه بعد ضعيف إحصائياً.

الجدول رقم (8): نتائج تحليل الانحدار التدريجي لأبعاد المتغير المستقل المؤثرة إحصائياً بالمتغير التابع

البيان	Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$
النمط التحويلي	*0.001	0.738	0.5446
النمط المشارك	*0.009	0.718	0.5155
النمطين التحويلي والمشارك	*0.000	0.777	0.603

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى الاستبيان ومخرجات SPSS، \*: دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

5. الخاتمة: يساهم النمط القيادي الفعال في تنمية أسلوب التمكين لدى العاملين، وهو ما اتفقت عليه هذه الدراسة وأغلب الدراسات السابقة التي تم ذكرها سابقاً، وذلك من خلال تبني الرؤساء أسلوب التشجيع والتحفيز ومنح العاملين معهم المزيد من الحرية والاستقلالية في تأدية مهامهم، وتوفير المعلومات الضرورية لإنجاز أعمالهم بكل كفاءة، وعلى غرار ما توصلت إليه الدراسات السابقة، فقد توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية:

- المؤسسة محل الدراسة تمارس أنماط القيادة الإدارية - التحويلي، الموقفي، المشارك - بمستويات متباينة وبدرجة متوسطة بحيث يسودها النمط الموقفي بمستوى عالي مقارنة بالأنماط الأخرى.

- المؤسسة محل الدراسة تتبنى أسلوب تمكين العاملين بمستوى عالي.
- النمط التحويلي والنمط المشارك أكثر تأثير من النمط الموقفي على أسلوب التمكين في المؤسسة محل الدراسة.
- من خلال النتائج التي توصلت هذه الدراسة نوصي المؤسسة محل البحث بما يلي:
  - منح المزيد من الحرية والاستقلالية للعاملين لإنجاز وتأدية مهامهم، مما يساعد على عملية التمكين.
  - التركيز على تعزيز نمطي القيادة التحويلي والمشارك مما لهما من أثر إيجابي في تعزيز التمكين لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
  - الحرص على رفع مستوى مشاركة العاملين في المؤسسة من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.
  - ضرورة تخلي الرؤساء عن النظم التقليدية وإتباع الأساليب القيادية الحديثة، وتشجيع المرؤوسين لتقديم اقتراحاتهم وآرائهم لحل المشكلات التي تعترضهم عند ممارسة أعمالهم.
  - يجب أن تحرص الإدارة العليا أن يكون هناك تناسب بين الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع الجهد المبذول في العمل.

## 6. قائمة المراجع:

- 1- إبراهيم راشد الشمري، هشام محسن الدراجي، أثر تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة استطلاعية في المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية-الفرات الأعلى، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، السنة 38، العدد مئة وثلاث، 2015، ص: 134.
- 2- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، (بيروت: لبنان: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1983)، ص: 8.

- 3-النمر سعود وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الطبعة السادسة، ( الرياض، السعودية: مطابع الفرزدق التجارية، 2006)، ص:322.
- 4- إياد حماد، تأثير القيادة الموقفية على تمكين العاملين دراسة ميدانية على العاملين في مستشفى دمشق، مجلة جامعة البعث، جامعة البعث، سوريا، المجلد 39، العدد20، 2017، ص:149.
- 5-بيتر ج. نورث هاوس، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف، الطبعة الثانية، (الرياض، السعودية: الإدارة العامة للطباعة والنشر، 2001)، ص:216.
- 6-تابين ستيف، كيف أندرو، أسرار المديرين التنفيذيين- خصائص مدير المستقبل، ترجمة: طلعت أسعد عبد الحميد، الطبعة الأولى، (الرياض، السعودية: مكتبة أشقر للنشر، 2012)، ص:193.
- 7-حسن مروان عفانة وآخرون، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العامة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد الثالث والعشرون، العدد الأول، 2015، ص:305.
- 8-رزان أحمد، إدارة التمكين، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، العام الدراسي : 2007-2008، ص:5.
- 9-سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، 17-18 أبريل 2005، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 10-سنية كاظم تركي، التمكين الإداري وأثره في الإبداع التقني دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد الثالث والعشرون، العدد 96، 2017، ص:192.
- 11-سها محمد يحي أبو شمالة، دور أنماط القيادة الإدارية في تحسين مستوى التمكين الإداري لدى العاملين بجامعة الأقصى، مذكرة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2016، ص:178.
- 12-عالية جواد علي، سيف الدين عماد أحمد، " أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمية- دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، العراق، العدد 36، 2013، ص :165.
- 13-عبدالعزیز ملائكة محمد، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، (جدة، السعودية: دار العلم، 2007)، ص:84.
- 14-عطا حمادي عدي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، الطبعة الأولى، (عمان، الأردن: دار البداية للنشر، 2013)، ص:202.

