

دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين

(دراسة ميدانية على مصنع أعلاف فلسطين في محافظة طولكرم)

Role of Transformational Leadership in Employees Empowering A Case Study on Palestine Fodder Plant in Tulkarm Governorate

ا.م.د. فواز بدوي عبدالله بدوي
(إدارة أعمال)
جامعة القدس المفتوحة / فرع طولكرم

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الإنسانية) وتمكين العاملين ، دراسة حالة (مصنع أعلاف فلسطين). وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع البحث من العاملين في مصنع أعلاف فلسطين في محافظة طولكرم والذي بلغ عددهم (٢٦٠) عامل حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم توزيع (٥٠) استبانة. وكان من أهم نتائج الدراسة: أن المدير بحاجة إلى وعي بالمشكلات التي تواجه العاملين، وأيضاً بحاجة لتوضيح طريقة تنفيذ التغيير ومدى إفادته للمصانع والعاملين والموظفين، وعلى المدير أيضاً التعامل مع جميع العاملين بعين المساواة. وأوصى الباحث أن يهتم المدير بالعلاقات الإنسانية الطيبة مع العاملين لأن ذلك يساهم في زيادة الانتماء لدى العاملين، وتشجيع المدراء على تفويض السلطات، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتوفير التسهيلات المادية الفنية والتقنية للمساعدة على التغيير، وعمل دورات تدريبية لدمج العاملين بالمدراء.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، تمكين العاملين، شركة مصانع أعلاف فلسطين.

Abstract:

This study aimed to identify the relationship between the transformational leadership in its fourth dimensions (ideal effect, inspirational stimulation, intellectual stimulation and humanitarian considerations) with employees empowering, a case study on Palestine Fodder Plant.

The researcher used the descriptive analytical research methodology, and the population of the study was the employees of Palestine Fodder Plant in Tulkarm governorate which was 260 employees. A questionnaire had been used to gather information from a sample size of 50 employees.

The main results of this study: the manager should be aware of the problems that face employees, and to declare the process of applying the change and its effect on the employees and the plants, also the manager should deal with all employees equally. And the researcher recommended that the manager have to be aware of the important of the human relations with the employees to maximize the affiliation of the employees, and encourages the managers to delegate authority to employees, involve them in decision making, offer financial and technical facilities for changing and establishment of training workshops to merge managers with employees.

Keywords: Transformational Leadership, Employees Empowering, Palestine Fodder Plant.

أولاً_ مقدمة :

تعد القيادة التحويلية اليوم مدخلاً جديداً للتغيير والتطوير ومن أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات من الأساليب القيادية التقليدية إلى الأساليب الحديثة.

وتتبع أهمية هذا النظام من تركيزه على أهمية إشراك التابعين في المنظمة، بدلاً من التركيز على أهمية القائد، وذلك لتسهيل بلوغ الفاعلية التنظيمية. وقد ظهر هذا المصطلح على يد الأستاذ Burns عام ١٩٧٨ عندما بين في كتابه "القيادة" أنواع الأنماط القيادية وأهمها التحويلية والتبادلية، ووضح Burns أهمية نمط القيادة التحويلية في التمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات أهداف تحفيزية مع مرؤوسيه، و أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج، وقد أوضح أيضاً أن القائد التحويلي هو القائد الذي يميز ويكتشف الحاجات الحالية والطلبات الخاصة بالتابعين المحتملين.

فالقائد التحويلي هو القائد الذي يكون قادراً على حث المرؤوسين على العمل من أجل أهداف معينة تمثل القيم والدوافع والطموحات والتوقعات لكل من القادة والمرؤوسين (داغر وصالح، ٢٠٠٠). كما عرف Robbins القادة التحويليين على أنهم القادة الذين يلهمون المرؤوسين للرقى بمصالحهم الذاتية من أجل صالح المنظمة، ويكون لهم القدرة على إحداث تأثير خارق على أتباعهم (Robbins, 2003).

وقد طور Bass & Avolio استبانة متعددة العوامل " Multi Leadership Questionnaire" لقياس عوامل السلوك القيادي والتي بينت على أن نظرية القيادة التحويلية تتضمن أربعة عناصر وهي: الكاريزما، والتشجيع الإبداعي، الاعتبار بالفرد، والحفز الإلهامي، وتوالت الأبحاث والدراسات التي قدمت النظرية على شكل برامج تدريبية لمئات الآلاف من القادة في قطاعات ومؤسسات مختلفة. (Bass & Avolio, 2002)

التمكين : تتعدد تعريفات التمكين بقدر تعدد المناهج الفكرية والنظرات الفلسفية تجاهه، فهو أحد الأسس والمبادئ التي تقوم على تطبيق مبدأ الإدارة المفتوحة، فهناك من نظر إليه نظرة فلسفية بأبعاد مختلفة، وهناك من اعتبر التمكين ممارسة ثقافية تشجع الموظفين على تحمل المسؤولية الشخصية؛ لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال تفويض المسؤولية في اتخاذ القرار إلى المستويات الأدنى (أفندي ٢٠٠٣، ص ١٠).

والبعض الآخر اعتبره النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى الموظفين؛ لتحقيق مصالح المنظمة على الأمد البعيد. (البنا و الخفاجي، ٢٠١٤، ص ٣٤)

مشكلة الدراسة وأسئلتها :

ونظرا" لما أكدته الدراسات والجهود السابقة من أهمية وفعالية النمط القيادي في العمليات الاقتصادية والتجارية، ولما يعانيه السوق الفلسطيني من تغيرات سريعة وعدم استقرار الأوضاع السياسية، والتي تنعكس على الوضع الاقتصادي والتجاري، وكذلك على أداء العاملين، وتأتي أهمية هذه الدراسة للاستفادة من دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين لمواكبة التطور والتجديد والارتقاء بأداء المؤسسات الخاصة والعامة.

وبناء على ذلك تتمحور مشكلة الدراسة في الإجابة على مجموعة التساؤلات الآتية:

- ١- ما هي علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين؟
- ٢- هل للتأثير المثالي (الكاريزما) أثر في تمكين العاملين؟
- ٣- ما علاقة الحفز الإلهامي في تمكين العاملين؟
- ٤- ما علاقة الحفز الفكري بتمكين العاملين؟
- ٥- ما هو دور الاعتبارات الفردية بتمكين العاملين؟

أهداف الدراسة :

١. الكشف عن علاقة القيادة التحويلية في تمكين العاملين.
٢. توضيح أهميتها للمسؤولين.
٣. بيان أهمية تمكين العاملين.
٤. التعرف على علاقة الحفز الإلهامي وتمكين العاملين.
٥. فحص العلاقة بين الحفز الإلهامي وتمكين العاملين.
٦. معرفة العلاقة بين الحفز الفكري وتمكين العاملين.
٧. تحديد العلاقة بين الاعتبارات الفردية وتمكين العاملين.

أهمية الدراسة :

١. الأهمية الأكاديمية (العلمية):
تنمية و زيادة المادة المتاحة في المكتبات الجامعية، حيث يتطرق هذا البحث لمفاهيم وسلوكيات وظيفية حديثه وجديدة في البيئة الفلسطينية.

