

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين: حسيني صفاء

زنطار سارة

بعنوان:

علاقة القيادة التبادلية بتمكين العاملين

" دراسة حالة لعينة من المعلمين في المدارس الابتدائية في بلدية غرداية "

أمام اللجنة المكونة من السادة

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د.طالب أحمد نور الدين	أستاذ محاضر	جامعة غرداية	رئيسا
أ-د/بلعور سليمان	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	مشرفا و مقرا
د/ شنيني عادل	أستاذ محاضر	جامعة غرداية	مناقشا
أ/ بن حمدون خديجة	أستاذ	جامعة غرداية	مساعد المشرف

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين: حسيني صفاء

زنطار سارة

بعنوان:

علاقة القيادة التبادلية بتمكين العاملين

" دراسة حالة لعينة من المعلمين في المدارس الابتدائية في بلدية غرداية "

أمام اللجنة المكونة من السادة

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. طالب أحمد نور الدين	أستاذ محاضر	جامعة غرداية	رئيسا
أ-د/بلعور سليمان	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	مشرفا و مقرا
د/ شنيني عادل	أستاذ محاضر	جامعة غرداية	مناقشا
أ/ بن حمدون خديجة	أستاذ	جامعة غرداية	مساهد المشرف

السنة الجامعية: 2021/2022

الإهداء

الحمد لله و كفى و الصلاة على الحبيب المصطفى و
أهله و من و في أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا
الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد و النجاح بفضل
تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله و
أدامهما نورا لدربي

لعائتي الكريمة التي ساندتني و لات تزال من أخواتي
نور الهدى و مروة و مريم رعاهم و وفقهم الله.
إلى جميع من ساندي من قريب أو بعيد.

صفاء

الإهداء

ما أجمل أن يجود المرء بأعلى ما لديه و الأجل ان
يهدى الغالي للأعلى.

هي ذي ثمرة جهدي اجنيها اليوم هي هدية اهديها إلى:
والدي الغالي حفظه الله.

أمي العزيزة أطال الله عمرها.

جميع أخوتي و أخواتي و أصدقائي.

وإلى من ساندني في إنجاز هذا العمل.

سارة.

شكر و عرفان

بسم الله و الحمد لله الذي رزقنا العقل و وهبنا التفكير
و حسنالتوكل عليه، و رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم،
والذي سهل لنا السبيل لإنجاز هذا العمل.

نتقدم بأسمى عبارات الشكر و التقدير

إلى دكتور الفاضل القدير: بلعور سليمان لما أبداه من
حسن رعاية ، و ما قدمه لنا من توجيهات و نصائح
سديدة و ملاحظات قيّمة.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى مديري و معلمي المدارس
الابتدائية في بلدية غرداية على المعلومات القيمة
و حسن المعاملة.

كذلك نتوجه بعظيم الامتنان و الشكر لكل العائلة
و الأصدقاء

و الزملاء و أساتذة

صفاء- سارة

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة القيادة التبادلية بتمكين العاملين وقد تم اختيار 06 مؤسسات ابتدائية في بلدية غرداية للقيام بالدراسة الميدانية.

و لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم الاستبيان مكون من 40 فقرة لجمع المعلومات الأولية من المعلمين و المعلمات في المؤسسات الابتدائية والمكون من 90 مفردة ، و قد اعتمدت الدراسة في تحليل بيانات الاستبيان على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، كما تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة منها معامل ليرسون و الاختبار الاحصائي One Way ANOVA و المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري و كذلك معامل ألفا كرو نباخ لمعرفة مدى صدق و الثبات الاستبيان حيث بلغ معامل الثبات 0.78

و ذلك لتحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات و تم التوصل الدراسة إلى نتائج نذكرها فيما يلي:

- ليس هناك مستوى عال لممارسة مديري المدارس الابتدائية في بلدية غرداية للقيادة التبادلية من وجهة نظر عينة من المعلمين إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.16)..
- ليس هناك مستوى عال لتمكين العاملين في المدارس الابتدائية في بلدية غرداية من وجهة نظر عينة من المعلمين ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (1.96).
- هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة التبادلية في بلدية غرداية ومستوى التمكين من وجهة نظر عينة من المعلمين.

Abstract:

The study aimed to identify the relationship of mutual leadership to empowering workers, and 06 primary institutions were selected in the municipality of Ghardaia to carry out the study of Lidania. In order to achieve the objectives of the study, then designing a questionnaire consisting of 40 items to collect preliminary information from teachers in primary institutions, which consisted of 90 items. Statistical methods to achieve the objectives of the study, including Pearson's coefficient, the One Way ANOVA, the arithmetic mean, the standard deviation, as well as the Cranach's alpha coefficient to determine the validity and reliability of the questionnaire (0.78). Remember it below:

- There is a high standard for the practice of school principal's primary school in the municipality of Ghardaia exchange for leadership from a sample view of teachers as the arithmetic average (2.16).
- There is a high level to enable workers in primary schools in the municipality of Ghardaia from a sample view of teachers, reaching arithmetic average (1.96).
- There is a positive relationship statistically significant at the level ($0.05 \geq \alpha$) between the practice of elementary school principals leadership reciprocity in Ghardaia Municipality and the level of empowerment from the point of view of a sample of teachers.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات	
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة العامة
	الفصل الأول: الخلفية النظرية و الدراسات السابقة للقيادة التبادلية و التمكين
6	تمهيد
12-06	المبحث الأول: مفاهيم و أساسيات حول القيادة التبادلية
8-7	المطلب الأول: مفهوم و أهمية القيادة التبادلية
8-7	المطلب الثاني: أهداف و خصائص و أبعاد القيادة التبادلية
11- 9	المطلب الثالث: مميزات القيادة التبادلية
12- 11	المبحث الثاني: مفاهيم أساسيات حول تمكين العاملين
18- 13	المطلب الأول: مفهوم و أهمية التمكين
19-18	المطلب الثاني: أهداف و خصائص التمكين
21- 19	المطلب الثالث: أنواع و أبعاد تمكين العاملين
30-22	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
25 -22	المطلب الأول: الدراسات العربية
29-26	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
30-29	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
	الفصل الأول : الدراسة التطبيقية (الطريقة والإجراءات)

31	تمهيد
37-32	المبحث الأول: طريقة و أداة الدراسة
35- 32	المطلب الأول: متغيرات و أداة الدراسة
37 -35	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
37 -36	المطلب الثالث: صدق و ثبات الاستبيان
56- 37	المبحث الثاني: عرض و تحليل الدراسة و مناقشتها
41-37	المطلب الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة
54-41	المطلب الثاني: عرض و تحليل و مناقشة نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة
56- 54	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات
59	الخاتمة
59	النتائج
60	التوصيات
60	آفاق الدراسة
65-62	المصادر و المراجع
76-67	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أهمية التمكين	17
02	احصائيات خاصة باستمارة الاستبيان	33
03	مضمون الاستبيان	34
04	متغيرات الدراسة	35
05	مقياس لكارت الخماسي	36
06	معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان	37
07	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	37
08	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	39
09	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	40
10	تصورات المستجوبين لمحور القيادة التبادلية لمحور حسب الأهمية	42
11	تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "المكافآت المشروطة" مرتبة حسب الأهمية	44-43
12	تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "العقوبات المشروطة" مرتبة حسب الأهمية	45-44
13	تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "الإدارة بالاستثناء" مرتبة حسب الأهمية	47
14	تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "الإدارة بالاستثناء (الساكنة)" مرتبة حسب الأهمية	47
15	تصورات المستجوبين لمحور تمكين العاملين حسب الأهمية	48
16	تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "النمو الشخصي" مرتبة حسب الأهمية	49
17	تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "الاستقلالية" مرتبة حسب الأهمية	50
18	تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "النمو المهني" مرتبة حسب الأهمية	51
19	تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "المكافآت و التعزيز" مرتبة حسب الأهمية	52
20	معامل الارتباط بيرسون و مستوى الدلالة بين محاور الدراسة	54-53
21	تحليل التباين و مدى صلاحية النموذج	55

56	معامل الالتواء لمختلف متغيرات الدراسة	22
----	---------------------------------------	----

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
10	أبعاد القيادة التبادلية	01
11	مميزات القيادة التبادلية	02
13	معاني التمكين في القرآن الكريم	03
20	أبعاد التمكين	04
	جنس العينة	05
	المستوى العمري للعينة	06
	المستوى التعليمي للعينة	07

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
72-67	الاستبيان	01
76-74	مخرجات SPSS	02

مقدمة

توطئة:

ان الواقع الذي يمر و يعيشه العصر الحالي واقع ملئ بالتحديات و الصعوبات و التسارع التغيرات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية الذي ينعكس على النظام التعليمي في جميع عملياته فنظام التعليمي لا يعيش بمعزل عن هذه التغيرات و لا يستطيع تجاهلها بل يفرض عليه ان يتفاعل معها و لكن بحكمة ووعي، حيث سعى لإيجاد حلول لمواكبة مختلف هذه التحديات التي أفرزتها التحولات البيئية ، واضطرت الإدارات على أحداث تغيرات جذرية في أساليبها و البحث عن طرق و أساليب إبداعية جديدة و أخذت تعمل على إيجاد نظام اقتصادي أساسه العنصر البشري الذي يعد جوهر العملية الإدارية و بات الضمان و المعيار الأمثل للنجاح هو الاستثمار في العنصر البشري عن طريق إيجاد طرق مناسبة لممارسة العمل القيادي الفعال ليحل محل الطرق و الإجراءات التقليدية و البيروقراطية و تحولت أنماط القيادة من نموذج الرئيس و المرؤوسين إلى أنماط قائمة على المشاركة و التمكين و المسؤولية المشتركة ووجود قيادة فعالة يساهم بشكل كبير في استغلال كافة موارد المنظمة أفضل استغلال.

