

تمكين المرؤوسين في اطار القيادة التحويلية

أ.م.د. انتصار عباس حمادي / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
الباحث / محمد رحمة فنجان

تاريخ التقديم: 2013/8/27

تاريخ القبول: 2013/11/19

المستخلص

تناولت هذه الدراسة تأثير القيادة التحويلية بأبعادها الرئيسية الاربعة (التأثير المثالي، الدافعية الالهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) باعتبارها متغير مستقل على ابعاد التمكين المتمثلة (المعرفة والمهارة، الاتصال، الثقة، الحوافز) وقد سعت الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف ومن أهمها: دراسة واقع المنظمة المبحوثة للتعرف على الاستراتيجيات أو السياسات المتبعة مع العاملين من قبل القيادة التحويلية ، علاوة على ذلك معرفة مدى دعم هذه القيادة لإستراتيجية ألتمكين ووصف ابعاد التمكين المتمثلة بـ (المعرفة والمهارة ، الاتصال ، والثقة ، والحوافز) ومدى مساهمتها في تعزيز وتحقيق الإبداع المنظمي، واختبار علاقة الارتباط والأثر بين كل من القيادة التحويلية و التمكين .

وكان منهج الدراسة منهجاً وصفيًا تحليلياً، ولقد حددت الدراسة مجموعة من الفرضيات التي جرى اختبارها بأدوات إحصائية ضمن برنامج (spss) كما جرى اختيار عينة عشوائية مكونة من (70) موظف " من موظفي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي دائرة البعثات لتكون مجتمع الدراسة ، من اصل (250) موظف، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها هي إن إجمالي القيادة التحويلية أسهم في التأثير في التمكين. كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تهدف الى تقليص حجم المشكلة المدروسة .

المصطلحات الرئيسية للبحث / القيادة التحويلية، التمكين، التأثير، الدافعية، الالهام، الاتصال، الحوافز.



مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
العدد 100 المجلد 23
الصفحات 100.117

* البحث مستل من رسالة ماجستير



المقدمة

يشهد القرن الواحد والعشرون تحديات كبيرة تواجه المنظمات، ومن هذه التحديات التغيرات المتسارعة في مجال التكنولوجيا والمعلوماتية التي غيرت مفاهيم الزمان والمكان، إذ إن التسارع الحضاري وتقارب المسافات بين القارات و الدول، وظهور مفاهيم جديدة في إدارة الأعمال، وتبني مفهوم القرية الكونية، وتنامي وتعاضد دور المعلومات والتكنولوجيا وغير ذلك من الأمور جعلت من المعرفة المتكاملة والشاملة الأساس لما يحدث لدى الأفراد والشعوب والمجتمعات في الوقت ذاته والنظر إلى هذه المسألة على إنها محققة الحدوث .

حيث يشهد العصر الذي نعيش فيه تغييرات هائلة في معظم مجالات الحياة ، حيث اسهم التقدم العلمي والتكنولوجي وظاهرة العولمة في زيادة إدراك متطلبات التغيير والتطور في الحاضر والمستقبل ومواكبة كل المستجدات الحضارية، الأمر الذي يتطلب أن يكون المدراء والعاملون متمكنين حتى يستطيعوا ان يتكيفوا ويتفاعلوا بإيجابية مع الظروف المحيطة بهم وعلى اثرها يؤدي ذلك إلى ان يكون المدراء والعاملون على درجة عالية من الإبداع

وهذه التغييرات السريعة اجبرت ادارات المنظمات على إحداث تغييرات جذرية في أساليبها الإدارية التقليدية والبحث عن طرق إدارية إبداعية حديثة بالتركيز على العنصر البشري الذي يعتبر جوهر العملية الإبداعية، وذلك عن طريق تهيئة البيئة الإدارية المناسبة.

وبما أن المورد البشري من أهم أصول المنظمة الواجب حسن استثماره باعتباره أحد المقومات التي تزيد من قدرة المنظمة على مواجهة تحديات العولمة فقد اصبح ضرورياً الاهتمام بقدرات هذا المورد المهم طالما انه يسهم في تحقيق الإبداع والابتكار للمنظمة.

ويعتبر تمكين الأفراد مطلباً رئيساً ومؤشراً يستدل من خلاله على نجاح المنظمة او فشلها في تحقيق اهدافها مما يتطلب إيجاد جهود تمكينية من اجل النهوض بمستوى أداء هذه المنظمات بكفاءة وفاعلية وإظهار الإبداع للعاملين وللمنظمة معا.

وينبغي تقدير اهمية دور الإبداع من خلال الجهود الملحوظة لتوفير مناخ ملائم لتمكين العاملين في المنظمات على اختلاف مستوياتهم مع اظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها بشكل امثل بما ينعكس ايجابا على روحهم المعنوية ، حيث يمكن ان يؤدي بهم الى الحماس للعمل والبحث عن حلول للمشكلات التي تواجههم بصورة ابداعية مما يدفع الى النمو والتطوير للمنظمات والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها.

جاءت الدراسة في اربعة فصول تجسد الفصل الأول في الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة الذي يتكون من مبحثين، تضمن المبحث الأول الدراسات السابقة، وتناول المبحث الثاني منهجية الدراسة، وتجسد الفصل الثاني لعرض تأطير نظري إذ اشتمل على مبحثين، كرس المبحث الأول لطرح القيادة التحولية، اما المبحث الثاني فقد كرس للتمكين، وقد خصص الفصل الثالث لعرض التحليل الأولي لبيانات الدراسة الميدانية إذ اشتمل على مبحثين، تناول المبحث الأول اختبار علاقات الارتباط بين المتغيرات الرئيسية للدراسة أما المبحث الثاني فقد كرس اختبار علاقات التأثير بين المتغيرات باستخدام تحليل الانحدار ، أما الفصل الرابع فتكون من مبحثين ، المبحث الأول يتضمن أهم الاستنتاجات ام المبحث الثاني يتضمن اهم التوصيات التي خلصت إليها الدراسة .



الفصل الاول / منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

تواجه المنظمات المعاصرة العديد من التحديات والصعوبات في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة مثل العولمة وتكنولوجيا المعلومات وحدة المنافسة، ولمواجهة هذه التحديات والصعوبات بكفاءة وفاعلية فان الأمر يستدعي جهوداً وقدرات إبداعية عالية حتى تتمكن هذه المنظمات من ضمان بقائها واستمراريتها وحتى نموها.

واتساقاً لما تقدم يمكن طرح مشكلة الدراسة بعدة تساؤلات وهي:

- 1- هل تمتلك إدارة المنظمة المبحوثة قيادة تحويلية لها تصور واضح عن ابعاد التمكين للأفراد في المنظمة ؟
- 2- ما هو مستوى العلاقة بين ابعاد القيادة التحويلية وابعاد التمكين ؟
- 3- ما هو مستوى تأثير ابعاد القيادة في ابعاد التمكين ؟

ثانياً: أهمية البحث

- 1- تسليط الضوء على مفهوم القيادة التحويلية وآثرها على التمكين ومتطلباته لغرض مساندة التطورات الحاصلة في العلوم الادارية.
- 2- الاستفادة من الدراسات والبحوث التطبيقية السابقة لمعرفة اهمية تطبيق التمكين في المنظمات وبيئة الاعمال.
- 3- تكشف الدراسة عن الدور الهام الذي يؤديه التمكين في جعل العاملين ذات قدرات ومهارات وقابليات عالية نحو تحمل المسؤولية والاستجابة السريعة لحاجات ورغبات افراد المجتمع .