- 15- فراس سليمان الشلي وأخرون، أثر القيادة التبادلية في تنمية رأس المال البشري في جامعة فيلادلفيا، كلية عمان الجامعية، قسم إدارة الأعمال ونظم المعلومات الإدارية، جامعة البلقاء التطبيقية، المملكة الأردنية الهاشمية، 2013، ص: 14.
- 16- محمد بني هاني، أمية مصطفى، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في الأردن وفقاً لنموذج جولمان في القيادة، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، جامعة اليرموك، الأردن، المجلد الثاني عشر، العدد الثاني، 2016، ص: 182.
- 17- محمد جاد الرب سيد، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، (مصر: مطبعة العشري، 2009)، ص: 251.
- 18- محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه- المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، السعودية، 2008، ص: 17.
- 19- مهدي زويلف، علي العضال، إدارة المنظمة- نظريات وسلوك، الطبعة الأولى، (عمان، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1996)، ص: 149.
- 20-Carter, J.D.T., Managers Empowering Employees. American Journal of Economics and Business Administration. Vol 1, Issue 2 P: 41-46.
- 21-P.Singh & AchaBhandarker, Corporate success and transformational leadership, Published by new age international limited, New Delhi, India, 1990, P3.

#### 7. الهوامش:

- <sup>1</sup>-Carter, J.D.T., Managers Empowering Employees. American Journal of Economics and Business Administration. Vol 1, Issue 2 P: 41-46.
- 2- حسن مروان عفانة وآخرون، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العامة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد الثالث والعشرون، العدد الأول، 2015، ص: 305.

- 3-سها محمد يحي أبو شمالة، دور أنماط القيادة الإدارية في تحسين مستوى التمكين الإداري لدى العاملين بجامعة الأقصى، مذكرة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2016، ص: 178.
- 4- إياد حماد، تأثير القيادة الموقفية على تمكين العاملين دراسة ميدانية على العاملين في مستشفى دمشق، مجلة جامعة البعث، جامعة البعث، سوريا، المجلد 39، العدد20، 2017، ص: 149.
- 5- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، ( بيروت: لبنان: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1983)، ص: 8.
- 6- بيتر ج. نورث هاوس، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف، الطبعة الثانية، (الرياض، السعودية: الإدارة العامة للطباعة والنشر، 2001)، ص: 216.
- 7-P.Singh&AchaBhandarker,Corporate success and transformational leadership, Published by new age international limited, New Delhi, India, 1990, P3.
- 8- النمر سعود وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الطبعة السادسة، ( الرياض، السعودية: مطابع الفرزدق التجارية، 2006)، ص: 322.
- 9- عبد العزيز ملائكة محمد، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، (جدة، السعودية: دار العلم، 2007)، ص: 84.
- 10- بيتر ج. نورث هاوس، مرجع سبق ذكره، ص: 87.
- 11- مهدي زويلف، علي العضائيلة، إدارة المنظمة- نظريات وسلوك، الطبعة الأولى، ( عمان، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1996)، ص: 149.
- 12- محمد بني هاني، أمية مصطفى، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في الأردن وفقاً لنموذج جولمان في القيادة، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، جامعة اليرموك، الأردن، المجلد الثاني عشر، العدد الثاني، 2016، ص: 182.
- 13- عطا حمادي عدي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، الطبعة الأولى، (عمان، الأردن: دار البداية للنشر، 2013)، ص: 202.
- 14- عالية جواد علي، سيف الدين عماد أحمد، " أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمية- دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، العراق، العدد 36، 2013، ص: 165.
- 15- سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، (مصر: مطبعة العشري، 2009)، ص: 251.
- 16- إبراهيم راشد الشمري، هشام محسن الدراجي، أثر تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة استطلاعية في المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية-الفرات الأعلى، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، السنة الثامنة والثلاثون، العدد مئة وثلاث، 2015، ص: 134.

- 17- سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، 17-18 أبريل 2005، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 18- رزان أحمد، إدارة التمكين، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، العام الدراسي : 2007-2008، ص: 5.
- 19- رزان أحمد، المرجع نفسه، ص: 23.
- 20- عالية جواد علي، سيفالدينعماد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 169.
- 21- محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه- المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، السعودية، 2008، ص: 17.
- 22 - تابين ستيف ، أندروكيف، أسرار المديرين التنفيذيين- خصائص مدير المستقبل، ترجمة: طلعت أسعد عبد الحميد، الطبعة الأولى، ( الرياض، السعودية: مكتبة أشقر للنشر، 2012)، ص: 193.
- 23- سنية كاظم تركي، التمكين الإداري وأثره في الإبداع التقني دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد الثالث والعشرون، العدد 96، 2017، ص: 192.
- 24- فراس سليمان الشلبي وآخرون، أثر القيادة التبادلية في تنمية رأس المال البشري في جامعة فيلادلفيا، كلية عمان الجامعية، قسم إدارة الأعمال ونظم المعلومات الإدارية، جامعة البلقاء التطبيقية، المملكة الأردنية الهاشمية، 2013، ص: 14.