تعتبر القيادة من أهم الموضوعات إثارة في المجال التربوي حيث أصبحت هي المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة تعليمية و تعد القيادة جوهر العمل الإداري لأنها تمثل عاملا في نجاح أو فشل الإدارة التعليمية.

تعددت الأنماط القيادية فهناك أنماط تقليدية مثل الأوتوقراطي و النمط الديمقراطي و النمط المتساهل ثم ظهرت أنماط حديثة متعددة من القيادة و من أبرزها هي القيادة التبادلية حيث تركز على أساس أن الطريق ذات اتجاهين، أي أن هناك علاقة اتفان متبادل بين القائد و التابعين، ففي المقابل الالتزام التابعين بتنفيذ الأوامر و التعليمات الصادرة من القائد، و قبول سلطته، سوف يحصلون على الثناء و المكافآت و الموارد، إذا نفذوا مهامهم بنجاح أو يتلقون الإجراءات التأديبية في حالة عدم قيامهم بمسؤولياتهم بالشكل المطلوب.

و يعد التمكين هو أحد الأبعاد الجوهرية للقيادة التبادلية حيث أن القائد يعمل على تمكين العاملين للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمات، فالقائدة التبادلين لديهم القدرة على إلهام و تحفيز العاملين و تزويدهم برؤية مستقبلية و زيادة فعاليتهم و إلزامهم لتحقيق الأهداف، حيث يرتبط مستوى التمكين لدي العاملين بنمط القيادة التبادلية الذي يتم تطبيقه داخل المؤسسة، و يساهم في تحسين أداء و بناء العلاقات و الثقة المتبادلة بين القائد و العاملين و تحسين أداء دوافعهم و من ثم تحسين أداء المدرسة ككل و تحقيق أهدافها.

أ- إشكالية الدراسة:

و على ضوء ما سبق يمكننا طرح سؤال الدراسة التالي:

هل توجد علاقة بين القيادة التبادلية وتمكين العاملين من وجه نظر عينة من المعلمين في المدارس الابتدائية في بلدية غرداية؟

حيث تتفرع عنه التساؤلات الجزئية التالية:

- ما مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في بلدية غرداية للقيادة التبادلية من وجهة نظر عينة من المعلمين؟
- ما مستوى تمكين معلمي المدارس الابتدائية في بلدية غرداية من وجهة نظر عينة من المعلمين؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة التبادلية في بلدية غرداية ومستوى التمكين من وجهة نظر عينة من المعلمين؟

ب- الفرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة و أسئلتها الفرعية نضع الفرضيات التالية:

الفرضية الاولى: هناك مستوى عال لممارسة مديري المدارس الابتدائية في بلدية غرداية للقيادة التبادلية من وجهة نظر عينة من المعلمين .

الفرضية الثانية: هناك مستوى عال لتمكين العاملين في المدارس الابتدائية في بلدية غرداية من وجهة نظر عينة من المعلمين.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة التبادلية في بلدية غرداية ومستوى التمكين من وجهة نظر عينة من المعلمين.

ت- أهداف الدراسة:

- إبراز واقع تطبيق القيادة التبادلية في المؤسسات الابتدائية في بلدية غرداية.
- تحديد مستوى تمكين العاملين في المؤسسات التعليمية في بلدية غرداية.
- إبراز العلاقة بين القيادة التبادلية و تمكين العاملين في المؤسسات الابتدائية في بلدية غرداية.

ج- أهمية الدراسة:

-يؤمل أن تفيد هذه الدراسة مديري المدارس الابتدائية في ولاية غرداية من خلال تعرفهم على مستوى ممارستهم للقيادة التبادلية.

- يتوقع من هذه الدراسة أن تفيد نتائجها معلمين المدارس الابتدائية في ولاية غرداية من خلال تعرفهم على مستوى تمكينهم للعمل في مدارسهم.

- يؤمل أن تقدم هذه الدراسة معرفة جديدة تتعلق بواقع ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة التبادلية والتمكين مما قد يفيد المسؤولين في التخطيط لمستقبل الإدارة الاستراتيجية.

خ- اسباب اختيار الموضوع:

➤ الميول الشخصي في التعمق في هذا الموضوع و كشف خباياه، و تسليط الضوء على كافة جوانبه و القيام بدراسة ميدانية حوله.

➤ اختيار الموضوع لأنه يتناسب مع التخصص، من اجل الاستفادة منه في الحياة العلمية و العملية.

د- حدود الدراسة:

حتى تتضح ملامح و حدود الدراسة لا بد من تحديد المجال الزماني و المكاني لها:

المجال المكاني: أجريت الدراسة في 06 مؤسسات ابتدائية لبلدية غرداية.

المجال الزمني: تمت تنفيذ الدراسة الميدانية في فترة ما بين 06-04-2022 إلى 17-04-2022

ذ- مرجعية الدراسة:

تم التطرق إلى بعض الدراسات السابقة والمتنوعة، التي تشمل كل من موضوع القيادة التبادلية و تمكين العاملين و العلاقة بينهما، وغيرها من الدراسات التي تتعلق بموضوع الموارد البشرية.

ر- منهج البحث والأدوات المستخدمة:

بهدف معالجة موضوع الدراسة، استخدمنا المنهج الوصفي، بالنسبة للجزء النظري، من خلال استخلاصه من أهم الدراسات والكتب والمجلات، أما بالنسبة للجزء التطبيقي فقد اقتضى منهج دراسة الحالة، حيث تم تصميم استبيان انطلاقاً من مراجعات سابقة في الموضوع حيث تقيس عباراته آراء و تصورات المبحوثين، وقد تم الاعتماد في التحليل

على بعض الطرق الإحصائية مثل أدوات الإحصاء الوصفي، وبعض البرامج الإحصائية منها SPSS بالإضافة لبرنامج معالجة الجداول Excel.

ز- هيكل الدراسة:

سعى لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل "القيادة التبادلية" في المتغير التابع "تمكين العاملين وتحقيق هدف الدراسة الرئيسي، و المتمثل في معرفة علاقة القيادة التبادلية بتمكين العاملين في المدارس الابتدائية ببلدية غرداية من وجهة نظر المعلمين و المعلمات، فقد عالجنا دراستنا الموضوع لبلوغ الهدف، من خلال الإجابة على مجموعة الأسئلة المطروحة حول الموضوع، ولذلك تم تصميم خطة تناولت الموضوع من خلال فصلين الفصل الأول: متعلق بالأدبيات النظرية و الدراسات السابقة، ويتضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول يتضمن الإطار النظري للقيادة التبادلية والمبحث الثاني سيتم التطرق إلى الإطار النظري لتمكين العاملين أما المبحث الثالث فقد كان تحت عنوان مراجعة الدراسات السابقة حيث تم تطرق فيه للدراسات السابقة لنفس موضوع بحثنا.

الفصل الثاني: متعلق بالدراسة الميدانية (الطرق و الإجراءات) وذلك بعرض منهج الدراسة و مجتمع و عينة الدراسة، و أدوات جمع البيانات، ليتم بعد ذلك عرضها و مناقشتها لاختبار الفرضيات، ثم التوصل في الخاتمة إلى نتائج الدراسة، بعدها خلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات.