ثالثاً: أهداف البحث

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الجوانب الآتية:-

- 1- دراسة واقع المنظمات المبحوثة للتعرف على اثر القيادة التحويلية في السياسات المتبعة مع العاملين، علاوة على ذلك معرفة مدى دعم هذه المنظمات بتمكين العاملين.
- 2- اختبار علاقة الارتباط والاثر بين القيادة التحويلية وابعاد التمكين في المنظمات المبحوثة.
- 3- تقديم بعض المقترحات والتوصيات للمنظمات المبحوثة فيما يخص الاهتمام بالدور الفاعل للقيادة التحويلية ومدى تأثيرها على ابعاد التمكين لغرض تحفيز الأفراد نحو الإنجاز المتميز للحد من العقبات التي تقف عانقا امام الإبداع.

رابعاً:- فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة إلى اختبار فرضيتين :-

- 1 : توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين ابعاد القيادة التحويلية وابعاد التمكين. وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية :
 - أ. توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين التأثير المثالي والتمكين.
 - ب. توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين الدافعية الالهامية والتمكين.
 - ج. توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين الاستثارة الفكرية والتمكين.
 - د. توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين الاعتبارات الفردية والتمكين
- 2 : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد القيادة التحويلية في التمكين. وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية :
 - أ. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في المعرفة والمهارة.
 - ب. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الاتصال.
 - ج. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الثقة.
 - د. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الحوافز.



خامساً: منهج البحث

لما كان منهج البحث هو تصميم يمكن من خلاله وضع خطط لجمع المعلومات التي تليها اغراض البحث بطريقة نظامية، ارتتى الباحث تبني المنهج الوصفي التحليلي اساسا في البحث، الذي يعتمد على تفسير الوضع القائم (اي ما هو كائن) وتحديد الظروف والعلاقات الموجودة بين المتغيرات، كما يتعدى المنهج الوصفي مجرد جمع بيانات وصفية حول الظاهرة الى التحليل والربط والتفسير لهذه البيانات وتصنيفها وقياسها واستخلاص النتائج منها

ثامناً: اسلوب جمع وتحليل البيانات

اعتمدت الاستبانة كاساس لجمع البيانات والتي تم صياغتها على اساس مقاييس استخدمت لهذا الغرض وزعت اجابات العينة ومستوياتها على اساس مقياس (ليكرت) الخماسي واخضعت الاستبانة للتحكيم من قبل اساتذة مختصين في هذا المجال، وطبقت مجموعة من الاساليب الاحصائية للاستخراج الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط والانحدار لمعرفة مستوى المتغيرات المبحوثة من جانب وطبيعة علاقات الارتباط والتاثير بينهما من جانب آخر وطبيعة العلاقة بينهما.

جدول (1) متغيرات البحث الرئيسية والفرعية والمقاييس المعتمدة

التسلسل	المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	الفقرات	المقاييس
1	القيادة التحويلية	التاثير المثالي الدافعية الالهامية الاستثارة الفكرية المراعاة الفردية	40-32 47-41 56-48 63-57	(Bass, 1985)
2	التمكين	المعرفة والمهارة الاتصال الثقة الحوافز	4-1 8-5 12-9 16-13	(Melhem:2004)

ثامناً : وصف عينة الدراسة

تم اختيار دائرة البعثات التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي كمجتمع للبحث الحالي فيما تمثلت عينة البحث بموظفي الدائرة المذكور اعلاه وتضم العينة 70 موظف، ووصفت خصائصها بعد احتساب التكرارات والنسبة المئوية للبيانات التي جمعت للغرض، والتي بينها الجدول (2)

جدول (2)

العينة 70	خصائص العينة الجنس		العمر		المؤهل	الخدمة
	ذكر	انثى	اقل من 30 سنة	من 30 الى 40 سنة		
	29	41	25	26	إعدادية فما دون	اقل من 5 سنوات
%	%41.4	%58.6	%35.7	%37.1		
	7	16	25	26	بكالوريوس	من 5 الى 10 سنوات
%	%10.0	%22.9	%35.7	%37.1		
	25	11	25	26	دراسات	من 10 الى 15 سنة
%	%35.7	%15.7	%35.7	%37.1		



الفصل الثاني/ الجانب النظري / المبحث الأول

إن منظمات الأعمال لكي تحقق رسالتها في المجتمع أو البيئة التي تعمل فيها وتستطيع من ترجمتها إلى واقع عملي من خلال إنجاز أهدافها المحددة ضمن هذه الرسالة. فأنها تمارس العديد من الوظائف والأنشطة والعمليات التي توفر مناخاً تنظيمياً إيجابياً يمكنها من الوصول إلى غاياتها، وتبقى القيادة وكيفية ممارستها هي المؤثر الجوهرية الذي يدعم ويعزز هذه الفعاليات التنظيمية المختلفة باتجاه تحقيق النجاح والتفوق. ولهذه الأهمية لعملية القيادة، يمكن تفهم طبيعتها من خلال الفقرات الآتية،

القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

درس الباحثون مفهوم القيادة التحويلية بشكل مركز في السنوات الأخيرة ووجدوا ان هذا المفهوم فعال من ناحية زيادة توقعات أداء المرؤوسين حسب مفهوم (Bass,1985). (Cheung,2011: 659). كما تركز على التكامل بين الجماعة والمهارات من اجل تطوير العملية الادارية (Kotler ,1990:5-6) يتكون مفهوم القيادة التحويلية من مفردتين، الاولى، هي القيادة leadership، والآخرى هي التحويل Transformational، تم مزج معاني هاتين المفردتين من قبل الباحثين بأسلوبين مميزين، الاول يركز على العملية والآخر على القائد. ولتحديد مفهوم القيادة التحويلية، سيجري البدء في عرض مفهوم القيادة والتحويل عند اهل اللغة واصحاب العلم ثم شرح مفهوم القيادة التحويلية على وفق المدخل الذي يركز على العملية، والمدخل الذي يركز على القائد. ثم عرض الاستنتاجات وتقديم اطار مفاهيمي يلخص ما ورد طبقاً (Bass and Avolio)، القيادة التحويلية لها أربعة أبعاد، يعني، التأثير الجذاب، الاعتبارات الفردية وحافز الهامي، وتحفيز ذهني. ونحن نقترح بأن كل هذه الأبعاد الأربعة ترتبط إيجابياً بابتكار المرؤوسين. (Cheung,2011: 659)

إن جوهر القيادة التحويلية هي عملية تغيير اجتماعي، والقيادة التحويليون يعتمدون على الأثر المضاعف لتحفيز أو إحداث التغيير الاجتماعي ضمن منظماتهم، (Block,2004:17) وعليه فإن الهدف الأساسي هو تغيير المواقف الجوهرية والمعتقدات والقيم للمرؤوسين، بدلاً من حث سلوك الإذعان فيهم فقط، (Marion & Bein,2002:10) لقد عرفت القيادة التحويلية كعملية على أنها:

- تعريف (Burns, 1978) "عملية دينامية يتعاون فيها القادة والمرؤوسين لتحقيق أعلى مستويات الأخلاقية والتحفيز" (Weinberger,2003:59).

وظائف القيادة التحويلية

- 1- ادراك الحاجة للتغيير، اقناع المرؤوسين بحاجتهم للتغيير فالقائد التحويلي عنصر تغيير، ومحب للمخاطرة المحسوبة.
- 2- صياغة الرؤية والرسالة، احدى مهام القائد التحويلي هي كتابة وصياغة طموحه ورسالته.
- 3- تحديد نموذج التغيير واختباره، اعتماد نموذج التغيير الذي يتبناه القائد التحويلي في عملية التغيير.
- 4- اعادة تشكيل ثقافة المنظمة، موانمة البرنامج الجديد مع الانماط السلوكية والعادات والقيم والمشاعر السائدة.
- 5- ادارة المدة الانتقالية، تعني التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم.
- 6- وضع الاستراتيجية الجديدة، تحويل الرؤية والرسالة الموجودة في ذهن القائد التحويلي الى واقع ملموس (مجلة العلوم الاقتصادية، 2012: 102).