٢. الأهمية التطبيقية (العملية):
تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من خلال ما ستقدمه نتائجها وتوصياتها لأصحاب القرار لوضع خططهم وإجراءاتهم، بالإضافة إلى أنها تشكل أساسا للدراسات المستقبلية في هذا المجال.

فرضيات الدراسة**الفرضية الرئيسية الأولى:**

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha < 0,05)$ بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في المصانع الفلسطينية في فلسطين.

الفرضيات الفرعية:

- ١- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الشركات الفلسطينية في فلسطين تعزى لمتغير الجنس.
- ٢- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الشركات الفلسطينية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- ٣- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الشركات الفلسطينية في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- ٤- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الشركات الفلسطينية في فلسطين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

حدود الدراسة:

- ١- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في عام ٢٠١٦ م.
- ٢- الحدود المكانية: اقتصرها على شركة مصانع أعلاف فلسطين في محافظة طولكرم.
- ٣- الحدود البشرية: تطبيقها على موظفي الشركة الإداريين.
- ٤- الحدود الموضوعية: تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في المؤسسات وبيان أهمية هذا النمط من القيادة فقط.

مصطلحات الدراسة:

- القيادة التحويلية: تعرف القيادة التحويلية على أنها مستوى من التعاطي بين القائد والأتباع مما يؤدي إلى بناء علاقة على درجة عالية من القوة والتأثير، والتي تساهم في رفع مستوى التفاعل والتغيير داخل القائد واتباعه في نفس الوقت، بحيث يكون التأثير متبادلا بينهم. (Bass, 1998: 19)
- التمكين: يتمحور تعريف التمكين حول حصول العاملين في المؤسسة على الصلاحيات، إضافة إلى الحرية في المشاركة وإبداء الآراء في مجال الوظيفة التي يقوم بها الموظف. (ملحم، ٢٠٠٦).

كما يمكن تعريف مفهوم القيادة التحويلية كممارسة ثقافية، تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير طريقة أداء الأعمال من خلال منحهم الصلاحيات في اتخاذ القرارات (أفندي ٢٠٠٣)

ويعرف الباحث القيادة التحويلية إجرائيا على أنها تلك القيادة التي تكون على استعداد للتغيير من نمطها وأسلوبها الإداري الى نمط آخر، ليتلاءم مع العاملين والمنظمة، والذي يتحقق من خلال الاهتمام بالعاملين ورفع معنوياتهم ونشر العدالة والثقة بينهم، وبعث الشعور لديهم بأن نجاح المنظمة هو من نجاحهم وفشلها من فشلهم.

ثانياً_ الإطار النظري والدراسات السابقة

يعد مفهوم القيادة التحويلية من الموضوعات المهمة في مجالات الادارة، وقد حظي هذا المفهوم ولا يزال باهتمام متزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات التي ربطت ممارسة القيادة التحويلية بنتائج إيجابية فردية وتنظيمية، حيث أوضحت تلك الدراسات مدى الفوائد العديدة التي توجدها القيادة التحويلية للموارد التنظيمية. (العبيري، مجلة (benha university

وقد عرف (عياصرة و احمد، ٢٠٠٨، ص١٤٨) القيادة التحويلية على أنها القيادة بالتحفيز بحيث يقوم القادة التحويليون بتوفير محفزات غير اعتيادية لاتباعهم لرفع الروح المعنوية، وتنشيط سيادة القيم، وإثارة تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشاكل التي تواجههم أثناء تنفيذ الأعمال، ويتم ذلك من خلال تنشيط نظرهم اتجاه الأمور المهمة والأساسية، وكذلك اتجاه قيمة ومكانة عملهم على اعتبار أن أهداف المنظمة هي مكملة لأهدافهم.

والقائد التحويلي: هو القائد الذي يمتلك القدرة الخاصة على إحداث التغيير المهم من خلال جذب الانتباه إلى حاجات التابعين واهتماماتهم، ومساعدتهم في النظر إلى المشكلات القديمة بطرائق جديدة، وتشجيعهم على وضع علامات الاستفهام أمام الحالة القائمة (جلاب، ٢٠١١، ص٥٠٩). وقد تطرق (عياصرة و احمد، ٢٠٠٨، ص١٤٨) إلى ذكر بعض مميزات القادة التحويليين الذين يمتلكون الصفات التالية: رواد تغيير، مخاطرون عقلاء، مؤمنون بالآخرين، حساسون اتجاه حاجاتهم، قادرين على إيصال أفكارهم بوضوح، ويؤمنون بحسهم إزاء المواقف، كما أنهم يتميزون بسلوكات تمكنهم من تغيير توجهات منظماتهم، بحيث يمس هذا التغيير والتطوير كلا أو بعضا من الثقافة المنظمة ودورة حياة المنظمة وما يتطلبه من رؤية متجددة وقبول اجتماعي وتوفير الإمكانيات.

ويمكن تصنيف القادة التحويليين إلى نوعين رئيسيين وهما:

- القائد التحويلي المصلح: وهو القائد الذي يعمل على إحداث تعديل في الاتجاهات الحالية للأعضاء المقاومين، حتى تتحقق مع المبادئ والقيم الخاصة بالمنظمة، بحيث يتعامل فقط مع الأعضاء والأقسام المقاومة للتغيير.

- القائد التحويلي الثوري: وهو القائد الذي يعمل على إحداث تغيير جذري في المبادئ والقيم التي تحكم المنظمة من خلال خلق طرق جديدة للتفكير، وإلى إحداث حركة نهضة شاملة لتغيير الوضع الحالي بالكامل.(الرقب، ٢٠١٠، رسالة ماجستير، ص٢٢).

وقد أثبتت الدراسات الحديثة نجاح القيادة التحويلية بشكل واسع في عدة مجالات من خلال ملاحظة النتائج التالية:

- الأتباع أكثر حماسا.
- الأتباع أكثر التزاما بمبادئهم ورؤيتهم المنشودة.
- أداءهم لأعمالهم أفضل من غيرهم.
- يعملون كفريق متماسك مضحين بذويهم ومصالحهم الشخصية لأجل رؤية الجماعة.(السويدان وباشراحيل، ٢٠٠٣، ص١١١)

التمكين:

تتعدد تعريفات التمكين بقدر تعدد المناهج الفكرية والنظرات الفلسفية تجاهه، فقد حظي مفهوم التمكين باهتمام واسع لما له من أثر فعال على تحسين الأداء والرضا الوظيفي، ويهتم مفهوم التمكين بشكل رئيس على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، حيث يمثل أحد الأسس والمبادئ التي تقوم على تطبيق مبدأ الإدارة المفتوحة، فهناك من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، في حين نظر إليه آخرون نظرة فلسفية بأبعاد مختلفة، وهناك أيضا من اعتبر التمكين ممارسة ثقافية تشجع الموظفين على تحمل المسؤولية الشخصية، لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال تفويض المسؤولية في اتخاذ القرار إلى المستويات الأدنى. والبعض من اعتبره النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى الموظفين لتحقيق مصالح المنظمة على الأمد البعيد (البنا والخفاجي، ٢٠١٤، ص٣٤).