و- نموذج الدراسة:

المتغير المستقل: القيادة التبادلية

المتغير التابع: تمكين العاملين

الفصل الأول

الخلفية النظرية والدراسات السابقة
للقيادة التبادلية والتمكين

تمهيد:

تعتبر القيادة التبادلية من النماذج الادارية التي لاقت الكثير من الاهتمام من الباحثين في ميدان الادارة كونها تمثل اسلوب إداريا جديد يساعد على بناء العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين بشكل يحقق التفاعل الإيجابي و لها دور أساسيا في رعاية و تفعيل برامج التمكين في المؤسسات ، كما أن التمكين ينبع من الذات ليحقق طموح و اهداف العاملين فإن لبرامج التمكين مساهمة كبيرة في نجاح القيادة التبادلية حيث أنه لا يمكن ان يقوم القائد بالعمل وحده فليست القيادة عملا فرديا و إنما مجهود فريق و تبادل المنافع و الخدمات بين القائد و العاملين و بالتالي يؤدي إلى تحقيق اهداف و الغايات لكلا الطرفين ثم تحقيق أهداف المؤسسة. للتعرف أكثر على مفاهيم القيادة التبادلية و التمكين سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة التبادلية

المبحث الثاني:تمكين العاملين

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: مفاهيم وأساسيات حول القيادة التبادلية

سنتناول في هذا المبحث الإطار النظري للقيادة التبادلية، فقد تم تقسيم المبحث إلى ثلاثة مطالب، المطلب الأول مفهوم وأهمية القيادة التبادلية، والمطلب الثاني أهداف وخصائص وأبعاد القيادة التبادلية، أما في المطلب الثالث فسنتناول فيه مميزات القيادة التبادلية.

المطلب الأول: مفهوم القيادة التبادلية وأهميتها

الفرع الأول: مفهوم القيادة التبادلية

تعد القيادة التبادلية من الأنماط والأساليب والمداخل المرتبطة بالمنظمات العصرية؛ فهي تركز على تبادل المنافع بين القائد والمرؤوسين، وتقيس نتائج الأداء لمكافأة المرؤوسين على الأداء الجيد ومعاقبتهم على الأداء غير الجيد وقد وضعت لها عدة تعاريف نذكر منها :

التعريف الأول: تعرف القيادة التبادلية على أنها التزام بين القائد و مرؤوسيه يقدم فيه القائد مكافآت مبينة على شرط الوصول للأهداف الموضوعة و المطلوب من المرؤوسين تحقيقها.

التعريف الثاني: و قد عرف (Avolio and Bruce) القيادة التبادلية على أنها المعاملة أو التبادل الذي يتم بين القادة و التابعين، و يعتمد هذا التبادل على قيام القائد بمناقشة ما هو مطلوب مع الآخرين و تحديد الشروط و المكافآت التي سيحصلون عليها إذا استوفوا المتطلبات¹.

التعريف الثالث: و لقد ذكر (James and Ogbonna) أن القيادة التبادلية هي أسلوب القيادة الذي يشجع المرؤوسين على امثال لتعليمات القائد من خلال المكافآت و العقوبات. وقد عرفها (Folakemi et al) بأنها نمط من أنماط القيادة التي يسعى فيها القائد إلى إدارة المنظمة من خلال القواعد و الأنظمة و الانضباط الصارم و التحكم المنظم².

التعريف الرابع: يقوم القائد في هذا النوع من القيادة على عملية التبادل مع الآخرين على أساس توضيح المطلوب منهم مقابل تلبت حاجاتهم و رغبتهم ،فأساس هذه القيادة و التدعيم الشرطي بمعنى قبول المرؤوسين لعود القائد بالمكافآت و الحوافز و تجنب العقاب مقابل تنفيذ الأهداف المطلوب منهم ، ففي في هذا النمط من القيادة يتم التركيز على الاهتمام بالإنتاج و مراعات حاجات و رغبات الأفراد. و يتميز القائد التبادلي بالأمور التالية:

¹ بو مشطة فتيحة، أثر القيادة التحويلية على تفعيل الإبداع التنظيمي دراسة حالة عينة من المنظمات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي، الجزائر، 2020/2019، ص 06.

² الرميدي بسام سمير ،طالحي فاطمة الزهراء، الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين نمطي القيادة التبادلية و القيادة التحويلية و الأداء الاستراتيجي لشركات السياحة المصرية، مجلة الاقتصاد و البيئة ، مصر ، مجلد 02/ العدد 01، 2019، ص111.

الفصل الأول : الخلفية النظرية والدراسات السابقة للقيادة التبادلية والتمكين

-تحديد الأهداف و إجراءات تنفيذها للعاملين.

-تصميم هيكل العمل و تكليف العاملين بالمهام.

-التعاون مع المرؤوسين من خلال مبادلة إنجازاتهم للحوافز و المكافآت و التجنب العقاب.

يبحث عن الانحرافات و يتخذ إجراءات تصحيحها¹.

و من خلال التعاريف السابقة : نستنتج أن القيادة التبادلية هي نمط من أنماط القيادة الحديثة ،حيث يقوم القائد بتحفيز العاملين من خلال بناء علاقة قائمة على تبادل المنافع و الخدمات بينهم و ذلك بوضع معايير الأداء و وما هو متوقع منهم و كل ما يطلب منهم من أعمال و ما سيحصلون عليه مقابل طاعتهم و بذلك يكون القائد ربط الجهود المبذولة من المرؤوسين و بين العائد الذي سوف يحصلون عليه مقابل جهودهم من مكافآت و جوائز.

الفرع الثاني: أهمية القيادة التبادلية

تظهر أهمية القيادة التبادلية من خلال ما يلي:

- تشجع العاملين المتميزين في مؤسساتهم و تحسین عملهم و زيادة تنظيمهم ، وتدفع الآخرين للتميز.
- تساهم هذه القيادة في ظهور الأفكار الإبداعية.
- تحسن الرضى الوظيفي.
- تلبية احتياجات العاملين مما يعني ارتفاع مستوى الدافعية نحو العمل.
- محافظة على استقرار المؤسسة، ودفع المديرين لزيادة مهاراتهم و تنمية العاملين مهنيًا.
- يمثل دورها في تحقيق أهداف المؤسسة و تنشيط العاملين فيها، و إيجاد معايير رقابية ذات كفاءة عالية لتحقيق الأهداف الموضوعية و رفع القيمة الذاتية للعاملين و الاهتمام بتحقيق النتائج التي تتطابق مع الأهداف العامة و الخاصة للمؤسسة التي يعملون بها.
- وجود التحفيز القائم على المنفعة للمؤسسة، وتصميم إجراءات ضمان الجودة.

المطلب الثاني: أهداف و خصائص و أبعاد القيادة التبادلية

الفرع الأول: أهداف القيادة التبادلية

تهدف القيادة التبادلية إلى مساعدة العاملين على تلبية احتياجاتهم لزيادة الثقة و الدافعية نحو العمل، و المحافظة على المؤسسة و تنفيذ أعمالها اليومية بشكل روتيني و توفير المجال للمديرين لزيادة مهاراتهم ،و تنمية العاملين مهنيًا و تلبية حاجاتهم و المحافظة على النظام في العمل و استقرار المؤسسة.

¹ محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى دار وائل للنشر ، بدون ذكر بلد النشر،2014،ص80.

الفصل الأول : الخلفية النظرية والدراسات السابقة للقيادة التبادلية والتمكين

كما تهدف القيادة التبادلية إلى توجيه جهود العاملين لإنجاز الأهداف المؤسسة، من خلال توضيح الأدوار و متطلبات إنجاز المهمة، و تطبيق معايير التحفيز بموضوعية و عدالة، و تقديم المكافآت للتأثير في العاملين بالإضافة إلى تقديم المكافآت المشروطة للعاملين كنوع من التعزيز، و التحديد متطلبات الحصول على هذه المكافآت و اتخاذ إجراءات تصحيحية للمشكلات قبل وقوعها ، من خلال الفحص و التنبؤ و اكتشاف الأخطاء بشكل مسبق، و مراقبة مخالفة القوانين و الأداء في العمل و تصويبها¹ .

الفرع الثاني: خصائص القيادة التبادلية

من أهم الخصائص القيادة التبادلية ما يلي²:

- ✓ التشجيع على المشاركة في جميع الجوانب العمل.
- ✓ التبادل الواسع الانتشار للمعلومات و السلطة.
- ✓ تفعيل دور العاملين و تنشيطه للقيام بمهامهم.
- ✓ تقوم على أساس عملية التبادل بين القائد و الأتباع.
- ✓ التبادل على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين و التعاطف معهم.
- ✓ القائد التبادلي يدعم المرؤوسين بشروط أو بقانون الترغيب و التهيب.
- ✓ يركز على نوع و على تحسين الرضى الوظيفي.

و يمكن القول أن القيادة التبادلية تركز على النتائج الحقيقية المنجزة لأهداف العمل ، وإلى ذلك المدى يوجه القائد التبادليون جهود الأتباع نحو إنجاز أهداف المؤسسة المنشودة من خلال توضيح الأدوار و متطلبات إنجاز المهمة ،وذلك من خلال تأكيد القادة التبادليين على معايير العمل وأهدافه، فضلا عن ميلهم لتركيز على إكمال المهمة و التزام العاملين بها ،أذ يعتمد هؤلاء القادة بشكل تام و بقوة على تطبيق معايير التحفيز من خلال المكافآت و العقوبات التنظيمية للتأثير على أداء العاملين³ .

¹ محمد عبد الله السليمان، القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مأدبة من وجهة نظر مساعدي المديرين و المعلمين، مذكرة ماجستير،

تخصص الإدارة و القيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، 2010، ص18./17

² عز الدين أحمد العايدي، أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف المشاريع المنظمات الغير الحكومية:دراسة تطبيقية على جمعيات تأهيل المعاقين في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في

تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2015، ص20.