ابعاد القيادة التحويلية

لغرض تحديد ابعاد القيادة التحويلية بشكل دقيق يمكن الاستناد إلى بحث (Bass & Avolio,1985,1994,2000) اللذان أشارا إلى أن أساس القيادة التحويلية يعتمد على أربعة أبعاد جوهرية والتي تبدأ بالحرف (I) والمقاسة باستبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) وهذه الأبعاد هي: (Dionne et al, 2004: 182). (Hinkin&et al,1999 :105)

- ا- التأثير المثالي Idealized Influence-Charisma
- ب - الدافعية الالهامية Inspirational Motivation
- ج- الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation.
- د- المراعاة الفردية Individualized consideration



سيجري ايضاحها كما ياتي،

أ. التأثير المثالي Charismatic Influence

يمكن تحديد التأثير المثالي الذي عده (Conger,1999) الوقود العاطفي الذي يمنح الطاقة للمرؤوسين، ويقوم بتحويلهم الى قادة، من خلال النظر اليه من زاويتين هما، اولاً، ما يحققه من أثر، اذن المرؤوسين يصلون الى مرحلة الإعجاب بالقائد واحترامه والثقة به، فالقائد يعد أنموذجاً يحاول المرؤوسون ان يقتدوا به والايمان بما يؤمن به من قيم، والاشترك معه في انجاز الرؤية حتى ولو تطلب ذلك القيام بالتضحية.

ثانياً، هي الكيفية التي يتحقق بها هذا الاثر، اذ من بين الاشياء التي يقوم بها، القائد للحصول على هذا الاحترام، او هذه الاثار المذكورة، هو النظر في حاجات الآخرين، وتفضيلها على حاجاته الشخصية، ويشترك القادة مع المرؤوسين ويكونون منسجمين معهم، فلدى القائد قدرات لإظهار السلوك الاخلاقي والمعنوي، وعلى القائد تجنب استخدام القوة من اجل الربح الشخصي، وانما عليه ان يظهر القوة عندما يكون ذلك ضرورياً لذلك يكون القائد قادراً على غرس احساس القيمة والاحترام وتوضيح الرؤية وقدرات الاتصالات ومهارات التقويم. اذا بحسب ما تقدم، ان الآثار العميقة التي تجعل من المرؤوسين يشتركوا مع قائدهم في القيم والرؤية اشتراكاً وانسجاماً كثيراً يتطلب مقدمات تؤهله الى ذلك. مع ملاحظة ان الآثار العميقة تتطلب سلوكيات بمستوى الأثر كما تقدم عن القيادة الكاريزمية (Conger,1999:54) وان القادة التحويليين يسلكون الطرق التي تؤدي الى ان يكونوا المثال الاعلى للمرؤوسين. وهم محترمون، ومكان ثقة من قبل اتباعهم. (Hinkin & al, 1999: 105) وان القائد يزود مرؤوسيه بروية واحساس بالمهمة، ويقيس هذا البعد مدى اعجاب واحترام المرؤوسين للقائد. (Pounder,2003 : 10) وازاف (Ping Huang,2005 :54) بان مدراء القيادة المثالية يمتلكون تاثير ايجابي على نتائج العاملين من جهود اضافية ورضا عن المدراء والتزام منظمي. والقيادة الجذابة هي التي تمتلك تاثير ايجابي على الملائمة بين القيم المنظرية والفردية.

ب. الدافعية الالهامية Inspirational Motivation

يحدد هذا البعد قدرة القائد على خلق رؤية مستقبلية تحفز المرؤوسين على الأداء بما هو ابعد من التوقعات. وينتزع القائد التحويلي الانتباه والقدرة المبدعة للمرؤوسين ويخلق مستوى من التحفيز والطاقة التي تدعم التزامهم، وكذلك تفتهم فيما هو ممكن (Block, 2004: 2) ويعتمد على الرموز في المساعدة لتركيز جهودهم (Desai et al,2003:4)، وجعل المرؤوسين يرون الرؤية وكيفية الوصول إليها (Banerji & Krishnan,2000:407). أي انه يعمل كنموذج للمرؤوسين لتحقيق رؤيته من خلال توليد الثقة فيهم بهذه الرؤية وبقيمه (Pounder,2003:6). وان القادة التحويليون يسلكون الطرق التي تحفز المرؤوسين وتزودهم بالايحاء والتحدي في عملهم. (Hinkin & al,1999 :105) ويستعمل هذا البعد لقياس قدرة القائد لاحداث نوع من الثقة في الرؤية والقيم للقائد. (Pounder,2003 :10)

ج-الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation

يمثل التحفيز الفكري الدرجة التي يقدم عندها القائد للمرؤوسين مهام مثيرة وقابلة للتحدي، ويشجعهم على حل المشاكل (Hinkin & Tracey,1999: 106) من منظور ملانم وبإدراك متزايد جديد، وإعادة التفكير بالطرائق القديمة بطرائق جديدة لعمل الأشياء، وإعادة تقدير قيمهم ومعتقداتهم القديمة (Pounder,2003: 7) اوضح (Gibson et al) ان الهدف الاساسي الذي ينشده القائد التحويلي من الاستثارة الفكرية للمرؤوسين هو ان يجعلهم ابتكارين ومبدعين من خلال قدرة القائد على تحدي الانموذجيات الارشادية الفردية، وايجاد بيئات تعلم يكون الافراد فيها قادرين على التفكير تفكيراً ابداعياً، فضلاً عن خلق الحلول الابتكارية للمشكلات وطرح اسئلة حول الافتراضات وتأطير المشكلات، وتناول المواقف القديمة تناوياً جديداً، ويتم تحدي المرؤوسين فكرياً ليقوموا بمحاولة ايجاد مداخل جديدة، ويتم تشجيع الافكار لتقديم افضل حل للمشكلات، ويراعي القائد عدم نقد المرؤوسين نقداً ساخراً او امام الآخرين. (المسعودي، 2007 : 56)



د. الاعتبارات الفردية Individualized consideration

ان القادة التحويليين يعبرون إنتباهُ خاصٌ إلى كُلِّ حاجات الفرد التي تؤدي للإنجاز والنمو والاستماع الى مشاكلهم وحلها ومراعاة شعورهم. (Hinkin&et al,1999:105) ويستخدم هذا البعد لقياس مدى اهتمامات القائد حول هموم تابعيه وتطور احتياجاتهم. (Pounder,2003:10). وفيما يخص علاقة الاعتبارات الفردية بالاتصال فان زيادة الاستماع ، وردود الفعل السريعة و الانفتاح على اقتراحات الآخرين داخل الفريق هو ضروري للأداء الفعال والاستماع ، والنظر في احتياجات الأفراد المختلفة وتوفير الوقت الذي يقضيه العاملين في التدريب والتعليم ، والاستماع إلى هموم ومعالجة الاحتياجات الفردية و فتح وتوسيع خطوط الاتصال بين القائد وكل عضو من أعضاء الفريق مهم لتمكين الفريق. (Dionne,2003 :184)

المبحث الثاني / (التمكين)

أولاً. مفهوم التمكين

فيما يخص المفهوم فقد عرفه. (Rappaport, 1987): حسب التعريف اللفظي، التمكين مرتبط بكلمة قوة. في اللغة الإنجليزية ، في مفهوم يميل على معناها الأصلي من الاستثمار مع سلطة القانون للعمل مع بعض الاهداف لغرض محدد. وعرفه (Daft, 2001:501) التمكين بأنه يعني منح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها. وتعريف التمكين في القاموس هو منح السلطة على الآخرين ولكن مع مرور الوقت يتغير التركيز على كيفية ان القائد يغير سياق العمل للسماح للموظف بالاستحواذ على السلطة (Honold,1997:254).