وغني بالذكر أن سياسة التمكين تبدأ من الإدارة العليا والتي تعتمد على أسس عدة تشمل المشاركة، والإبداع، والوصول للمعلومات، والخضوع للمساءلة. (جلاب، ٢٠١٤، ص٤٥٧)

تصنيفات التمكين :

يتخذ التمكين عدة تصنيفات حسب النوع كما يلي:

- ١- التمكين النفسي : يمكن تعريفه بأنه الحافز الداخلي الجوهري الذي يبرز من خلال عدد من المدركات التي تعكس مواقف الموظفين اتجاه المهام التي يقومون بها في وظائفهم.

٢- التمكين الهيكلي : يتضمن التمكين الهيكلي مجموعة عناصر هيكلية تتعلق ببنية المنظمة والتي لا تكتمل عملية التمكين بدون توافرها فيها (البناء والخفاجي، ٢٠١٤، ص ٤٠-٤١).

دوافع المنظمات لاعتماد التمكين هي:

١- يعد التمكين استجابة حتمية لفلسفة الإدارة المعتمدة في جوهرها على الإيمان بقدرات الأفراد العاملين وثقتهم بمهاراتهم وسلوكياتهم.

٢- ينعكس نجاح التمكين في أي منظمة من خلال توافر افراد يتمتعون بالقناعة الكاملة بما يمتلكون من خبرات ومهارات وقدرات كافية، لتحمل المزيد من مسؤوليات العمل إلى جانب ثقتهم بجدية الإدارة في تطبيق التمكين.

٣- ما أفصحت عنه العديد من الدراسات الميدانية من نتائج إيجابية للتمكين تعكس دافعا مهما لتبني معظم المنظمات لاستراتيجية التمكين (جلاب والحسيني، ٢٠١٢، ص٤٦).

وتسير عملية التمكين الإداري بشكل تدريجي وفي خطوات متتابعة تتمثل في إحداث التغيير، تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين، اختيار الأفراد المناسبين، تكوين فرق العمل، التدريب، توفير المعلومات والتغذية العكسية. (المعاني، ٢٠١٠، ص١٤٤-١٤٦).

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة (الفقي، ٢٠٠٥) بعنوان "اثر العوامل التنظيمية على تمكين العاملين في المنظمات الخدمية

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر كل من أسلوب القيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي بالمنظمة على تمكين العاملين، وكذلك التعرف على قياس درجة تمكين العاملين كأسلوب إداري حديث من خلال أبعاده الثلاثة: مشاركة المعلومات والقيادة الذاتية وفرق العمل، كما هدفت إلى تحديد معوقات التمكين، والتوصل إلى حلول وتوصيات تساهم في تطبيق درجات أعلى من تمكين العاملين بصورة أفضل وانجح في قطاع الخدمات، ومن ثم الخروج بتصميم إطار مقترح لتطبيق تمكين العاملين لاتخاذ القرارات كأسلوب إداري فاعل في سوق الخدمات، وخاصة في مجال الفنادق العالمية في مصر من أجل تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي ورضا العملاء، ولهذا الغرض استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث توصلت الدراسة للعديد من النتائج منها: وجود علاقة إيجابية جوهرية، وتأثير جوهرية لكل من أسلوب القيادة والهيكل التنظيمي على تمكين العاملين، وكذلك توصلت إلى وجود علاقة جوهرية إيجابية بين تمكين العاملين ورضاهم.

دراسة (حسن، ٢٠٠٨) بعنوان "اثر اختلاف الأنماط القيادية على درجة تمكين العاملين"

أما هذه الدراسة فإنها قامت على تحديد أثر اختلاف الأنماط القيادية الحديثة (القيادة التحويلية والقيادة التبادلية) على درجة تمكين العاملين من خلال أبعاده المختلفة، وكذلك التعرف على العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وبين مستوى إدراك العاملين للتمكين، كدراسة تطبيقية في شركات التأمين في القطاع الخاص والقطاع العام في جمهورية مصر العربية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث اعتمدت على نموذج Bass لقياس مدى توفر عناصر وخصائص القيادة التحويلية وأبعادها، واستخدمت نموذج Hayes لقياس تمكين العاملين، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومستوى إدراك العاملين للتمكين، وظهور دلالة طردية ذات إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية المختلفة، وبين مستوى إدراك العاملين للتمكين.

دراسة (الجميل، ٢٠٠٨) بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين"
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة الإدارية السائدة لدى المسؤولين التنفيذيين في مجلس الشورى السعودي، وكذلك التعرف على مستويات التمكين السائدة في المجلس، والعلاقة بين النمط القيادي الإداري ومستوى التمكين وأهم المعوقات التي تواجه التمكين بالمجلس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال مدخلين: الوثائقي (الاستقراء)، المسحي الاجتماعي (من خلال الاستبانة)، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها توفر كل من النمط القيادي التحويلي، ونمط القائد المشارك، ونمط القائد الاستراتيجي لدى المسؤولين التنفيذيين في المجلس، وكذلك توصلت إلى وجود علاقة جوهريّة بين الأنماط القيادية الإدارية ومستويات التمكين، وتوصلت إلى اتفاق أفراد الدراسة على وجود مستويات للتمكين في المجلس، وإلى تحديد أهم المعوقات التي تواجه التمكين في المجلس متمثلة في محدودية فاعلية نظم الحوافز، ومحدودية تفويض المدراء لسلطاتهم، وعدم مساهمة بيئة العمل في حل المشكلات التي تواجه الموظفين، وعدم منح المدراء لموظفيهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة (Kark et.al، ٢٠٠٣) بعنوان "ممارسات القيادة واستراتيجيات التمكين في الإدارة"

سلطت هذه الدراسة الضوء على مدى وجود علاقة بين القيادة التحويلية ودرجة تمكين الرؤوسين والاعتماد على القائد، ولقد تركزت الدراسة عينة حجمها ٨٨٨ موظف من العاملين في البنوك في 76 فرعاً، وقد قام الباحث بتصميم استبيان خصيصاً لجمع

البيانات، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها: أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتمكين المرؤوسين.

دراسة (Ozaralli, 2003) بعنوان "اثر القيادة التحويلية على تمكين الفريق الفعال"

قامت هذه الدراسة على تحليل علاقة القيادة التحويلية بالتمكين وكفاءة الفريق كجزء من القيادة التحويلية، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة 152 عامل من ثمانية منظمات تعمل في صناعات مختلفة مثل المنسوجات، الإعلان، الاتصال، وقد تم تقييم سلوكهم وإمكانية شعورهم بالتمكين، كما تم تقييم فعالية الفريق بالنسبة للإبداع، حيث أوضحت النتائج أن القيادة التحويلية تساهم في التنبؤ بتمكين العاملين، وأنه كلما زادت خبرة العاملين كلما زاد تمكين الفريق، كما توجد علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلي والتمكين، وأن العاملين في ظل القيادة التحويلية يحققون مستويات مرتفعة من الابتكار والأداء مما ينعكس على ارتفاع الفعالية المحققة لفرق العمل، كما أن التمكين يتوسط العلاقة بين القيادة وفعالية فرق العمل.