³ أعادير يوسف محمود يوسف، درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى المديرين المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها و علاقتها

بالدافعية الإنجاز، مذكرة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية ، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2017، ص 34.

الفرع الثاني: أبعاد القيادة التبادلية

تعتمد القيادة التبادلية على ممارسة ببعدين اثنين هما :

1- المكافآت المشروطة:

تعني إبرام صفقة بين القائد و التابعين تنص على المكافآت مقابل الأداء، و يتم توضيح التوقعات و المعايير، و توفير الموارد، و تقديم الدعم اللازم من القيادة، و ترتيب اتفاقيات مرضية للطرفين و تبادل المساعدة و تقديم الثناء مقابل الأداء الناجح للتابعين. فالمكافآت المشروطة تتمثل في توضيح المعايير أو التوقعات للعاملين و منحهم مكافآت عند تحقيق الأهداف. و المكافآت المشروطة تعني أن القائد يقوم بتبادل المنفعة مع العاملين، بحيث يقوم بتبادل المنفعة مع العاملين، بحيث يقوم بمكافأة العاملين ذوي الأداء الجيد باستخدام التعزيز الموجب كزيادة الأجر أو الترقية أو منح امتيازات خاصة¹.

2- الادارة بالاستثناء:

و هي القيادة التي تعنى بالنقد التصحيحي و التركيز على الأخطاء و النتائج السلبية من خلال التغذية الراجعة، و التدخل اذا لم يقم العامل بتحقيق الأداء المطلوب بغرض التصدي لها و حلها.

و تنقسم الادارة بالاستثناء إلى نوعين:

❖ الادارة بالاستثناء(إيجابية):

و هنا يتابع القيادي و يبحث في أي انحرافات عن الأنظمة و المعايير و يتخذ الإجراءات المناسبة لتصويبها. فالقائد يفرض القواعد و التعليمات لتجنب الوقوع بالأخطاء².

❖ الادارة بالاستثناء(سلبية):

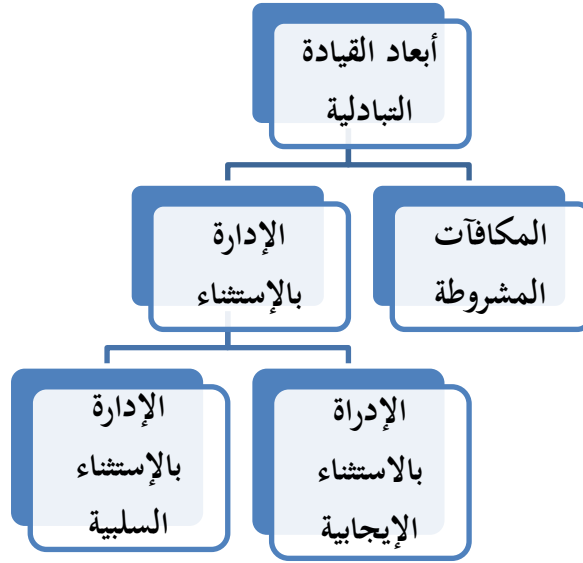
و هي القيادة التي تعنى بالنقد التصحيحي و التركيز على الأخطاء و النتائج السلبية من خلال التغذية الراجعة، و التدخل إذا لم يقم العامل بتحقيق الأداء المطلوب بغرض التصدي لها و حلها. وقد ميز (هلتز و باس) بين الإدارة بالاستثناء السلبية التي يظل فيها القائد بعيدا عن التدخل بحيث تظهر مشكلات في الأداء تحتاج إلى إجراءات تصحيحية يقوم باتخاذها بعد أن يوجه اللوم و النقد للعاملين و يوقع الجزاء و العقوبة نتيجة للتقصير و المخالفة³.

¹ مروان المصري، درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة و علاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم، مجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 16 العدد 01، 2020، ص66.

² زهراء السيد محمد السيد عبد الله الرفاعي، علاقة نمطي القيادتين التحويلية و التبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، مذكرة الماجستير، تخصص الإدارة و القيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2012/2013، ص.28.

³ ابتسام على السلامة الضمور و آخرون، أثر القيادتين التبادلية و التحويلية في إكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الأردنية، مجلد 37 العدد 02، عمادة البحث العلمي، 2010، ص 526.

الشكل (01): أبعاد القيادة التبادلية



المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثالث: مميزات القيادة التبادلية

تتميز القيادة التبادلية بالمميزات التالية¹:

- التكاليف المنخفضة: على أن القيادة التبادلية تعتمد على المكافآت أو العقوبات من أجل التحفيز فقط، فهي بهذه الطريقة لا تحتاج إلى التدريب المكثف و لا أيضا على صفات تابعين معينين مثل الأشخاص ذوي الكاريزما العالية أو الأشخاص الذين لديهم إلهام و الرؤي لأن هؤلاء تكلفتهم عالية، بالإضافة أنها تعتمد على أسلوب الإدارة بالاستثناء النشط الذي يمكنها من الرقابة و التصحيح مشاكل العمل قبل حدوثها و قبل أن تصبح مكلفة .

- سلاسة ووضوح نهجها: النهج التي تقوم عليه القيادة التبادلية نصح واضح و غير غامض، فالمديرون و التابعون يعملون ما لهم و ما عليهم، حيث يوفر المدير اللوازم الضرورية للعمل، و يضع نظام واضحا للمكافآت (مكافآت مادية، ترقية، فوائد صحية، إجازات) أو آخر للعقوبات (فقدان الوظيفة، غرامات، خصومات).

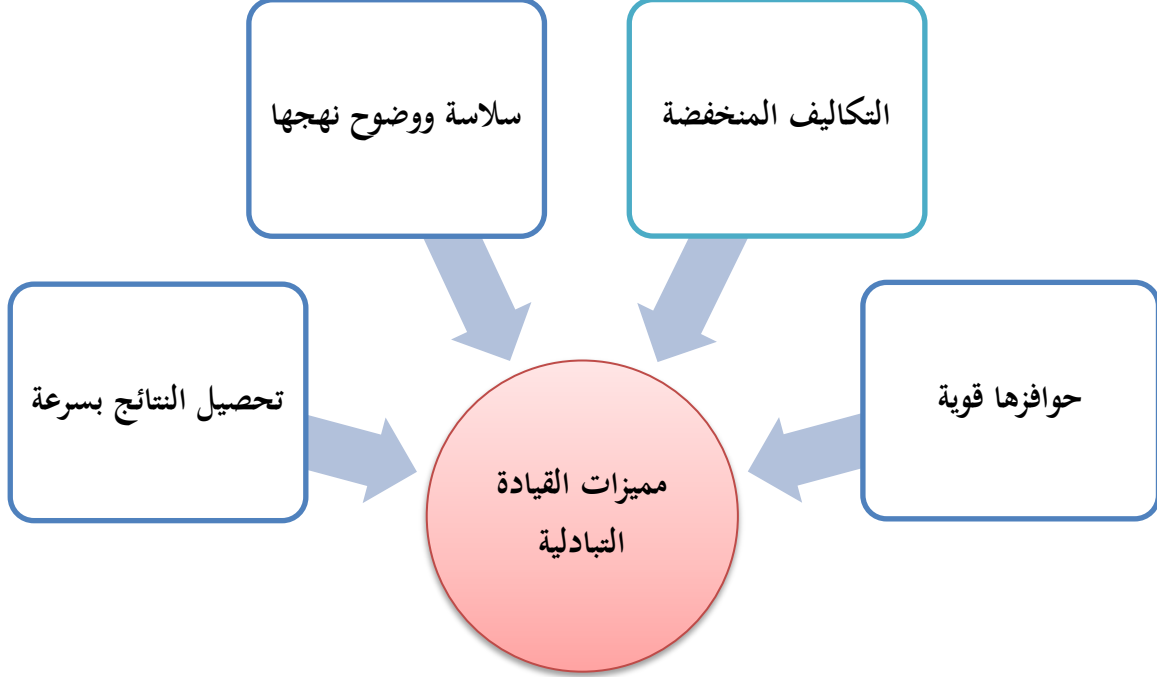
- حوافزها قوية: المال و المكافآت المادية و الغير مادية هي حوافز موثوقة بها و بنتائجها، حيث إن العاملين تصبح لديهم الرغبة الأكبر و الحافز الأقوى من أجل العمل، و من أجل تحقيق الأهداف فيها الموضوعه، و تطبيق الخطط و السياسات، كما هي موضوعه و متفق عليها و إنجاز الأعمال في وقت أقل من وقتها المرصود.

¹إسماعيل أحمد شعبان غانم، دور القيادة التبادلية في تحسين جودة الخدمات في وزارة التربية و التعليم العالي، مذكرة المحاضر في تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى بغزة، 2017، ص 25.