وقد عرفه (McIntire:2011:1) تمكين الموظف لا يعني جعله مطلق السلطة. التمكين هو مدى أو درجة من المسؤولية والسلطة الممنوحة للموظف أو إلى الفريق. فن تحديد المهام للموظف والتحرك بثقة بشكل مستقل. مقابل هذه المهام ان الموظف يجب ان يحصل على مدخلات أو موافقة قبل الشروع بالعمل. مفهوم التمكين للموظف مماثلة لعملية ارسال قوة من خلال لمبة الضوء. إذا تم إرسال 100 واط من الطاقة من خلال لمبة 10 واط ، او إذا كانت الطاقة 10 واط حيث يتم إرسالها خلال لمبة 100 واط، الللمبة سوف تنوهج بشكل خافت ولا تحقق قدرتها الكاملة. وبالمثل، إذا تم إرسال 100 واط من التمكين من خلال موظف طاقته 10 واط. بعض الموظفين لا يمكن التعامل معهم بأكثر من واط قليل من المسؤولية والسلطة. تمكين هؤلاء الموظفين صعب قد يتصاعد بشكل مفاجئ بسبب مسؤوليات جديدة تسبب موجات القلق والإرهاق السريع. التمكين الفعال يتطلب حوار مفتوح بين المدير والموظف. العامل يستلزم منه تحديد جميع المهام والمسؤوليات ووضح (McIntire:) الى ان التمكين يمكن ان يقسم الى ثلاث مناطق هي المنطقة السوداء، المنطقة الخضراء، والمنطقة الحمراء كما في الشكل رقم (5)

المنطقة السوداء

هو مجموع كافة المهام والمسؤوليات ومن المتوقع من الموظف القيام في الدور الذي يضطلع به. ويشمل كل شيء متوقع للموظف القيام به في العمل.

المنطقة الخضراء

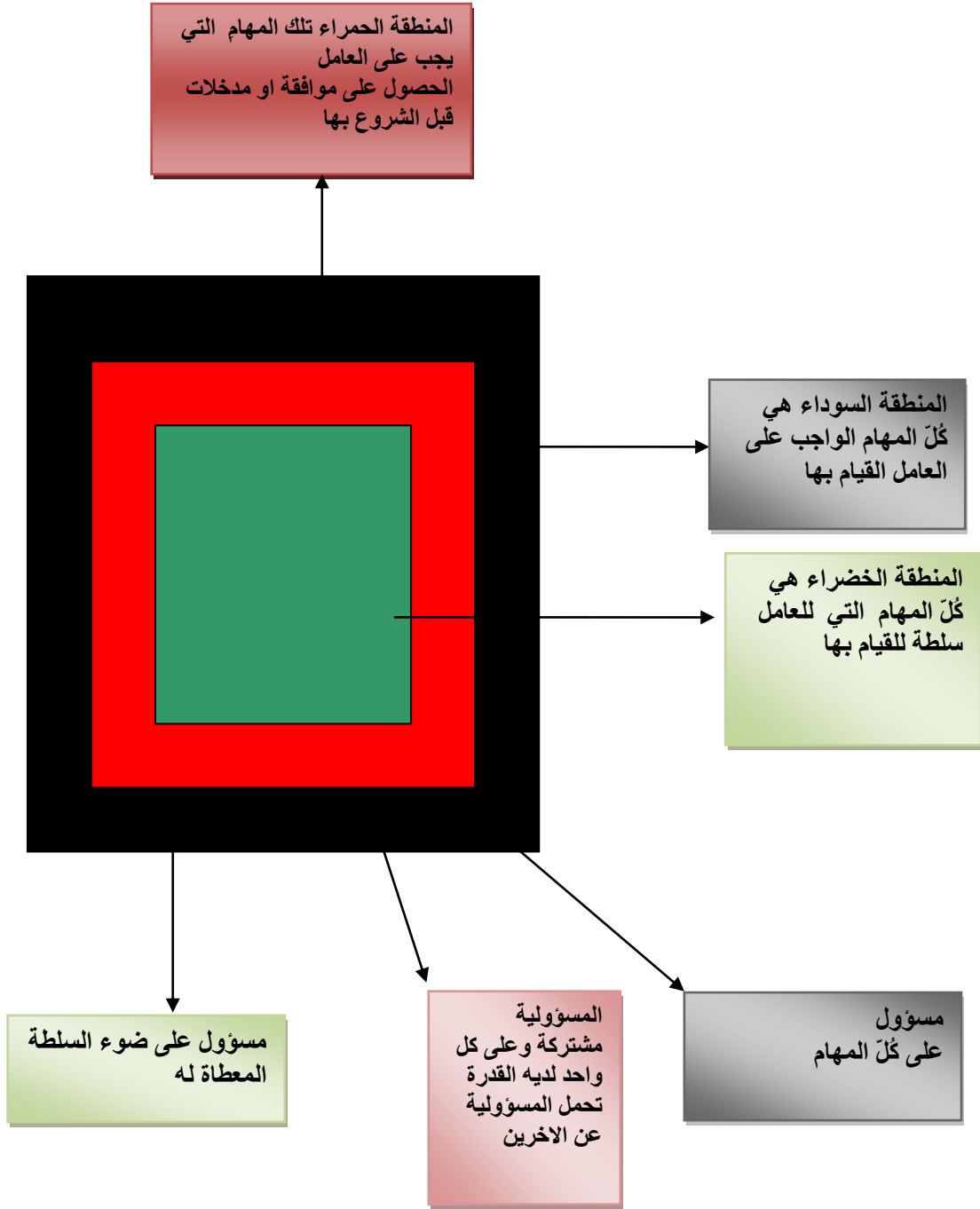
يستتبع تلك المهام والمسؤوليات في القائمة التي كان للموظف له الحرية في اتخاذ القرارات أو اتخاذ العمل بصورة مستقلة دون الحصول على مزيد من التوجيه أو موافقة من أي شخص آخر. المهام والمسؤولية الملقاة في المنطقة الخضراء هي تلك المهام المعمولة حيث الموظف لديه سلطة اتخاذ أي إجراء أو أي قرار يراه مناسباً. البنود في المنطقة الخضراء لا تحتاج إلى موافقة إضافية من المدير.

المنطقة الحمراء

تحدد هذه المهام والمسؤوليات للموظف حيث يجب عليه أن يسعى الى موافقة من الآخرين قبل اتخاذ أي إجراء أو اتخاذ أي قرار. البنود في المنطقة الحمراء تتمثل بأنه ليس للموظف سلطة مستقلة لاتخاذ القرارات. المنطقة الحمراء تظهر ان الموظف يجب ان يحصل على موافقة قبل عمل اي تعديل.



تمكين المرؤوسين في اطار القيادة التحويلية



Black, Green and Red Zones

© 2002, 2011, INNOVATIVE MANAGEMENT GROUP, 840 Trotter Circle, Las Vegas, Nevada 89107, 702-258-8334

شكل رقم (٤)



تمكين المرؤوسين في اطار القيادة التحويلية

الفوائد المتحققة من التمكين

(على مستوى المنظمة)

- التوجيه الاستراتيجي من مستوى وحدة العمل .
- تنفيذ الإستراتيجية على مستوى وحدة العمل .
- زيادة كفاءة وحدة العمل.