دراسة (Nutt, 2004) بعنوان: "ممارسات القيادة واستراتيجيات التمكين" أوضحت هذه الدراسة مدى تأثير ممارسات القيادة التحويلية والتبادلية، والاستراتيجيات التمكينية لمديري برامج التمريض على الرضا الوظيفي للممرضات العاملات بهذه البرامج، واستخدمت الدراسة عينة مكونة من 520 ممرضة يعملون في قطاع المستشفيات الحكومية في سنغافورة، وهدفت إلى فحص تأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي، وقد أوضحت النتائج أن القادة يتبعون الأنماط القيادية التحويلية والتبادلية، كما أشارت إلى ارتفاع درجة إدراك الممرضات والممرضين للتمكين، ودرجة إدراك العاملين للرضا الوظيفي، كما أوضحت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين إدراك العاملين للتمكين وبين القيادة التحويلية والتبادلية .

التعقيب على الدراسات السابقة

يتبين من خلال استعراض الدراسات السابقة بأن معظمها تشابهت من حيث الهدف تبعا لأهداف الباحثين، حيث نجدها قد ركزت على دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين من عدة جوانب واتجاهات، فمنهم من أخذ القيادة التحويلية كمتغير وسيط بين التمكين والنتائج التنظيمية مثل دراسة (الفقي، 2005) ودراسة الجميلي (٢٠٠٨) التي تناولت التعرف على النمط القيادي السائد، وكذلك مستويات التمكين وتحديد العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة، ومدى إدراك العاملين للتمكين، ودراسة حسن (٢٠٠٨) التي ركزت على أثر اختلاف الأنماط القيادية الحديثة (القيادة التحويلية والقيادة التبادلية) على درجة تمكين العاملين، ودرست علاقة أبعاد كلا القيادتين على مستوى إدراك العاملين للتمكين.

واهتمت بعض الدراسات بدراسة سلوك القيادة التحويلية وتأثيرها على شعور العاملين بالتمكين مثل (Ozaralli, 2003)، والبعض اتجه لقياس سلوك القيادة التحويلية وتأثيرها على الاستراتيجيات التمكينية مثل دراسة (Nutt, 2004)، ومنهم من اتجه للتعرف إلى مدى وجود علاقة بين القيادة التحويلية ودرجة تمكين المرؤوسين والاعتمادية على القائد مثل دراسة (Kark et.al, 2003).

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في محاور عدة من أهمها:

- ١- تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجال التطبيق، حيث أن مجتمع الدراسة هو من العاملين في مصانع فلسطينية في محافظة طولكرم.
- ٢- إن الدراسات القليلة التي تناولت العلاقة بين كلا من المتغيرين لم تحقق البعد المطلوب من خلال توضيح العلاقة بين كل بعد من الأبعاد المختلفة للقيادة التحويلية ودرجة تمكين العاملين.

ثالثاً منهجية الدراسة:

مقدمة

يتناول هذا القسم تفصيلاً للمنهجية والإجراءات المتبعة في تنفيذ البحث الميداني، وذلك بهدف التعرف إلى الإطار العام "دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين بالمصانع (دراسة حالة مصنع اعلاف فلسطين) وقد اعتمد الباحث في إعداد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لكونه أفضل منهج يناسب موضوع الدراسة الذي يعتمد على دراسة الواقع ووصفه وصفاً دقيقاً ويعبر عن الحالة الدراسية تعبيراً كيفياً أو كمياً.

متغيرات الدراسة:

يوضح الجدول رقم (١) متغيرات الدراسة التي سوف يقوم الباحث بدراستها، وهي على النحو الآتي:

الجدول (١): متغيرات الدراسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	٨٥,١
	أنثى	١٤,٩
	المجموع العام	١٠٠,٠
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	٤٦,٨
	بكالوريوس	٢٣
	ماجستير فأعلى	٢
	المجموع العام	١٠٠,٠
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٤٤,٧

٢٥,٥	٢٥,٥	من ٥ الى ١٠ سنوات	المسمى الوظيفي
٢٩,٨	٢٩,٨	أكثر من ١٠ سنوات	
١٠٠,٠	١٠٠,٠	المجموع العام	
٧٨,٧	٣٧	موظف	
٨,٥	٤	رئيس قسم	
١٢,٨	٦	مدير	
١٠٠,٠	٤٧	المجموع العام	

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من موظفي مصنع أعلاف فلسطين، والبالغ عددهم (٢٥٠) حسب بيانات إدارة المصنع. واستخدم أسلوب العينة المتيسرة، والتي تعتمد مبدأ ما هو متاح من مجتمع الدراسة. ووزع (٥٠) استبانة أي ما نسبته ٢٠% من حجم المجتمع الدراسي استرد الباحث منها (٤٧) استبانة، والجدول المدرجة تبين وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة.

طرق جمع البيانات:

قد تم تنفيذ الدراسة وفق الخطوات الآتية:

١. مرحلة جمع البيانات الثانوية: تم جمع البيانات من العديد من المصادر الثانوية كالكتب والمقالات والتقارير والرسائل الجامعية وغيرها، وذلك من أجل وضع الإطار النظري لهذه الدراسة، والاستعانة بها في بناء أدواتها وتوظيفها في الوصول إلى النتائج لاحقاً.
٢. مرحلة جمع البيانات الأولية: بعد أن تم الانتهاء من تصميم الاستبانة ومراجعتها والتأكد من صدقها وثباتها، قام الباحث بتوزيعها على أفراد العينة المستهدفة، وذلك من أجل الوصول إلى حجم معلومات كافية للإجابة عن الأسئلة المطروحة، والوصول إلى الأهداف المحددة.
٣. مرحلة إدخال البيانات: قام الباحث بإدخال البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة إلى جهاز الحاسوب باستخدام الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (spss)، ومن ثم تصنيف البيانات من أجل تجهيزها لعملية التحليل.

أداة الدراسة:

بعد اطلاع الباحث على الأدب النظري وعدد من الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة فيها، قام الباحث بتطوير استبانة خاصة بهدف التعرف إلى دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين في شركة أعلاف فلسطين، وقد تكونت الاستبانة من قسمين؛ القسم الأول يتناول متغيرات الدراسة وهي: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي) بالنسبة لعينة الدراسة.

أما القسم الثاني فقد تكوّن من (٣٣) فقرة، وقد صيغت بنود الأداة وطريقة التصحيح بحسب مقياس ليكرت الخماسي موزعة كما يلي:

الجدول (٢): مقياس ليكرت الخماسي

المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	معارض بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

وبذلك تكون أعلى درجة في المقياس $= 33 \times 5 = 165$ درجة

وتكون أقل درجة في المقياس $= 33 \times 1 = 33$ درجة

صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأدوات الأولية التي استخدمت في الدراسة للكشف عن دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين بالمصانع (دراسة حالة مصنع اعلاف فلسطين)، تم عرض الأداة على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص، وطلب منهم إبداء الرأي حول فقرات الاستبانة وذلك بحذف وإضافة فقرات جديدة ومناسبة لموضوع الدراسة، حتى أصبحت بصورتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا وذلك لاستخراج معامل الثبات للأداة لتحديد الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وكانت الدرجة الكلية (٠,٩٠٩). وتشير هذه القيمة إلى أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات مناسبة وتفي بأغراض هذه الدراسة.