الفصل الأول : الخلفية النظرية والدراسات السابقة للقيادة التبادلية والتمكين

-تحصيل النتائج بسرعة: تعمل القيادة التبادلية في ظروف المهام التي تحتاج فيها النتائج إلى أن تحقق في أقل وقت ممكن، مثل (توفير الطلبات على المنتج وقت الأعياد فيها و المناسبات ، المشاريع قصيرة الأمد، المصانع الموسمية، المنتجات الموسمية).

الشكل رقم(02): يوضح مميزات القيادة التبادلية



المصدر : من إعداد الطالبتين

المبحث الثاني: أساسيات حول تمكين العاملين

سنتناول في هذا المبحث إلى الإطار النظري للتمكين، فقد تم تقسيم المبحث إلى 3 مطالب، المطلب الأول مفهوم و أهمية التمكين و المطلب الثاني أهداف و خصائص تمكين العاملين، أما في المطلب الثالث سنتناول أنواع و أبعاد التمكين.

المطلب الأول : مفهوم و أهمية تمكين العاملين

الفرع الأول: مفهوم تمكين العاملين

يعد مفهوم التمكين من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعمق مفهوم منح المرؤوس حرية أكبر في أداء العمل و تزيد من طاقات الفرد و قدراته حتى يستطيع القيام بهذه المهام و بوعي أكبر و ثقة أعلى.

1- التمكين في القرآن الكريم:

ذكرت كلمة التمكين في القرآن الكريم في أكثر من موقع، دليلاً على أهمية هذا المفهوم:

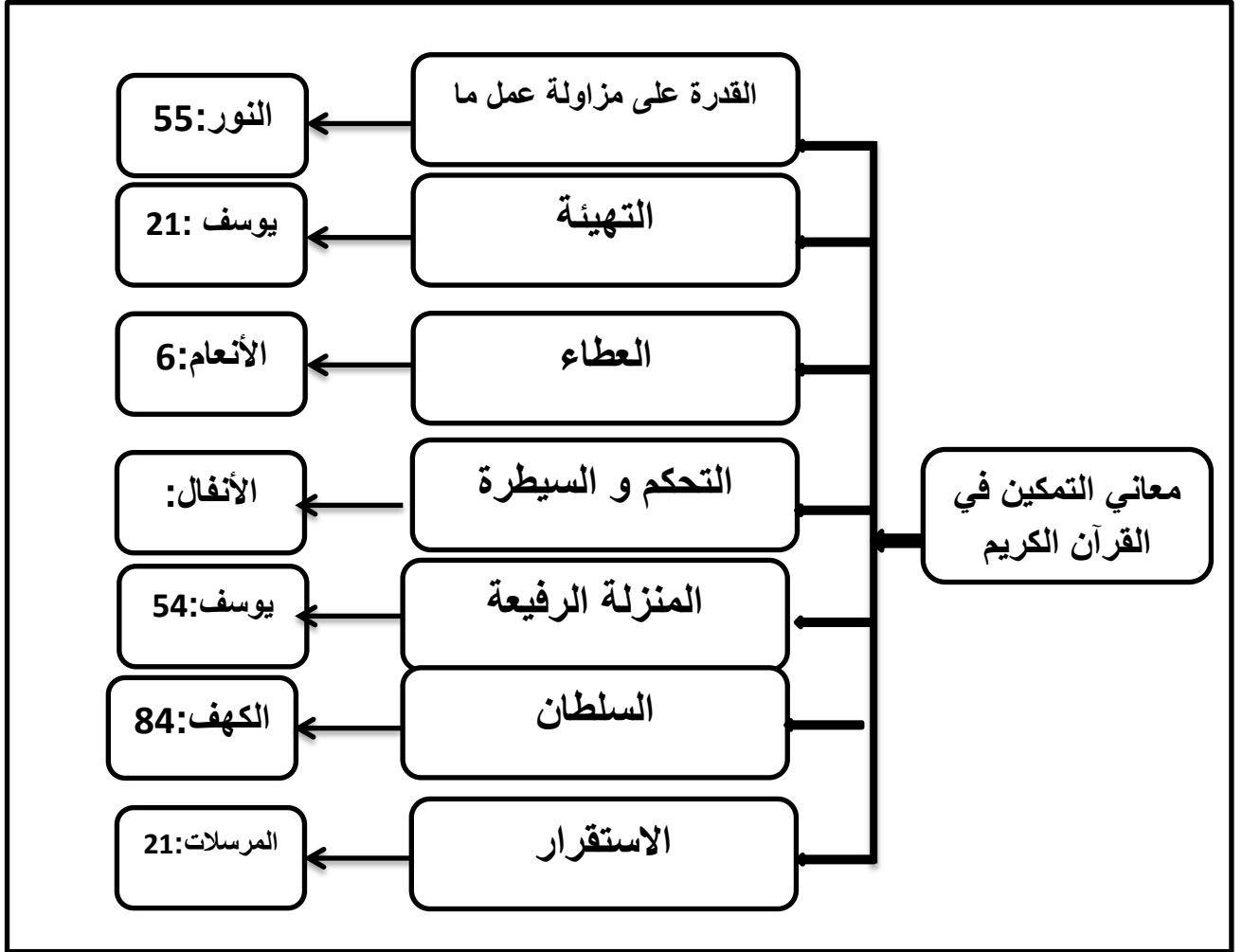
ورد مصطلح التمكين في سورة الحج في الآية 41 في قوله تعالى:

﴿الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ﴾ {الحج- الآية: 41}

كما وردت في سورة الأنعام في الآية 6 في قوله تعالى:

﴿الَّذِينَ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِّن قَرْنٍ مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّنْ لَكُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاءَ عَلَيْهِمْ مِدْرَارًا وَجَعَلْنَا الْأَنْهَارَ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَاهُمْ بِذُنُوبِهِمْ وَأَنْشَأْنَا مِنْ بَعْدِهِمْ قَرْنًا آخَرِينَ﴾ { الأنعام - الآية 6 }

الشكل رقم(03): يوضح معاني التمكين في القرآن الكريم



المصدر: مرهون أمحمد، دور التمكين في تعزيز قدرة العاملين على الإبداع الإداري -دراسة ميدانية بمؤسسة الرقابة التقنية للبناء CT بوكالتي برج بوعريبيج و المسيلة، مذكرة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018/2017، ص18.

2- مفهوم التمكين عند بعض علماء الإدارة

- عرف أفاندي التمكين بأنه عملية اكتساب القوى اللازمة لاتخاذ القرارات و الإسهام في وضع الخطط، خاصة تلك التي تخص الوظائف و استخدام الخبرة الموجودة لدى الموظفين لتحسين أداء المنظمة¹.
- وقد ذكر براون أن التمكين هو عملية إعطاء الموظفين القوى لاتخاذ القرارات بشأن عملهم. و أن التمكين استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة و أهدافها بعيدة الأمد¹.

¹محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، بدون ذكر بلد النشر، 2010، ص 319.

الفصل الأول : الخلفية النظرية والدراسات السابقة للقيادة التبادلية والتمكين

- كما يعرف Helriegel and Slocum أن التمكين يعني خلق الظروف لتشجيع الأفراد و الفرق في مختلف المستويات التنظيمية على تحمل المخاطرة، التي تصاحب اتخاذ القرارات غير الروتينية و الإبداعية². و بناء على ما سبق نستخلص التعريف التالي:

تمكين العاملين هو إعطاء و نقل المسؤولية و السلطة اللازمة من الرئيس إلى المرؤوسين، و السماح للمرؤوسين بدرجة من الحرية و الاستقلالية و الرقابة الذاتية تمكنهم من ممارسة أعمالهم من خلال توسع صلاحيتهم التي تتمثل في المشاركة في اتخاذ القرارات و حل المشكلات.

الفرع الثاني: أهمية التمكين العاملين

يعود التمكين بفوائد كثيرة على كافة المستويات في التنظيم (مستوى الأفراد، و المجموعة و المنظمة) حيث يساعد التمكين على توفير النمو التنظيمي، و توفير فرص التطوير التنظيمي و تعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات. ويمكن تصنيف فوائد التمكين حسب المستويات التنظيمية إلى ثلاثة و هي:

1- على مستوى المنظمة

- **يعمل على توفير فرص أكثر لنمو المنظمة:** حيث أن التنفيذ سياسة التمكين في المنظمة يشمل على عدة عوائد عديدة لكافة الأطراف فبالنسبة للموظفين فإن السياسة توجد أمامهم فرص جديدة لإثبات أنفسهم و تطلق العنان لطاقت الموظف و تسلط الضوء على مواهب و إبداع الموظفين بالنسبة، للإدارة فإن هذه السياسة تسهل العمل و يبدو الموظف أكثر نشاطا و حماس مما يؤثر في نتائج أعمال الدائرة.