على مستوى الفرد

- تحسين الدافع .
- زيادة قوة الشخصية.
- زيادة قوة الشخصية والشعور بالكفاءة الذاتية .
- السلبيات التي تواجه الإدارة:
- الخوف من فقدان السيطرة .
- التوازن المتغير للقوة في العلاقة بين المدير والموظف..(Klagge, 1998:549)
- العاملين ليس لديهم القدرة على اتخاذ القرارات المسؤولة .
- تقاسم المعلومات سبب في تسرب الأفكار والخطط والمعرفة الى المنافسين .(John,2002:395)
- وأوضح (Ahmet's) ان الأبحاث تشير إلى أن الاعتراف ونشر المهارات الضمنية في مكان العمل يسهل مزيد من نتائج التعلم والاعتراف بالمهارات و النشر يسهل أيضا بواسطة مواقف التعلم الإيجابي بيئة مكان العمل الواسعة . (Evans:2004,68)

ثالثا : ابعاد التمكين

1-المعرفة والمهارات

شدد (laweret) على أهمية تطوير المعارف و المهارات وخلص إلى أن : دون المهارات المناسبة ، فإنه من المستحيل بالنسبة للأفراد المشاركة في المهام الموكلة لهم . على المستوى الأكثر أساسية ، فإنه من المستحيل بالنسبة للأفراد دون المهارات اللازمة ان يستطيعوا القيام بمعظم الوظائف على نحو فعال. ويشير مصطلح "عامل المعرفة" ، كما وصفها (Peter Drucker) في كتابه ، الحقائق الجديدة ، وإشارات إلى تحول كبير من عامل صناعة الى عامل معرفة حيث المعرفة هي في الواقع مصدر قوة غير مرني ؛ " شي غير مرني يتواجد بشكل كبير في عقول البشر ، على هذا النحو ، المعرفة والمهارة والخبرة شروط جدا هامة للموظفين لتمكين الكادر القدرة على العمل والتعامل مع الزبائن بحكمة وببساطة.(Melhem:2004,77).

2-الاتصال

تعريف عملية الاتصال

1- الاتصال وفق المدخل السلوكي : وهو الذي يبحث في عملية الاتصال كسلوك انساني من خلال تبادل المعلومات ما بين الأطراف المتصلة وقد يعطينا ذلك فكرة ولو بسيطة عن العلاقة ما بين المرسل والمرسل اليه ، وعرف (سلمان) نظام الاتصالات بأنه (عملية ارسال المعلومات ذات المعنى المحدد من طرف الى طرف اخر بهدف التأثير على سلوك الطرف الثاني) (الطاني ، 2005 :94-96).

عناصر عملية الاتصال

انه لايجوز الحكم على عملية الاتصال الا من خلال معرفة الخطوات التي تتكون منها وهي كالآتي:

- 1-المرسل : وهو الجهة الراغبة في نقل الرسالة.
- 2- الرسالة : مجموعة الأفكار والمعلومات المراد نقلها.
- 3- الوسيلة أو القناة : الطريقة التي يختارها المرسل لنقل الرسالة.
- 4- المستقبل : الجهة التي تستقبل الرسالة (فرد أو جماعة أو مؤسسة) .

(enanaonline.com/users/ne3mah/posts/84531)



3-الثقة

المكوّن الإدراكي للثقة التنظيمية يُشيرُ إلى اعتقاد مقيم لحد معين من التجربة والمعرفة حول عامل آخر (Pucetaite & et al, 2010:200) على هذا النحو ، القادة بحاجة إلى ثقة العاملين عن طريق توزيع السلطة، واطهار الثقة في العاملين ، وتوفير الموارد اللازمة لهم، وقبول أفكار جديدة. (Melhem:2004,79)

أولاً:- ابعاد الثقة التنظيمية (Organizational Trust)

اقترح (Bailey, et a.l, 2001: 4- 5) مصادر أربعة للثقة التنظيمية، وأظهر العلاقة بين أبعاد الثقة ومصادرها تمثلت في (الافتراضات، المظهر وتبنى الباحثين (Mayer, Davis, 1999: 123-136) كل من (القدرة، والنزعة الخيرية، والأمانة، والمعولية) أبعادا للثقة التنظيمية وذلك في محاولتهم لدراسة ثقة العاملين بالإدارة العليا في ضوء مدركاتهم لنظام تقويم الأداء. كما حدد كل من (Kwon & Suh, 2004: 4- 16) (الإخلاص، والمصادقية، والمعولية، والإهتمام بأهداف المنظمة ومصالحها) أبعاد للثقة التنظيمية وحسب دراسة (Laka) يوجد ثلاثة أبعاد للثقة هي: أ.الثقة بالمشرفين ب. الثقة بزملاء العمل ج. الثقة بإدارة المنظمة (الطاني، 2007: 8)

4-الحوافز

الحافز في اللغة من الفعل حفز يقال حفزه حفزا ، أي دفعه من خلفه بالسوق او غيره ويقال حفزه الى الامر حثه عليه (المعجم الوسيط:184) كما ذكر (الفيروز الأبادي، 817 هـ: 458) في القاموس المحيط كلمة حفزه يحفزه بمعنى دفعه خلفه . واحتفز احتوفز كتحفز في مشيئة أي احتث واجتهد وعرفها (ابو الكشك) العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة ادائه . (الزهراني، 2011: 12) الحوافز بالمعنى الواسع هي مرادفة لكلمة العوائد (rewards) أي تلك المواقف او المثيرات الخارجية التي تثير وتحرك الدوافع (الحاجات والرغبات) فالحوافز هي كل الادوات والخطط والوسائل التي تستخدمها الادارة لبدء سلوك ما او ايقافه او تشجيعه او تثبيطه او توجيه اتجاهها و تغيير شدته. اما الحوافز بالمعنى الضيق فترتبط على الغالب بكلمة نظام فنقول نظام الحوافز ونعني خطط دفع الاجور التي تربط دفع الاجور مباشرة او غير مباشرة بانتاجية العاملين او بارباح الشركة وقد تشمل هذه الخطط خطط فردية مثل خطة دفع الاجور على القطعة لعامل ما ، او خطط جماعية تطبق على مجموعة من الافراد وليس فردا واحدا ، او خطط مشاركة العاملين في الارباح . والواقع اننا نستعمل كلمة الحوافز بالمعنى الواسع ، وعندما نريد ان نستخدمها بالمعنى الضيق فنطلق عليها نظام الحوافز . (درة وآخرون:2010)

الجانب التطبيقي

أولاً : مستوى اجابات العينة عن متغير القيادة التحويلية

تضمن هذا المتغير اربعة ابعاد ويوضحها الجدول (3) وكالاتي :

1-التأثير المثالي:بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.80) وبانحراف معياري (0.89) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) على مساحة المقياس ، وهذا يدل على ان التأثير المثالي للمدراء على المرؤوسين بمستوى عالي . اما على صعيد الفقرات لهذا المتغير فقد كانت جميعها متقاربة اذ توزعت بين اعلى قيمة للفقرة (9) بوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.77) ، واقل قيمة للفقرة (4) بوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.01) . وهذا يفسر لنا ان المرؤوسين من العينة المبحوثة لديهم الاحساس القوي بمدى تأثير هذا البعد عليهم .

2-الدافعية الالهامية :بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.92) وبانحراف معياري (0.88) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) على مساحة المقياس ، وهذا يدل على ان الدافعية الالهامية للمدراء على المرؤوسين بمستوى عالي . اما على صعيد الفقرات لهذا المتغير فقد كانت جميعها متقاربة اذ توزعت بين اعلى قيمة للفقرة (15) بوسط حسابي (4.100) وانحراف معياري (0.80) ، واقل قيمة للفقرة (10) بوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.84) . وهذا يدل على اهمية الدوافع الالهامية على تمكين العاملين .



تمكين المرؤوسين في اطار القيادة التحويلية

3-الاستثارة الفكرية :بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.58) وبانحراف معياري (0.94) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) على مساحة المقياس، وهذا يدل على ان الاستثارة الفكرية للمدراء على المرؤوسين بمستوى عالي . اما على صعيد الفقرات لهذا المتغير فقد كانت جميعها متقاربة اذ توزعت بين اعلى قيمة للفقرة (18) بوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري(0.94) ،واقل قيمة للفقرة (19) بوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.82) . وهذا يوضح مدى اهمية الاستثارة الفكرية للمدراء على تمكين العاملين وبالتالي تحقيق الابداع المنظمي

4-الاعتبارات الفردية :بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.40) وبانحراف معياري (1.11) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) على مساحة المقياس، وهذا يدل على ان الاعتبارات الفردية للمدراء على المرؤوسين بمستوى عالي . اما على صعيد الفقرات لهذا المتغير فقد كانت جميعها متقاربة اذ توزعت بين اعلى قيمة للفقرة (27) بوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري(1.09) ،واقل قيمة للفقرة (32) بوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (1.10) . الوسط الحسابي العالي نوعا ما يدل على ان الاعتبارات الفردية لها تاثير واضح على تمكين العاملين

ويتضح من خلال مستوى الاوساط الحسابية لمتغيرات القيادة التحويلية والتي عبرت عنها اجابات العينة بأنها جميعا كانت على مستوى فوق الوسط الحسابي الفرضي والتي تشير الى ان المرؤوسين يتميزون بمستوى عالي تقريبا من التاثر بهذه الابعاد القيادية وهذا ما اوضحه الوسط الحسابي لهذا المتغير والذي بلغ (3.67) وبانحراف معياري (0.95) أي بنتشت قليل لإجابات العينة حول هذا الوسط .