أساليب التحليل الإحصائية المستخدمة لبيانات الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم إجراء المعالجات الإحصائية وتحليل البيانات باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، حيث تم استخدام اختبار (ت) للمجموعات المستقلة (Independent T-Test) واختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Analysis Variance) واختبار معامل الارتباط "بيرسون". ومعادلة الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

ثالثاً نتائج الدراسة: مقدمة:

تضمن هذا الجزء من الدراسة عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة، وذلك للإجابة عن تساؤلاتها والتحقق من صحة فرضياتها ثم مناقشتها. وقد كانت النتائج كما يلي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي والذي نصه :

ما دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين بالمصانع (دراسة حالة مصنع أعلاف فلسطين) للإجابة عن السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لكل فقرة ولكل مجال والدرجة الكلية للاستبانة كما يتبين من الجداول.

من أجل تفسير النتائج اعتمدت النسب المئوية كما يلي:

الجدول (٣): مقياس النسب المئوية لرضا الموظفين

النسب المئوية	درجة الرضا
أقل من ٥٠%	درجة قليلة جداً
٥٠-٥٩,٩%	درجة قليلة
٦٠-٦٩,٩%	درجة متوسطة
٧٠-٧٩,٩%	درجة كبيرة
٨٠% فأكثر	درجة كبيرة جداً

المحور الأول: التأثير المثالي

جدول رقم (٤): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة الرضا على مجال اتجاه التأثير المثالي

الرتبة	الرقم بالاستبانة	التأثير المثالي	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	%	درجة الرضا
1	2	يسعى المدير إلى تشجيع سلوكيات الموظفين وبما يتوافق مع القيم المشتركة من قبل أعضاء الفريق.	٤,٤٠	٠,٧٤	٨٨,٠	كبيرة جداً
2	1	يهتم المدير بما يعزز من زيادة احترام الموظفين	٤,٣٢	٠,٧٥	٨٦,٤	كبيرة جداً
3	3	يسعى المدير إلى تكريس المصلحة العامة على مصلحته الشخصية من أجل تطوير العمل	٤,٠٠	٠,٨١	٨٠,٠	كبيرة جداً

4	4	يستغل المدير العلاقات الشخصية لتحقيق أهداف المنظمة	٣,٧٠	١,٢٣	٧٤,٠	كبيرة
الدرجة الكلية: التأثير المثالي			٤,١١	٠,٦٠	٨٢,٢	كبيرة جدا

يتضح من خلال الجدول رقم (٤) أن درجة الرضا كانت (كبيرة جدا) على الفقرات رقم (١، ٢، ٣)، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ما بين (٨٠ - ٨٨%)، وكانت درجة الرضا (كبيرة) على الفقرة رقم (٤) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة الى (٧٤%).

أما بالنسبة للدرجة الكلية على مجال إتجاه التأثير المثالي فقد كانت (كبيرة جدا) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٢,٢%).

المحور الثاني: التنشيط الفكري (الذهني)

جدول رقم (٥): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة الرضا على مجال اتجاه التنشيط الفكري (الذهني)

الرتبة	الرقم بالاستبانة	التنشيط الفكري (الذهني)	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	%	درجة الرضا
1	7	يؤمن المدير بأن هناك حلول خلاقية ومبدعة لحل المشاكل.	٤,٣٦	٠,٩٤	٨٧,٢	كبيرة جدا
2	٥	يثير المدير الأسئلة التي تحفزنا لتبني طرق جديدة لتحسين عمل الفريق	٤,٢١	٠,٩٨	٨٤,٢	كبيرة جدا
3	6	يوجه المدير الانتقاد لمروسيه اذا كانت أفكارهم مختلفة عن أفكارهم	٤,٠٤	١,٠٠	٨٠,٨	كبيرة جدا
4	8	يتعامل المدير مع أخطاء المرؤوسين باحترام.	٣,٨٥	١,١٤	٧٧,٠	كبيرة
الدرجة الكلية: التنشيط الفكري (الذهني)			٤,١٢	٠,٦٤	٨٢,٤	كبيرة جدا

يتضح من خلال الجدول رقم (٥) أن درجة الرضا كانت (كبيرة جدا) على الفقرات رقم (٦، ٥، ٧) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ما بين (٨٠,٨ - ٨٧,٢%)، وكانت درجة الرضا (كبيرة) على الفقرة رقم (٨) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة الى (٧٧%).

أما بالنسبة للدرجة الكلية على مجال الاتجاه التنشيط الفكري (الذهني) فلقد كانت (كبيرة جدا) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٢,٤%).

المحور الثالث: التحفيز الالهامي

جدول رقم (٦): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة الرضا على مجال اتجاه التحفيز الالهامي

الرتبة	الرقم بالاستبانة	التحفيز الالهامي	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	%	درجة الرضا
1	٩	يسعى المدير إلى إثارة الحماس لتحقيق أهداف فريق العمل	٤,٢٦	١,٠١	٨٥,٢	كبيرة جدا
2	11	يستعد المدير لمواجهة التحديات التي قد تنجم عن التغيرات التي طرأت في العمل	٤,٢٦	٠,٨٧	٨٥,٢	كبيرة جدا
3	10	يعرب المدير عن ثقته بالقدرات الجماعية لأعضاء الفريق للوصول إلى غايتهم	٤,٠٤	١,١٠	٨٠,٨	كبيرة جدا
4	12	يساعد المدير موظفيه لتحقيق أهدافهم الخاصة من خلال تحقيق أهداف المنظمة	٣,٧٩	١,٢١	٧٥,٨	كبيرة
		الدرجة الكلية: التحفيز الالهامي	٤,٠٩	٠,٨٢	٨١,٨	كبيرة جدا

يتضح من خلال الجدول رقم (٦) أن درجة الرضا كانت (كبيرة جدا) على الفقرات رقم (٩، ١١، ١٠) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ما بين (٨٠,٨ - ٨٥,٢%)، وكانت درجة الرضا (كبيرة) على الفقرة رقم (١٢) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧٥,٨%).

أما بالنسبة للدرجة الكلية على مجال اتجاه التحفيز الإلهامي فلقد كانت (كبيرة جدا) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨١,٨%).

المحور الرابع: الاعتبارات الانسانية

جدول رقم (٧): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة الرضا على مجال اتجاه الاعتبارات الإنسانية

الرتبة	الرقم	الاعتبارات الانسانية	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	%	درجة الرضا
1	16	يعامل المدير أعضاء فريقه بإنسانية وليس مجرد عاملين	٤,٢١	٠,٩١	٨٤,٢	كبيرة جدا
2	15	التواصل مع الفريق وإظهار قدر كبير من الاحترام	٤,١٧	١,١٣	٨٣,٤	كبيرة جدا
3	١٣	يسعى المدير لتهيئة القرص لأعضاء فريقه من أجل النمو المهني	٤,٠٢	١,١٣	٨٠,٤	كبيرة جدا
4	14	يسعى المدير إلى التعرف على حاجات ورغبات أعضاء الفريق الإنسانية	٣,٨٧	١,٢٣	٧٧,٤	كبيرة
الدرجة الكلية: الاعتبارات الانسانية			٤,٠٧	٠,٩٣	٨١,٤	كبيرة جدا

يتضح من خلال الجدول رقم (٧) أن درجة الرضا كانت (كبيرة جدا) على الفقرات رقم (13، 15، 16) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ما بين (٨٠,٤- ٨٤,٢%)، وكانت درجة الرضا (كبيرة) على الفقرة رقم (١٤) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧٧,٤%).