و ينعكس الأمر كله بطبيعة الحال على منظمة و العملاء يصبح أكثر رضا بسبب قدرة الموظفين السريعة الاستجابة لهم و حل مشاكلهم بدون الرجوع في كل صغيرة و كبيرة إلى الإدارة مما يزيد من الحصص السوقية للمنظمة و يثر في نجاحه.

- **توفير فرص التطوير التنظيمي:** حيث أن أهداف التمكين تصب في الأهداف الرئيسية التي تسعى خطط التطور التنظيمي لتحقيقها، حيث يوفر التمكين الفرصة اللازمة و الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بمهامه الأساسية و هذا يؤدي إلى تنمية المرؤوسين، وتحسين مهاراتهم و تنمية روح الالتزام و الابتكار لديهم كتنمية نظام حوافز يلي توقعاتهم و احتياجاتهم المشروعة.

و يساعد على تخفيض التكاليف و أخيرا فإنه يؤدي إلى تنمية المرؤوسين و إعدادهم لتحمل المسؤولية هذه الأهداف هي الأهداف الرئيسية التي يسعى المديرين إلى تحقيقها.

¹ حسين موسى قاسم البني و نعمة عباس خفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فعالية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان ، الأردن، 2014، ص 36/36.

² رعد عبد الله الطائي ، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري العلمية النشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2008، ص 240

الفصل الأول : الخلفية النظرية والدراسات السابقة للقيادة التبادلية والتمكين

- زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة: فالأفراد الممكّنين و الذين يملكون المعلومات و السلطة في اتخاذ القرار يسعون إلى استخدام كل الوسائل المتاحة لهم لتقديم أفضل مستويات الأداء و هذا بدوره يزيد من التنافس بين المستويات التنظيمية و الذي يعود بالنفع على المنظمة.
- تعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرار: يعتمد التمكين على فكرة منح الأفراد في المنظمة السلطة في اتخاذ القرارات و ذلك من خلال تزويد الموظفين بكل المعلومات اللازمة كي يتمكنوا من اختيار أحد البدائل المطروحة لاتخاذ القرار، و بالتالي فإن الزيادة عدد من يقوم باتخاذ القرار في المنظمة و الاعتماد على اللامركزية يزيد من احتمالات القرارات السائبة في المنظمة.
- يؤدي التمكين إلى تحقيق الديمقراطية في الإدارة: حيث يشترك أكثر من شخص في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشكلات، و على ذلك تصير الإدارة قريبة من أن تكون جماعية .
- تسهيل التخطيط الاستراتيجي طويل المدى: حيث أن التمكين يعطي الوقت و الفرصة الكاملة للرئيس في المنظمة للتفرغ للقيام بمهامه الرئيسية و التي تشمل التخطيط الاستراتيجي.
- زيادة الإنتاجية: حيث تتفرغ الإدارة للقيام بالأعمال التي تعمل على زيادة إنتاجية المنظمة و تحقيق أهدافها ، كما أن المدراء سيكون لديهم الوقت الكافي لتعلم المهارات الجديدة .
- زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة على للتغيرات البيئية.

3- على مستوى المجموعة:

- تطوير فرق العمل: يمكن تطوير فرق العمل من خلال فعالية التفويض أداء العمل إليهم عندما توكل لأعضاء الفريق أعمال تناسب قدراتهم أو تفوق قدراتهم بقليل فان هذا يؤدي إلى تشجيع و تطوير مهارات و معارف الأفراد، إلى الأعمال التي تستند لأعضاء فريق العمل و الكيفية التي تستند بها تلك الأعمال مهمة للغاية تظهر لأعضاء الفريق مدى ثقة الإدارة بهم تقديرها لقدراتهم و لهذا فوائد عمل الفريق العمل تعددت و قد يكون أهمها :
 - تزيد أحساس العاملين بالهوية.
 - تشعرهم بالفخر بأدائهم الجماعي.
 - تؤدي إلى استجابة سريعة إلى التكنولوجيا.
 - بناء قوامه الثقة: فعندما تقوم الإدارة بتفويض بعض أعمالها لأعضاء فإن هذا يدل على ثقة الإدارة بالفريق و بقدراتهم، و بالتالي يقدم الفريق أفضل ما عنده.
 - زيادة قدرة الفريق على الإبداع و المخاطرة: إن من أهم معوقات الإبداع و الابتكار في المنظمة هو عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين، و انشغال المديرين بالأعمال الروتينية و رفض الأفكار الجديدة باعتبارها مضيعة للوقت، بالإضافة إلى مركزية الإدارة هو عدم الإيمان بأهمية تفويض الأعمال الروتينية البسيطة للعاملين .
- 4- زيادة قدرة الفريق على التحليل : تكمن فوائد تمكين فريق العمل بالطريقة الصحيحة فيما يلي:

الفصل الأول : الخلفية النظرية والدراسات السابقة للقيادة التبادلية والتمكين

- ❖ استغلال الوقت، و تفرغ الإدارة لأداء الأعمال التي يتعين عليها القيام بها.
- ❖ مساعدة الفريق على اكتساب مهارات جديدة و إثراء معرفتهم.
- ❖ حث الفريق على العمل، حيث يحس أفراد الفريق بأن الإدارة تثق بهم بالتالي يقدمون أفضل ما عندهم.
- ❖ استخدام الخبراء الذين لديهم معرفة قد لا تتوفر لدى الإدارة.

5- على مستوى الأفراد:

- **زيادة مسؤوليات الموظفين:** يعتبر التمكين من أهم المداخل الداعمة التي تعمل على تنمية قدرات الموارد البشرية. و تعتبر ممارسات التمكين عن درجة قابلية الإدارات الحديثة لاختيار أكثر الأساليب فعالية للارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين و بالتالي انعكاس ذلك على الأداء الكلي للمنظمة.
- **زيادة الرضا الوظيفي:** عند زيادة مسؤوليات الموظفين فإن هذا يؤدي إلى زيادة انتمائهم لعملهم ، و هذا بدوره يقلل من معدلات الدوران الوظيفي، و الذي يقلل و يوفر تكاليف المنظمة ، أي أن المنظمة لا تحتاج إلى تكاليف توظيف و جذب موظفين جدد نتيجة توسيع مسؤوليات الموظفين ،أيضا تقلل من التكاليف التدريب.
- **تنمية مهارات و قدرات المرؤوسين:**
حيث أن تمكين الموظفين يتم من خلال تزويدهم بالمعلومات و المهارات و هذا بدوره يؤدي إلى مساعدة الموظفين لتنمية أنفسهم ، و الخروج من منطقة الروتين.
- **زيادة مشاركة الموظفين:** عندما يتم زيادة مشاركة الموظفين و السماح لهم بالقيام بما يرونه صحيحا فإن هذا بدوره يزيد من كمية مساحة التغيير نحو الأفضل، فالأفراد يمكنهم تقدير ما تحتاجه المنظمة و بالتالي العمل على تحقيقه مباشرة.
- **التقليل من مقاومة التغيير:** عندما يمتلك الموظفون كل المعلومات في المنظمة، فإن الإدارة بهذه الحالة لا تكون بحاجة إلى أن تقنع الأفراد بأهمية التغيير، لأنهم يعملون بالظروف المحيطة بالمنظمة و بالتالي مدركين أهمية التغيير. و يمكن حصر أهمية تمكين العاملين على كل المستويات في الجدول الموالي:

الفصل الأول : الخلفية النظرية والدراسات السابقة للقيادة التبادلية والتمكين

الجدول رقم (01) : يمثل أهمية تمكين العاملين على مختلف المستويات التمكين

أهمية التمكين حسب المستويات التنظيمية		
على مستوى المنظمة	على مستوى المجموعة	على مستوى الأفراد
<ul style="list-style-type: none"> - يعمل على توفير فرص أكثر لنمو المنظمة - توفير فرص التطوير التنظيمي. - زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة. - تعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرار. - يؤدي التمكين إلى تحقيق الديمقراطية في الإدارة - تسهيل التخطيط الاستراتيجي طويل المدى - زيادة الإنتاجية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير فرق العمل - بناء قوامه الثقة. - زيادة قدرة الفريق على الإبداع و المخاطرة. - زيادة قدرة الفريق على التحليل. 	<ul style="list-style-type: none"> - زيادة مسؤوليات الموظفين - زيادة الرضا الوظيفي - تنمية مهارات و قدرات المرؤوسين. - زيادة مشاركة الموظفين. - التقليل من مقاومة التغيير

المصدر: من إعداد الطالبين.

المطلب الثاني: أهداف و خصائص تمكين العاملين

الفرع الأول: أهداف تمكين العاملين

يمكن تلخيص أهداف تمكين العاملين في النقاط التالية:

- ✓ زيادة النفوذ الفعال للأفراد و فرق العمل بإعطائهم المزيد عن الحرية لأداء مهامهم.
- ✓ يركز التمكين في القدرات الفعلية للأفراد في حل مشكلات العمل و الأزمات.
- ✓ يستهدف التمكين استغلال الكفاءات التي تكمن داخل الأفراد استغلالا كاملا.
- ✓ يجعل التمكين الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم و يعطيهم السلطات الكافية في مجال المشاركة في صنع القرارات و اتخاذها.