جدول (3) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات أبعاد المتغير التفسيري الرئيس القيادة التحويلية										
الفقرات	اتفق تماما		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماما	
	5	4	3	2	1	ت	ت	ت	ت	ت
ت	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
أولا	التاثير المثالي									
	اجمالي التاثير المثالي									
1.0	0.8	3.8								
2	9	0								
ثانيا	الدافعية الالهامية									
	اجمالي الدافعية الالهامية									
0.7	0.8	3.9								
82	81	24								
ثالثا	الاستثارة الفكرية									
	اجمالي الاستثارة الفكرية									
0.9	0.9	3.5								
09	49	82								
رابعا	الاعتبارات الفردية									
	إجمالي الاعتبارات الفردية									
1.2	1.1	3.4								
57	13	09								
0.9	0.9	3.6								
8	55	78								



ثانيا : مستوى اجابات العينة عن متغير التمكين

تضمن هذا المتغير اربعة ابعاد ويوضحها الجدول (4) وكالاتي :

1-المهارة والمعرفة: بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.42) وبانحراف معياري (1.00) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) على مساحة المقياس، وهذا يدل على ان المهارة والمعرفة للمرؤوسين بمستوى عالي . اما على صعيد الفقرات لهذا المتغير فقد كانت جميعها متقاربة اذ توزعت بين اعلى قيمة للفقرة (34) بوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري(0.79) ، واول قيمة للفقرة (35) بوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (1.13) . وهذا يفسر لنا ان المرؤوسين من العينة المبحوثة لديهم الاحساس القوي بمدى تاثير هذا البعد عليهم .

2-الاتصال: بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.55) وبانحراف معياري (1.11) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) على مساحة المقياس، وهذا يدل على ان بعد الاتصال للمرؤوسين بمستوى عالي . اما على صعيد الفقرات لهذا المتغير فقد كانت جميعها متقاربة اذ توزعت بين اعلى قيمة للفقرة (37) بوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري(1.04) ، واول قيمة للفقرة (39) بوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.14) . وهذا يدل على اهمية الاتصال على تمكين العاملين .

3-الثقة: بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.79) وبانحراف معياري (1.05) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) على مساحة المقياس، وهذا يدل على ان بعد الثقة للمرؤوسين بمستوى عالي . اما على صعيد الفقرات لهذا المتغير فقد كانت جميعها متقاربة اذ توزعت بين اعلى قيمة للفقرة (41) بوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري(0.93) ، واول قيمة للفقرة (42) بوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (1.21) . وهذا يوضح مدى اهمية بعد الثقة للمدراء على تمكين العاملين وبالتالي تحقيق الابداع المنظمي .

4-الحوافز : بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.35) وبانحراف معياري (1.16) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) على مساحة المقياس، وهذا يدل على ان الحوافز للمرؤوسين بمستوى عالي . اما على صعيد الفقرات لهذا المتغير فقد كانت جميعها متقاربة اذ توزعت بين اعلى قيمة للفقرة (46) بوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري(0.98) ، واول قيمة للفقرة (48) بوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري (1.20) . الوسط الحسابي العالي نوعا ما يدل على ان الاعتبارات الفردية لها تاثير واضح على تمكين العاملين.

ومعامل الاختلاف لفقرات محور التمكين جدول (4) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري												
الفقرات	اتفق تماما		لا اتفق تماما		محايد		اتفق		اتفق تماما		اولا	
	5		1		3		4		5			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
المعرفة والمهارة											المعرفة والمهارة	
اجمالي المعرفة والمهارة												
	0.7	1.0	3.4									
	8	0	2									

ومعامل الاختلاف لفقرات محور التمكين جدول (4) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري												
الفقرات	اتفق تماما		لا اتفق تماما		محايد		اتفق		اتفق تماما		ثانيا	
	5		1		3		4		5			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
الاتصال											اجمالي الاتصال	
اجمالي الاتصال												
	1.2	1.1	3.5									
	4	1	5									

ومعامل الاختلاف لفقرات محور التمكين جدول (4) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري												
الفقرات	اتفق تماما		لا اتفق تماما		محايد		اتفق		اتفق تماما		ثالثا	
	5		1		3		4		5			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
الثقة											اجمالي الثقة	
اجمالي الثقة												
	1.1	1.0	3.7									
	1	5	9									



تمكين المرؤوسين في اطار القيادة التحويلية

الفقرات	اتفق تماما		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماما	
	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
رابعاً										
الحوافز										
إجمالي الحوافز										
أجمالي المحور الرئيس الثاني التمكين										
C.V	1.3	1.1	3.3							
Std. Dev	79	6	53							
Me an	1.1	1.0	3.5							
	30	8	3							

ثالثاً : اختبار فرضيات البحث

يسعى هذا المبحث إلى التحقق من صحة فرضيات الدراسة المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة والتي تم صياغتها استناداً إلى مشكلة الدراسة، وقد استعملت الوسائل الإحصائية الخاصة بمعامل ارتباط الرتب (سبيرمان Spearman) الذي يختبر علاقات الارتباط فيما بين المتغيرات الرئيسية والفرعية لتحديد نوع العلاقات بين متغيرات الدراسة، وباستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS) وكما يأتي:

1- تحليل علاقات الارتباط بين متغيري البحث

تهدف هذه الفقرة إلى اختبار علاقة الارتباط بين متغيري البحث (القيادة التحويلية والتمكين) عبر تحليل علاقة الارتباط بين ابعادهما في محاولة لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصت على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية والتمكين على مستوى المتغيرات الرئيسية والابعاد الفرعية ، وذلك عبر اعتماد مصفوفة علاقات ارتباط سبيرمان (sperman) وكما هو موضح في الجدول (5) يشير الجدول (5) إلى قيم معاملات الارتباط فيما بين المتغيرات الفرعية للتمكين والقيادة التحويلية وكانت النتائج على النحو الآتي :-

المتغير التابع	المهارة والمعرفة	الاتصال	الثقة	الحوافز	اجمالي التمكين
المتغير المستقل					
التأثير المتالي	0.380**	0.281*	0.231	0.330**	0.399**
الدافعية الالهامية	0.433**	0.206	0.394**	0.587**	0.538**
الاستثارة الفكرية	0.351**	0.409**	0.470**	0.494**	0.557**
الاعتبارات الفردية	0.241*	0.283*	0.262*	0.503**	0.434**
اجمالي القيادة التحويلية	0.375**	0.361**	0.382**	0.624**	0.539**

(**) ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.01 (*) ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.05

أولاً: - علاقات الارتباط بين القيادة التحويلية والتمكين :

الفرضية الرئيسية الأولى:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية وأبعادها الفرعية مع التمكين بأبعاده ضمن عينة الدراسة في دائرة البعثات في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، وبعد مقارنة قيمة معاملات الارتباط ظهرت النتائج الآتية :