أما بالنسبة للدرجة الكلية على مجال اتجاه الاعتبارات الإنسانية فلقد كانت (كبيرة جدا) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨١,٤%).

المحور الخامس: النفوذ

جدول رقم (٨): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة الرضا على مجال اتجاه النفوذ

الرتبة	الرقم بالاستبانة	النفوذ	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	%	درجة الرضا
1	18	باستطاعة الفريق أن يقدم العمل ذو الجودة العالية	٤,٣٢	٠,٥٩	٨٦,٤	كبيرة جدا
2	١٧	يملك أعضاء الفريق ثقة كاملة ببعضهم البعض	٤,٠٩	٠,٨٨	٨١,٨	كبيرة جدا
3	20	نستطيع حل مشاكلنا بأنفسنا دون الاعتماد على الآخرين	٤,٠٦	١,٠٥	٨١,٢	كبيرة جدا
4	19	تعتقد أن الآخرين يمكن أن يقدموا أداءً عالياً	٣,٩٦	١,٠٤	٧٩,٢	كبيرة
		الدرجة الكلية: النفوذ	٤,١١	٠,٦٢	٨٢,٢	كبيرة جدا

يتضح من خلال الجدول رقم (٨) أن درجة الرضا كانت (كبيرة جدا) على الفقرات رقم (٢٠، ١٧، ١٨) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ما بين (٨٠,٤- ٨٤,٢%)، وكانت درجة الرضا (كبيرة) على الفقرة رقم (١٩) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧٩,٢%).

أما بالنسبة للدرجة الكلية على مجال اتجاه النفوذ، فقد كانت (كبيرة جدا) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٢,٢%).

المحور السادس: المغزى (المعنى)

جدول رقم (٩): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة الرضا على مجال اتجاه لمغزى (المعنى)

الرتبة	الرقم بالاستبانة	المغزى (المعنى)	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	%	درجة الرضا
1	23	إن ما نقوم به يشكل قيمة مضافة للمنظمة	٤,٣٢	٠,٥٦	٨٦,٤	كبيرة جدا
2	24	نحترم كثيرا الأهداف التي وضعناها لأنفسنا	٤,٢٨	٠,٥٠	٨٥,٦	كبيرة جدا
3	٢١	إن ما نقوم به من عمل يستحق الثناء والتقدير	٤,٢٣	٠,٦٣	٨٤,٦	كبيرة جدا
4	22	نهتم كثيرا بما يجب أن نقوم به من إنجاز	٤,٢٣	٠,٦٣	٨٤,٦	كبيرة جدا
الدرجة الكلية: المغزى (المعنى)						
			٤,٢٧	٠,٤٤	٨٥,٤	كبيرة جدا

يتضح من خلال الجدول رقم (٩) أن درجة الرضا كانت (كبيرة جدا) على الفقرات رقم (٢٢، ٢٤، ٢١، ٢٣) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ما بين (٨٤,٦- ٨٦,٤%).

أما بالنسبة للدرجة الكلية على مجال اتجاه المغزى (المعنى) فلقد كانت (كبيرة جدا) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٥,٤%).

المحور السابع: الاستقلالية

جدول رقم (١٠): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة الرضا على مجال اتجاه الاستقلالية

الرتبة	الرقم بالاستبانة	الاستقلالية	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	%	درجة الرضا
١	29	يقوم الفريق بنفسه بتقسيم المهام بين أعضائه	٤,٠٢	١,٠١	٨٠,٤	كبيرة جدا
2	28	يمتلك فريق العمل تأثيراً كبيراً في تحديد أهدافه	٣,٩١	١,٠٠	٧٨,٢	كبيرة
3	25	هنا كدرجة عالية من الحرية في اختيار طرق انجاز العمل	٣,٧٤	١,١٣	٧٤,٨	كبيرة
4	26	يحدد الفريق وبحرية الوسائل الكفيلة لتحقيق الأهداف	٣,٦٦	١,١١	٧٣,٢	كبيرة
5	27	لدينا الكثير من الفرص لإنجاز أعمالنا دون الحاجة لإخبار الإدارة	٣,٦٠	١,١٢	٧٢,٠	كبيرة
الدرجة الكلية: الاستقلالية			٣,٧٩	٠,٨٢	٧٥,٨	كبيرة

يتضح من خلال الجدول رقم (١٠) أن درجة الرضا كانت (كبيرة) على الفقرات رقم (٢٢، ٢٤، ٢١، ٢٤، ٢٣) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ما بين (٨٤,٦- ٨٦,٤%). وكانت درجة الرضا (كبيرة جدا) على الفقرة رقم (٢٩) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة الى (٨٠,٤%).

أما بالنسبة للدرجة الكلية على مجال اتجاه الاستقلالية فلقد كانت (كبيرة) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧٥,٨%).

المحور الثامن: التأثير

جدول رقم (١١): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة الرضا على مجال اتجاه (التأثير)

الرتبة	الرقم بالاستبانة	التأثير	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	%	درجة الرضا
١	33	ينعكس نشاط فريق العمل إيجابيا على باقي العاملين في المنظمة	٤,٢٦	٠,٨٥	٨٥,٢	كبيرة
2	32	يساهم فريق العمل في إدخال التغييرات التي تحدث في المنظمة	٤,٠٦	٠,٩٦	٨١,٢	كبيرة
3	30	يقوم أعضاء الفريق مدى تقدمه في تحقيق الأهداف وبصورة دورية	٣,٨٩	١,٠٩	٧٧,٨	كبيرة
4	31	تساهم الإدارة إيجابيا في مساعدة الآخرين لإنجاز المهام الموكلة إليهم	٣,٦٦	١,٠٧	٧٣,٢	كبيرة
الدرجة الكلية: التأثير			٣,٩٧	٠,٦٨	٧٩,٤	كبيرة

يتضح من خلال الجدول رقم (١١) أن درجة الرضا كانت (كبيرة جدا) على الفقرات رقم (٣٢، ٣٣) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ما بين (٨١,٢ - ٨٥,٢%). وكانت درجة الرضا (كبيرة) على الفقرات رقم (٣٠، ٣١) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة ما بين (٧٣,٢ - ٧٧,٨%).

أما بالنسبة للدرجة الكلية على مجال اتجاه التأثير فلقد كانت (كبيرة جدا) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧٩,٤%).

الدرجة الكلية: دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين بالمصانع (دراسة حالة مصنع أعلاف فلسطين).