الفصل الأول : الخلفية النظرية والدراسات السابقة للقيادة التبادلية والتمكين

✓ يجعل التمكين الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم و قراراتهم.

الفرع الثاني: خصائص تمكين العاملين

يصف عدد من الباحثين التمكين بأنه حالة تتميز بخصائص يمكن أن يطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين و التي تشمل¹:

- 1- الشعور بالسيطرة و التحكم في أداء العمل بشكل كبير.
- 2- الوعي و الإحساس بإطار العمل الكامل المكافئ به الموظف.
- 3- المساءلة و المسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
- 4- المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو المنظمة التي يعمل بها.

المطلب الثالث: أنواع و أبعاد التمكين

الفرع الأول: أنواع التمكين

تنقسم عملية تمكين العاملين إلى ثلاث أنواع:

1- التمكين الظاهري:

ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه و توضيح وجهة نظره في الأعمال و الأنشطة التي يقوم بها و تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري².

2- التمكين السلوكي:

ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات و تعريفها و تحديدها و كذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل و مقترحات حلها و بالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

3- تمكين العمل المتعلق بالنتائج:

و يشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات و حلها و كذلك قدرته على إجراء التحسين و التغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة³.

¹ مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية و علاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، مذكرة ماستر في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008، ص 41-42..

² عميور فريد، واقع تمكين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة المؤسسة المانية جيغل، مذكرة ماستر في الموارد البشرية، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل 2015/2016، ص 18.

³ ظاهر سليمة، عزوز رانيا، علاقة تمكين العاملين بالالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية باتصالات الجزائر غرداية، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2017/2018، ص 08.

الفصل الأول : الخلفية النظرية والدراسات السابقة للقيادة التبادلية والتمكين

الفرع الثاني: أبعاد تمكين العاملين

1- حرية الاختيار:

و تعكس إحساس الفرد بالحرية اتجاه أداءه لعمله، ودرجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة في المنظمة، بحيث تتضمن حرية الاختيار المسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية و يشير كل من (المعايعة و أندرواس) أن الحرية تعني الاستقلالية في الشروع في سلوكيات و عمليات العمل و مواصلتها، وقد وجد كل من (Deci& Ryan) أن الحرية الاختيار المدركة لدى الأفراد تؤدي إلى زيادة المرونة و الابتكار و روح المبادرة و أن إدراك الفرد بأن الأشخاص و الأحداث من حوله تقيد اختياره و يؤدي إلى مشاعر سلبية تؤثر في عمله و تؤدي إلى انخفاض احترام و تقدير الفرد ذاته.

2- القدرات الكفاءة الذاتية:

و تعني اعتقاد الأفراد بامتلاكهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم بشكل جيد، و يعتبر هذا البعد من دعائم مفهوم التمكين فتزويد الفرد بمسؤوليات و صلاحيات أكبر لن يعتبره الفرد تمكيناً في أداءه إلا إذا توفر لديه عنصر الثقة في قدرته علي النجاح في التحكم في تلك المسؤوليات ، وقد لاحظ (Bandura) أن الكفاءة الذاتية المنخفضة تقود الفرد إلى تجنب المواقف التي تتطلب إظهار مهاراته و هذا السلوك يحد من تطوير ذاته، و يرى كل من (Gist& Mitchell) أن تدريب الأفراد له أثر إيجابي في زيادة المهارات و المعرفة العلمية التي تساهم في دعم الثقة و الفجرة علي تحمل المسؤوليات و زيادة شعور الفرد بالفعالية الذاتية.

3- المعني:

و يعني الإحساس بوجود الغاية و الهدف من الارتباط الشخصي للأفراد بالعمل من خلال الاعتناء الداخلي للفرد بشؤون الوظيفة أو المهمة ، كما أن انخفاض وجود معنى للعمل يجعل الفرد يحس بالغزلة و عدم الارتباط بالأحداث الجوهرية للوظيفة و يشير (Bass) أن هذا البعد يعتبر من مخرجات التمكين و ليس من مكوناته حيث أن تمكين الأفراد بإعطائهم صلاحيات و مسؤوليات أكبر في اتخاذ القرار يؤدي بهم في النهاية إلى زيادة المعرفة العلمية في أداء الوظيفة و الذي يؤدي إلى شعور الفرد بأهمية عمله في تحقيق أهداف المنظمة و يرى الباحث أن معنى العمل هو ركن من الأركان التي يقوم عليها التمكين و ليس فقط من مخرجات التمكين، حيث أنه من الضروري أن يشعر الفرد بأهمية العمل حتي يصل إلى التطبيق الجيد لمفهوم التمكين.

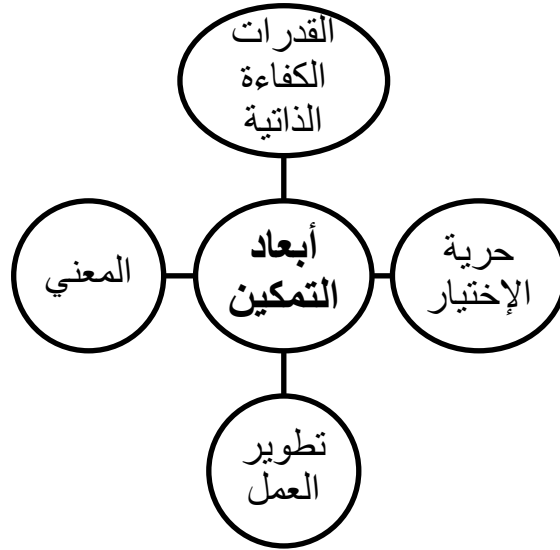
4- تطوير العمل:

و يعني إدراك الفرد بأن له تأثير في القرارات الجوهرية داخل المنظمة و يرى كل من (المعايعة و أندرواس) أن بعد التأثير يعكس اعتقاد الأفراد باستطاعتهم التأثير على نظام الذي يعملون فيه من خلال التأثير علي المخرجات ، كما أن إحساس الفرد بانعدام دوره في التأثير علي مجريات أمور وظيفته يؤدي الى الاغتراب الوظيفي و يقول كل من

الفصل الأول : الخلفية النظرية والدراسات السابقة للقيادة التبادلية والتمكين

(Rabindra&Kanungo) أن هذا الاعترا ب له آثار سلبية علي الإنتاجية و على جودة الحياة الوظيفية و يرى (Willizm) بأن شعور الفرد بعدم قدرته على التأثير في القرارات يؤدي إلى شعوره بتضاؤل دوره في تحقيق أهداف المنظمة و الذي يؤدي بالفرد في النهاية إلى عدم إحساسه بالمسؤولية الوظيفية و انخفاض تقديره لذاته و عدم تحمسه لأخذ المبادرة و تحمل المخاطرة¹

الشكل (04): أبعاد التمكين



المصدر: من إعداد الطالبتين.

¹زكريا مطلق الدوري، أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الاعمال "دراسة ميدانية علي عينة من المعلمين في شركة زين للاتصالات الاردنية"، The Scientific Journal of Cihan-Sulaimanyia, (1)ISSUE(2),VOL.2018, ص87.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الاول الدراسات السابقة باللغة العربية

1-دراسة حافض رياض حامد عقاد¹ [بعنوان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية محافظات غزة لأبعاد القيادة التبادلية و علاقتها بالتمائل التنظيمي لدى المعلمين رسالة الماجستير، جامعة الأقصى بغزة سنة 2020] تعالج هذه الدراسة إشكالية التالية: حول ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لأبعاد القيادة التبادلية ، و ما علاقتها بالتمائل التنظيمي لدى المعلمين؟

و هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لأبعاد القيادة التبادلية و التماثل التنظيمي لدى المعلمين، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة 312 معلما و معلمة من معلمي مدارس الثانوية بمحافظة غزة من كلا الجنسين ، يمثلون نسبة 18.8% من مجتمع الدراسة وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية ، ومثلت الاستبانة أداة جمع البيانات .

و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- إن درجة الكلية لتقدير عينة الدراسة للممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لأبعاد القيادة التبادلية من وجهة نظر معلميهما ،حصلة على وزن نسبي 72.22% أي بدرجة مرتفعة .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا أكبر أو تساوي من 0.05 بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لأبعاد القيادة التبادلية تعزى لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا أكبر أو تساوي من 0.05 بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة (المكافأة المشروطة (الدعم)، الإدارة بالاستثناء (النشطة) وللقيادة التبادلية ككل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

و من أهم توصيات الدراسة:

- عقد مديري المدارس اجتماعات دورية مع المعلمين، من أجل الاتفاق على معايير التعزيز و المكافأة و التقييم مقابل مستوى الجهود المبذولة في العمل.

¹حافض رياض حامد عقاد، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية محافظات غزة لأبعاد القيادة التبادلية و علاقتها بالتمائل التنظيمي لدى المعلمين، مذكر ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية ، جامعة الأقصى، غزة، 2020.