بلغ معامل الارتباط (سبيرمان) بين اجمالي القيادة التحويلية والتمكين (**0.539) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.000)، وظهرت أعلى علاقة ارتباط معنوية بين اجمالي القيادة التحويلية والحوافز إذ بلغت (**0.624) وهي معنوية عند مستوى دلالة معنوية (0.000)، بينما حققت العلاقة بين اجمالي القيادة التحويلية والاتصال أدنى مستوى لها حيث بلغ معامل الارتباط (**0.361) عند مستوى دلالة معنوية (0.002) وكان هناك عدد من العلاقات المعنوية بين اجمالي القيادة التحويلية و اجمالي التمكين تمثلت بجميع ابعاده التمكين وبلغ عدد العلاقات المعنوية (14) علاقة من أصل (16) وهي تشكل أهمية نسبية قدرها (%) ويتبين من ذلك أن هناك علاقة معنوية ذات ارتباط قوي ودال معنويًا وإيجابياً، مما يوجد مسوغاً قوياً لقبول الفرضية الرئيسية الأولى وقد تفرعت من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية :-



(الفرضية الفرعية الاولى)

يبين جدول (5) شبكة العلاقات الارتباطية لمعامل سبيرمان (Spearman) بين التأثير المثالي مع ابعاد التمكين، واتضح هناك علاقات ذو دلالة معنوية للتأثير المثالي مع ابعاد التمكين وكان اعلى معامل ارتباط بين التأثير المثالي والمعرفة والمهارة هو (**380). وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.001)، بينما حققت العلاقة بين التأثير المثالي والحوافز أدنى مستوى لها إذ بلغ معامل الارتباط (**330). وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.005). وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين التأثير المثالي وإجمالي التمكين تمثلت (بالمهارة، والاتصال، والثقة)، مما يدل على وجود مسوغ قوي لقبول الفرضية الفرعية الاولى ضمن الفرضية الرئيسية الأولى.

(الفرضية الفرعية الثانية)

يبين جدول (5) شبكة العلاقات الارتباطية لمعامل سبيرمان (Spearman) بين الدافعية الالهامية مع ابعاد التمكين، واتضح هناك علاقات ذو دلالة معنوية للدافعية الالهامية مع ابعاد التمكين وكان اعلى معامل ارتباط بين التأثير المثالي والحوافز هو (**587). وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.000)، بينما حققت العلاقة بين الدافعية الالهامية والثقة أدنى مستوى لها إذ بلغ معامل الارتباط (**394). وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.001). وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين التأثير المثالي وإجمالي التمكين تمثلت (بالمهارة، والثقة، والحوافز)، مما يدل على وجود مسوغ قوي لقبول الفرضية الفرعية الثانية ضمن الفرضية الرئيسية الأولى.

(الفرضية الفرعية الثالثة)

يبين جدول (5) شبكة العلاقات الارتباطية لمعامل سبيرمان (Spearman) بين الاستثارة الفكرية مع ابعاد التمكين، واتضح هناك علاقات ذو دلالة معنوية للاستثارة الفكرية مع ابعاد التمكين وكان اعلى معامل ارتباط بين الاستثارة الفكرية والحوافز هو (**494). وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.000)، بينما حققت العلاقة بين الاستثارة الفكرية والمعرفة والمهارة أدنى مستوى لها إذ بلغ معامل الارتباط (**351). وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.003). وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين التأثير المثالي وإجمالي التمكين تمثلت (بالمعرفة والمهارة، والاتصال، والثقة، والحوافز)، مما يدل على وجود مسوغ قوي لقبول الفرضية الفرعية الثالثة ضمن الفرضية الرئيسية الأولى.

(الفرضية الفرعية الرابعة)

يبين جدول (5) شبكة العلاقات الارتباطية لمعامل سبيرمان (Spearman) بين الاعتبارات الفردية مع ابعاد التمكين، واتضح هناك علاقات ذو دلالة معنوية للاعتبارات الفردية مع ابعاد التمكين وكان أعلى معامل ارتباط بين الاعتبارات الفردية والحوافز إذ بلغ (**503). وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.000)، بينما حققت العلاقة بين الاعتبارات الفردية والمهارة أدنى مستوى لها حيث بلغ معامل الارتباط (**241). وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.045). وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين الاعتبارات الفردية وإجمالي التمكين تمثلت (بالمعرفة والمهارة، والحوافز، والثقة، والاتصال) على التوالي مما يدل على وجود مسوغ قوي لقبول الفرضية الفرعية الرابعة ضمن الفرضية الرئيسية الاولى.

2- تحليل علاقات التأثير بين متغيري البحث

يختص هذا المحور باختبار فرضيات التأثير التي حددتها الدراسة لغرض تحديد أمكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض، إذ سيتم التحري على وفق قيمة (F) المحسوبة ومستوى الدلالة ومن خلال قيمة معامل التحديد (R²)

(الفرضية الرئيسية الثانية) (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في التمكين)
(هناك تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة التحويلية في التمكين على مستوى كل بعد وتأثيره على مجمل الابعاد الأخرى) ولقد انبثقت عن الفرضية الثانية، أربع فرضيات فرعية تتعلق بالابعاد المكونة للتمكين وهي (المعرفة والمهارة، والاتصال، والثقة، والحوافز) وبعد مقارنة قيمة معاملات الانحدار ظهرت النتائج الآتية:



جدول (6)

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة معامل (R ²)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل (β بيتا)	الحد الثابت (A)	نوعية الدالة
القيادة التحويلية	المعرفة والمهارة	0.170	13.958	0.000	0.389	1.995	معنوية
	الاتصال	0.078	5.750	0.019	0.294	2.472	معنوية
	الثقة	0.154	12.377	0.001	0.436	2.189	معنوية
	الحوافز	0.312	30.777	0.000	0.721	0.701	معنوية

تأثير القيادة التحويلية على ابعاد التمكين

يوجد هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأجمالي أبعاد القيادة التحويلية على أجمالي التمكين عند مستوى دلالة (0.00) إذ ظهرت قيمة (F) المحسوبة (27.291) وقوة تأثير أبعاد القيادة التحويلية على التمكين من خلال قيمة معامل التحديد R² البالغة (0.286) يتضح أن القيادة التحويلية قادر على تفسير ما نسبته (28.6%) من التغيرات التي تطرأ على التمكين. أما النسبة البالغة (71.4%) فتعزى إلى اسهام متغيرات أخرى غير داخلة في

الفصل الثالث / الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

- يتناول هذا البحث عرض لأهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة وعلى النحو الآتي:-
- 1- تفاوت آراء العاملين في المنظمة المبحوثة حول تصوراتهم عن ابعاد التمكين والقيادة التحويلية.
 - 2- تبين ان اغلبية أفراد العينة المبحوثة يتفقون على أن توفر المعلومات يسهم في جعل العاملين أكثر فهماً لأسباب القرارات المتخذة، ويجعلهم أكثر فهماً لأدوارهم وسلوكياتهم لتحقيق غايات المنظمة.
 - 3- لوحظ ان سعي ادارة المنظمة لتوفر المعلومات يعزز من الالتزام الذاتي للعاملين ويمنحهم الثقة ويطلق العنان لطاقتهم المبدعة وكذلك يسهم الاتصال الفاعل بين العاملين والمستفيدين والادارة في تقليل الأخطاء.
 - 4- اتفاق اغلبية أفراد العينة المبحوثة على أن بالإمكان استثمار الفرص المتاحة بحرية لخدمة المنظمة، لو أن ادارة المنظمة اتاحت للعاملين فرصة للتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات.
 - 5- تأكيد أفراد العينة المبحوثة على أن ادارة المنظمة لا تهتم باكتساب العاملين المعارف والمهارات وأنواع السلوك التي تحسن من قابليتهم في تلبية احتياجات أربابها وكذلك فإنها لا تعزز الخبرة لدى العاملين عن طريق المشاركة في الدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات المتخصصة إلى جانب الممارسات الميدانية ذات الصلة، مما يخلق الرساميل الفكرية المعرفية في الانطلاق نحو الابتكار والإبداع والنجاح والاستمرار.
 - 6- اتفاق أفراد عينة المجتمع على عدم وجود أدوات وتقنيات و برامج تطويرية مستمرة لتحسين اداء العاملين التي تعزز من ثقة العاملين بأنفسهم وتنمي قدراتهم الابداعية.
 - 7- كان للقيادة التحويلية اثر واضح في التمكين عبر الارتباط والتأثير العالين على مستوى كل بعد وتأثيره على مجمل الابعاد الأخرى باستثناء بعد التأثير المثالي مسؤولاً بدرجة ضعيفة على تمكين العاملين.
 - 8- اظهرت المقابلات الشخصية ان للتحصيل العلمي اثر ضعيف على المهارة والابداع للعاملين.