جدول رقم (١٢): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة الرضا

دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين في المصانع (دراسة حالة مصنع أعلاف فلسطين)

الرتبة	دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين بالمصانع (دراسة حالة مصنع أعلاف فلسطين)	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	%	درجة الرضا
١	المغزى (المعنى)	٤,٢٧	٠,٤٤	٨٥,٤	كبيرة جدا
٢	التنشيط الفكري (الذهني)	٤,١٢	٠,٦٤	٨٢,٤	كبيرة جدا
٣	التأثير المثالي	٤,١١	٠,٦٠	٨٢,٢	كبيرة جدا
4	النفوذ	٤,١١	٠,٦٢	٨٢,٢	كبيرة جدا
5	التحفيز الإلهامي	٤,٠٩	٠,٨٢	٨١,٨	كبيرة جدا
6	الاعتبارات الإنسانية	٤,٠٧	٠,٩٣	٨١,٤	كبيرة جدا
7	التأثير	٣,٩٧	٠,٦٨	٧٩,٤	كبيرة
8	الاستقلالية	٣,٧٩	٠,٨٢	٧٥,٨	كبيرة
الدرجة الكلية: دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين بالمصانع (دراسة حالة مصنع أعلاف فلسطين)		٤,٠٦	٠,٤٨	٨١,٢	كبيرة جدا

يتضح من خلال الجدول رقم (١٢) أن درجة الرضا (كبيرة جدا) على المحاور (الاعتبارات الإنسانية، التحفيز الإلهامي، النفوذ، التأثير المثالي، التنشيط الفكري (الذهني) والمغزى (المعنى) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ما بين (٨١,٤-٨٥,٤%) وكانت درجة الرضا (كبيرة) على المحورين (لاستقلالية، التأثير) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ما بين (٧٥,٨ - ٧٩,٤%).

أما بالنسبة للدرجة الكلية لدور القيادة التحويلية في تمكين العاملين بالمصانع فلقد كانت درجة الرضا (كبيرة جدا) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨١,٢%).

النتائج المتعلقة بالفرضيات

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0,05$) لدور القيادة التحويلية في تمكين العاملين بالمصانع (دراسة حالة مصنع أعلاف فلسطين) لمتغير الجنس.

من أجل فحص الفرضية تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين Independent t-test ونتائج الجدول رقم (١٣) تبين ذلك

جدول (١٣): جدول اختبار ت دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين بالمصانع (دراسة حالة مصنع أعلاف فلسطين) تبعا لمتغير الجنس.

الجنس	الاتجاهات	ذكر العدد=٤٠		أنثى العدد=٧		ت المحسوبة	مستوى الدلالة
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
الدرجة الكلية: دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين بالمصانع (دراسة حالة مصنع اعلاف فلسطين)	٤,١٢	٠,٤٣	٣,٧٣	٠,٦٧	٢,٩٧	٠,٠٩	

يتضح من خلال الجدول رقم (١٣) أن قيمة مستوى الدالة لسؤال الرئيس (دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين بالمصانع تبعا لمتغير الجنس) تساوي (٠,٠٩) وهي أكبر من القيمة المفترضة (٠,٠٥) وبذلك نقبل الفرضية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0,05$) دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين بالمصانع (دراسة حالة مصنع أعلاف فلسطين) تبعا لمتغير الجنس.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0,05$) دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين بالمصانع لمتغير المؤهل العلمي.

ومن أجل فحص الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA حيث يوضح الجدول رقم (١٤) المتوسطات الحسابية بينما يوضح الجدول رقم (١٥) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي.

جدول (١٤): المتوسطات الحسابية دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين بالمصانع لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي الاتجاهات	دبلوم فأقل العدد= ٢٢	بكالوريوس العدد= ٢٣	ماجستير فأعلى العدد= ٢
الدرجة الكلية: دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين بالمصانع (دراسة حالة مصنع اعلاف فلسطين)	٤,٢٢	٣,٩٤	٣,٧٤

جدول رقم (١٥): نتائج تحليل التباين الأحادي دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين بالمصانع لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي الاتجاهات	مصدر التباين	مجموع مربع الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحراف	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية: دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين بالمصانع (دراسة حالة مصنع اعلاف فلسطين)	بين المجموعات	١,١١	٢,٠٠	٠,٥٦	٢,٥٣	٠,٠٩
	داخل المجموعات	٩,٧٠	٤٤,٠٠	٠,٢٢		
	المجموع	١٠,٨١	٤٦,٠٠			

ف الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)

يتضح من خلال الجدول رقم (١٥) أن قيمة مستوى الدلالة على السؤال (دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين بالمصانع) كانت (٠,٠٩) وهذه القيمة أكبر من القيمة المفترضة للدلالة وهي (0.05) وبذلك يتضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0,05$) دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين بالمصانع لمتغير المؤهل العلمي ولذلك نقبل الفرضية الصفرية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0,05$) دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين بالمصانع (دراسة حالة مصنع أعلاف فلسطين) لمتغير المؤهل العلمي.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور القيادة التحويلية في تمكين العاملين بالمصانع لمتغير سنوات الخبرة.

ومن اجل فحص الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA حيث يوضح الجدول رقم (١٦) المتوسطات الحسابية بينما يوضح الجدول رقم (١٧) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي.

جدول (١٦): المتوسطات الحسابية لدور القيادة التحويلية في تمكين العاملين بالمصانع لمتغير سنوات الخبرة.

الاتجاهات	سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات العدد=٢١	من ٥-١٠ سنة العدد=١٢	أكثر من ١٠ سنوات العدد=١٤
الدرجة الكلية: دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين بالمصانع (دراسة حالة مصنع اعلاف فلسطين)		٣.٩٤	٤.١٨	٤.١٥

جدول رقم (١٧): نتائج تحليل التباين الأحادي دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين بالمصانع لمتغير سنوات الخبرة

الاتجاهات	سنوات الخبرة	مصدر التباين	مجموع مربع الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحراف	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية: دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين بالمصانع (دراسة حالة مصنع اعلاف فلسطين)	بين المجموعات	٠.٥٨	٢	٠.٢٩	١.٢٥	٠.٣٠	
	داخل المجموعات	١٠.٢٣	٤٤	٠.٢٣			
	المجموع	١٠.٨١	٤٦				

في الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) يتضح من خلال الجدول رقم (١٧) أن قيمة مستوى الدالة على السؤال (دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين بالمصانع (دراسة حالة مصنع أعلاف فلسطين) كانت (٠.٣) وهذه القيمة أكبر من القيمة المفترضة للدالة وهي (0.05) وبذلك يتضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور القيادة التحويلية في

تمكين العاملين بالمصانع (دراسة حالة مصنع أعلاف فلسطين) لمتغير سنوات الخبرة وبذلك نقبل الفرضية الصفرية على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0,05$) لدور القيادة التحويلية في تمكين العاملين بالمصانع (دراسة حالة مصنع أعلاف فلسطين) لمتغير سنوات الخبرة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0,05$) لدور القيادة التحويلية في تمكين العاملين بالمصانع (دراسة حالة مصنع أعلاف فلسطين) لمتغير المسمى الوظيفي.