التوصيات

- يتناول هذا المبحث أهم التوصيات التي أسفرت عنها الدراسة استناداً الى الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة والتي يمكن ايضاحها وكالاتي:-
- 1- ضرورة اهتمام الادارة بإشراك العاملين بالمعلومات الخاصة بالدائرة وذلك لتمكينهم على اتخاذ القرارات .
 - 2- منح العاملين الفرصة للتعلم واكتساب المعرفة وتعزيز الثقة لديهم من خلال بناء جسور الاتصال الفاعل بينهم وإشراكهم في اكبر قدر ممكن من الدورات.
 - 3- فتح الدورات التدريبية في الدائرة المبحوثة وذلك لتعزيز خبرة العاملين وتحسين ادائهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم.
 - 4- توفير وسائل الاتصالات الحديثة بين وحدات الدائرة وفروعها والزبائن وذلك لتبادل المعلومات والخبرة والثقافة مما يقلل من ارتكاب الأخطاء.
 - 5- ضرورة اهتمام ادارة الدائرة المبحوثة بتطبيق التمكين باعتباره استراتيجية ادارة حديثة تسعى الى تشجيع القيادات التحويلية والعاملين فيها بضرورة التخلي عن الاساليب والنظم التقليدية للإدارة لتمكين من الوصول الى التحسين المستمر في الخدمات المقدمة وما لذلك من تأثير على تحقيق الإبداع .
 - 6- بما ان العلاقة ظهرت ضعيفة بين ابعاد التمكين والقيادة التحويلية من خلال بعدي التأثير المثالي والثقة فعلى الدائرة المبحوثة الاهتمام بشكل مستمر وفعال لتوضيح ابعاد القيادة التحويلية المشار اليها في الدراسة للعاملين وخلق البيئة الملائمة والمناسبة لتمكين العاملين لدى الدائرة المبحوثة، وصولاً لتحسين التأثير لابعاد القيادة التحويلية على التمكين.

المصادر

العربية

- 1- الطائي ، محمد عبد الحسين ، (2005) ، نظم المعلومات الادارية ، المكتبة الوطنية ، الموصل .
- 2- المسعودي ، محمد اصبح بكال (2007) رسالة غير منشورة بعنوان العلاقة بين مقدرات الإبداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية وأثرهما في الميزة التنافسية المستدامة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 3- الزهراني ، حسين بن صالح بن محمد (2011) رسالة غير منشورة الحوافز الوظيفية بين الواقع والمأمول لدى المعلمين بالطائف، المملكة العربية السعودية.
- 4- مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، (2012)، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، المجلد(18) العدد(68) .

الاجنبية

- 5- Cheung ,Millissa F.Y., Chi-Sum Wong, (2011) "Transformational leadership, leader support, and employee creativity", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 32 Iss: 7, pp.656 - 672)
- 6- Block, L., (2004), a multi level analysis of transformational leadership, The International Journal Applied management and technology, <http://www.ijamt.org> .
- 7- John M ,Ivancerich(2002)Organization Behavior &Management
- 8-) Daft , Richard L., (2001), Organization Theory and Design, south-western college publishing , Ohio, U.S.A. .
- 9- Bailey,B., Gurak,L & Konstan,J., (2001), "Trust in cyberspace: A Examination of Trust Production in Computer-Mediated Exchange", Conference on Human Factors and Web.



- 10- Banerji ,Priyanka, Venkat R. Krishnan, (2000) "Ethical preferences of transformational leaders: an empirical investigation", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 21 Iss: 8, pp.405 – 413.
- 11- Dionne ,Shelley D., Francis J. Yammarino, Leanne E. Atwater, William D. Spangler, (2004) "Transformational leadership and team performance", Journal of Organizational Change Management, Vol. 17 Iss: 2, pp.177 - 193 .
- 12- Evans,Karen Natasha Kersh, (2004) "Recognition of tacit skills and knowledge: Sustaining learning outcomes in workplace environments", Journal of Workplace Learning, Vol. 16 Iss: 1/2, pp.63 – 74.
- 13- Honold ,Linda, (1997) "A review of the literature on employee empowerment", Empowerment in Organizations, Vol. 5 Iss: 4, pp.202 – 212
- 14- Hinkin ,Timothy R., J. Bruce Tracey, (1999) "The relevance of charisma for transformational leadership in stable organizations", Journal of Organizational Change Management, Vol. 12 Iss: 2, pp.105 – 119.
- 15- Kwon,W& Suth, T., (2004), "Factors Effecting the Level of Trust and Commitment in Supply Chain Relationships", Journal of Supply Management, Vol .5
- 16- Kotler, J. P. (1995), 'Leading change', Harvard Business Review, March-April
- 17- McIntire, Mac (2011). How to Empower Employees to Make Effective Decisions on the Front-Line
- 18- Melhem ,Yahya, (2004),"The antecedents of customer-contact employees' empowerment", Employee Relations, Vol. 26 Iss: 1 pp. 72 – 93
- 19- Marion, R., & UHL-Bien, M., (2002), Complexity V. Transformation : The new leadership Revisited, www.carlisle.army-mil/usacsl/publications/s04-03.pdf
- 20- Pounder, J.S., (2003), Employing transformational leadership to enhance the quality of management development instruction, Journal of management development, VOL. 22 No. 1:6-13.
- 21- Weinberger, L. A., (2003), An examination of the relationship between emotional intelligence, leadership study and perceived leadership effectiveness, human resource development research center, Swanson & associates
- 22- Jay Klagge, (1998),"The empowerment squeeze - views from the middle management position", Journal of Management Development, Vol. 17 Iss: 8 pp. 548 – 558
- 23-) Pucelaite, Raminta Anna-Maija Lämsä, Aurelija Novelskaite, (2010) "Building organizational trust in a low-trust societal context", Baltic Journal of Management, Vol. 5 Iss: 2, pp.197 – 217.
- 24- Jay a.conger .Rabindra N.Kanungo(1999) Charismeratic Leadershi



Empower subordinates within the framework of Transformational Leadership

Abstract

This study examined the effect of transformational leadership four main dimensions (ideal influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual considerations) as the independent variable on the dimensions of empowerment (knowledge and skill, communication, trust, incentives).

The study sought to achieve a set of goals and most important: the study of the reality of the organization surveyed to identify strategies or policies with employees by transformational leadership, moreover see how much support such a leadership strategy for empowerment and describe the dimensions of empowerment of (knowledge and skill, communication, and trust , and incentives) and the extent of its contribution to the promotion and realization of Organisational innovation, and test the correlation and impact between each of the transformational leadership and empowerment in the circuit surveyed.

The curriculum approach and descriptive analytical, and I study identified a set of hypotheses that have been tested tools statistic within the program spss)) were also selected a random sample of 70 employees "from the staff of the Ministry of Higher Education and Scientific Research Department of the missions to be a community study, out of (250) employees, and the study found a set of conclusions, the most important is that the total shares transformational leadership in influencing empowerment. study also provided a set of recommendations aimed at reducing the size of the problem studied.

Key words: transformational leadership, empowerment, influence, motivation, inspiration, communication, incentives.