ومن أجل فحص الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA حيث يوضح الجدول رقم (١٨) المتوسطات الحسابية بينما يوضح الجدول رقم (١٩) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي.

جدول (١٨): المتوسطات الحسابية لدور القيادة التحويلية في تمكين العاملين بالمصانع لمتغير المسمى الوظيفي.

الاتجاهات	المسمى الوظيفي	موظف العدد=٣٧	رئيس قسم العدد=٤	مدير العدد=٦
الدرجة الكلية: دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين بالمصانع (دراسة حالة مصنع أعلاف فلسطين)	٤,٠٧	٤,١٩	٣,٩٤	

جدول رقم (١٩): نتائج تحليل التباين الأحادي لدور القيادة التحويلية في تمكين العاملين بالمصانع لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي الاتجاهات	مصدر التباين	مجموع مربع الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحراف	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية: دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين بالمصانع (دراسة حالة مصنع اعلاف فلسطين)	بين المجموعات	٠.١٥	٢	٠.٠٨	٠.٣٢	٠.٧٣
	داخل المجموعات	١٠.٦٦	٤٤	٠.٢٤		
	المجموع	١٠.٨١	٤٦			

ف الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) يتضح من خلال الجدول رقم (١٩) أن قيمة مستوى الدالة على السؤال (دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين بالمصانع كانت (٠.٧٣) وهذه القيمة أكبر من القيمة المفترضة للدالة وهي (0.05) وبذلك يتضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور القيادة التحويلية في تمكين العاملين بالمصانع لمتغير المسمى الوظيفي، وبذلك نأخذ الفرضية الصفرية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور القيادة التحويلية في تمكين العاملين بالمصانع لمتغير المسمى الوظيفي.

خامسا_ النتائج والتوصيات:

توصلت الدراسة الى النتائج الآتية:

- ١- يجب أن يحظى مديرو المصانع كقادة تحويليين بمجموعة من السمات الرمزية والتقنية مثل أن يكونوا مخططيين للعملية الإنتاجية ومنسقين ومشرفين على العملية الإنتاجية ، ومحللين للمشاكل ، ومفوضين للسلطة، ولديهم رؤية مستقبلية ويعمل على تشجيع الافكار الجديدة.
- ٢- يحتاج المديرون كقادة تحويليين ورواد للتغيير إلى وعي بالمشكلات التي قد يواجهها العاملون أثناء عملية التحول.
- ٣- على المديرين الانصات الجيد للعاملين والاستماع إلى مشاكلهم ووضع حلول مناسبة بالمشاركة معهم.
- ٤- المديرون بحاجة إلى توضيح حتمية التغيير ومدى إفادته للمصانع والموظفين والعاملين وكيفية تنفيذ هذا التغيير.

٥- على المدير التعامل مع الجميع بعين المساواة وعدم إظهار التفضيل لأحد العاملين والتفكير في الحاجات الشخصية لفريق العمل.

التوصيات :

وفي ضوء النتائج السابقة، يقترح الباحث مجموعة من التوصيات على النحو الآتي:

- ١- أن يهتم المديرون بالعلاقات الإنسانية الطيبة بينهم وبين العاملين معهم لأن ذلك يساهم بشكل فاعل في زيادة الانتماء لدى العاملين.
- ٢- عمل دورات تدريبية لدمج العاملين بالمدرء.
- ٣- على المدير توفير التسهيلات المادية الفنية والتقنية للمساعدة بعملية التغيير وتنفيذها .

- ٤- التركيز على تنمية قادة التغيير في المصانع والاهتمام بتنمية مهاراتهم حتى يتم مساعدتهم في تكوين رؤية واضحة عن ماهية التغيير ودوافعه وعملياته ونواتجه .
- ٥- تشجيع المدرء على تفويض السلطات ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

المصادر والمراجع:

المراجع العربية

- ١- البناء، حسين ، الخفاجي، نعمة، (٢٠١٤): إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام، ص٣٤-٤٠، جامعة فلسطين التقنية -خضوري.
- ٢- جلاب، احسان، الحسيني، كمال، (٢٠١٣): إدارة التمكين والاندماج، الناشر دار الصفاء، ص٤٦-١٠٦، جامعة فلسطين التقنية -خضوري.
- ٣- العبادي، سمير، غانم، جمال، (٢٠٠٨) : الإدارة الدولية ، جامعة القدس المفتوحة، ص٢٤٩.
- ٤- جلاب، إحسان، (٢٠١١): إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء ، ص٤٤٦-٥٢٣.
- ٥- سادلر، فيليب، (٢٠٠٨) : "القيادة" ، القاهرة :مجموعة النيل العربية، ص٤٣-٤٤.
- ٦- عياصرة، معن، احمد، مروان، (٢٠٠٨) : " القيادة والرقابة والاتصال الإدارية" ، الناشر دار الحامد، ص١٤٨.
- ٧- المعاني، أيمن، (٢٠١٠) : "الإدارة العامة الحديثة" ، عمان، الناشر دار وائل، ص١٤٤.
- ٨- السويدان، طارق، باسراويل، فيصل، (٢٠٠٣) : صناعة القائد، ص١١١.
- ٩- الفقي، شرين، (٢٠٠٥): "اثر العوامل التنظيمية على تمكين العاملين في المنظمات الخدمية"، دراسة ميدانية على الفنادق العالمية بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- ١٠- حسن، سارة، (٢٠٠٨): "اثر اختلاف الأنماط القيادية على درجة تمكين العاملين"، بالتطبيق على شركات التأمين في القطاع العام والقطاع الخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.
- ١١- الجميلي، مطر، (٢٠٠٨): "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين"، دراسة تطبيقية على العاملين بمجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.
- ١٢- ملحم، يحيى سليم (٢٠٠٦). التمكين كمفهوم إداري معاصر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

١٣- أفندي، عطية حسين، (٢٠٠٣). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر. المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
توثيق الرسائل العلمية:

١- الرقب، احمد، (٢٠١٠ ميلادي-١٤٣١ هجري): "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة". درجة الرسالة (قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال) جامعة الأزهر – غزة.

المراجع الالكترونية :

- ١- www.annajah.net/arabic/survey22-230thtml
- ٢- journal of faculty of education benha university.
المراجع الأجنبية
- 1- Avolio, B., & Bass, B. (2002). Developing potential across a full range of leadership : cases on transactional and transformational leadership (1st ed.). Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- 2- Burns, J. (1978). Leadership (1st ed.). New York, NY: Open Road Integrated Media.
- 3- Hradesky, J. (1996). Total quality management handbook (1st ed.). New York: McGraw-Hill.
- 4- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. Journal Of Applied Psychology, 88(2), 246-255. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.246>
- 5- Nutt Reese, C. (2003). Leadership practices and empowerment strategies in associate degree nursing program directors and the impact on the professional quality of life, job satisfaction, and academic productivity of nursing faculty. Ed. D. University of North Carolina at Greensboro 2004.
- 6- Özaralli, N. (2003). Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. Leadership & Organization Development Journal, 24(6), 335-344. <http://dx.doi.org/10.1108/01437730310494301>
- 7- Thompson,A (2001) .Reading In Strategic Management,P507