الفصل الأول : الخلفية النظرية والدراسات السابقة للقيادة التبادلية والتمكين

- تنظيم مديريات التربية و التعليم ورش عمل تبحث في السلبيات الناجمة عن الإدارة بالاستثناء (الساكنة)، وتحذير المديرين من انتهاجها.

- تشكيل لجان مالية و إدارية تنظر في حقوق المعلمين المهذورة و المتراكمة، بهدف الحفاظ عليها و تليتها، الأمر الذي يزيد من مستوى الولاء و الانتماء لديهم للمؤسسة التعليمية.

2-دراسة مرفت محمد السعيد¹ [بعنوان أثر القيادة التبادلية في الشعور بعدم الأمان الوظيفي و الانسحاب النفسي من العمل " دراسة ميدانية"، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلة 10- العدد02، سنة 2014 بالجامعة زقاريق].

هدفت الدراسة إلى توضيح تأثير القيادة التبادلية في الشعور بكل من عدم الأمان الوظيفي و الانسحاب النفسي من العمل، وتحديدها إذا كانت الملكية النفسية كمتغير وسيط تتوسط هذا التأثير أمرا، و ذلك لعينة من المعيدين و المدرسين المساعدين بجامعة الزقريق، و تمت الدراسة الميدانية على عينة قوامها (420) مفردة بحث تضمنت (230) مقيدا و (190) مدرسا مساعدا توصلت الدراسة إلى إلى العديد من النتائج منها أن مدركات مفردات العينة للقيادة التبادلية تؤثر معنويا و سلبا في شعورهم بعدم الأمان الوظيفي و أن القيادة التبادلية تؤثر معنويا و سلبا في مستوى الانسحاب النفسي من العمل. كما توصلت إلى وجود تأثير لمتغيرات الملكية النفسية كمتغير وسيط يتوسط العلاقة بين متغيرات القيادة التبادلية و عدم الأمان الوظيفي و الانسحاب النفسي من العمل و يعطي دلالة على أن سبل تعزيز مدركات الأمان الوظيفي و الحضور النفسي في العمل تتحقق من خلال المساعدة في تنمية الشعور بالملكية النفسية كمتغير وسيط يتوسط العلاقة بين متغيرات القيادة التبادلية و عدم الأمان الوظيفي و الانسحاب النفسي من العمل و يعطي دلالة على أن سبل تعزيز مدركات الأمان الوظيفي و الحضور النفسي في العمل تتحقق من خلال المساعدة في تنمية الشعور بالملكية النفسية.

3-دراسة عبد المؤمن حليلة وقوي يمينة،² [بعنوان استراتيجيات تمكين العاملين و دورها في تشجيع الإبداع التنظيمي دراسة حالة الوكالة التجارية للمؤسسة للاتصالات الجزائر بعين بسام" أطروحة ماستر جامعة أكلي محند أو الحاج بالبويرة سنة 2014/2015] تدور إشكالية الدراسة حول ما مدى مساهمة استراتيجيات تمكين العاملين في تشجيع الابداع التنظيمي ؟

¹ مرفت محمد السعيد، أثر القيادة التبادلية في الشعور بعد الأمان الوظيفي و الانسحاب النفسي من العمل-دراسة ميدانية، مجلة الأردن في إدارة الأعمال، جامعة زقاريق، المجلة 10-العدد 02، سنة 2014.

² عبد المؤمن حليلة وقوي يمينة، استراتيجيات تمكين العاملين و دورها في تشجيع الإبداع التنظيمي -دراسة حالة الوكالة التجارية للمؤسسة للاتصالات الجزائر بعين بسام، مذكر ماستري تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أكلي محند أو حاج بالبويرة، 2014/2015.

الفصل الأول : الخلفية النظرية والدراسات السابقة للقيادة التبادلية والتمكين

و هدفت الدراسة إلى زيادة الاهتمام العلمي بتمكين الموارد البشرية باعتبارها محدد أساسي لأداء المنظمة، وبضرورة إدارة هذا المورد استراتيجيا لدعم استراتيجية المنظمة و تقديم الإطار العامل لاستراتيجية تمكين العاملين بشروط و خطوات يمكن استغلالها ميدانيا و محاولة تقديم صورة عن استراتيجية تمكين العاملين في المنظمات الجزائرية ، لأنها من الموضوعات الإدارية الحديثة و يمكن اعتبارها أساسا للتقدم و الرقي و أنه واقع يمكن تطبيقه وتنفيذه في منظمة الاعمال و لمعرفة العلاقة بين استراتيجية تمكين العاملين و الإبداع التنظيمي في الوكالة التجارية للمؤسسة للاتصالات الجزائر تم الاعتماد على عدة طرق منها المقابلات الشخصية و كذلك على الوثائق الداخلية للوكالة ، بالإضافة للاستبيان لجمع عدد ممكن من المعلومات وقد تم توزيع استمارات الاستبيان على 11 عامل بالوكالة التجارية بعين البسام و 50 عامل بالمديرية الاقليمية باتصالات الجزائر بالبويرة .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعتمد الوكالة في تسيير عملها على كفاءة البشرية من خريجي الجامعات، لأن مناصب العمل تحتاج إلى مثل هذه الأطارات.
- تعتمد الوكالة في نشاطها على مواردها البشرية كالتدريب و الترقية قصد تطوير مهاراتهم في العمل.
- إن الوكالة تسعى لتحسين أدائها و ذلك بتحفيز عمالها معنويا و يكون ذلك بالتقدير و العناية بهم.
- باعتبار أن الوكالة عمومية فلا يمكن لعمالها حق في الإبداع.
- و من أهم التوصيات المقدمة ما يلي:
- الدقة في اختيار العاملين الممنوحة لهم صلاحيات التمكين ممن يتمتعون بالمهارة و الخبرة و قوة الشخصية لضمان نجاحهم في أداء مهام في العمل.
- العمل على نقل الأفكار الإبداعية إلى الإدارة العليا.
- العمل على تمكين العاملين على حل المشكلات بطرق إبداعية.
- محاولة القيام بدورات تدريبية خارج التراب الوطني للاطلاع على التطورات التكنولوجية.

4-دراسة أبو بكر بوسالم¹[بعنوان دور سياسة التمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على شركة سوناطراكالبترولية]،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم

¹ أبو بكر بوسالم، دور سياسة التمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة-دراسة ميدانية على شركة سوناطراكالبترولية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة سطيف،2012/2013.

الفصل الأول : الخلفية النظرية والدراسات السابقة للقيادة التبادلية والتمكين

التسيير بجامعة سطيف (2012/2013) هدفت الدراسة إلى التعرف على الأهمية النسبية لتواجد كل من أبعاد السياسة تمكين العاملين و أبعاد الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك الجزائرية وقياس دور سياسة التمكين العاملين في تحقيق ميزة التنافسية المستدامة، تحديد دور كفاءة العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك، وقدم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري أما على الصعيد الميداني فتم الاعتماد على منهج دراسة حالة مع تحليل كافة البيانات و استخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها، وقد تم الاعتماد على الاستبانة و تضمن مجتمع الدراسة جميع الإداريين بشركة سوناطراك البترولية و الذين يبلغ عددهم 12000 في مختلف وحدات الأعمال وكانت عينة الدراسة 375 مفردة.

و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- كشفت نتائج الدراسة عن وجود دور لكل أبعاد سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك البترولية.
- تبين من النتائج عدم وجود دور البعدي سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية و نعزو هذه النتيجة إلى تعدد هذه المستويات الإدارية في شركة سوناطراك و التي تنساب عبرها الأوامر من الأعلى إلى الأسفل في المستويات الإدارية الوسطى و الدنيا مما يولد شعور لدى العاملين بأنها أدوات للتنفيذ.
- بينت نتائج التحليل أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سوناطراك لسياسة تمكين العاملين تعزى لمتغيرات شخصية التالية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي) و نعزو هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة لا يؤثر في اتجاهاتهم حول تمكين المتغيرات الشخصية السابقة.
- و كانت أهم التوصيات المقدمة ما يلي:
- ضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد سياسة التمكين الأربعة و خاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات و النظر إلى أخطائهم كفرص للتعلم.
- ضرورة اهتمام إدارة شركة سوناطراك ببعدي الكفاءة و تطوير العمل و التي أثبتت الدراسة عدم وجود تأثير لهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- نوصي الإدارة العليا بتبني مناخ تنظيمي يسمح بجرية تبادل الأفكار بين الرئيس و المرؤوس مما يدعم الشعور بالكفاءة و القدرة على التأثير في العمل.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1-دراسة¹ Lan et al بعنوان:

[Influences of leadership transformationAL leadership transactional and patriarchal leadership on job satisfaction of cram school faculty Members2019]

[تأثيرات القيادة التحويلية و القيادة التبادلية و القيادة الأبوية على رضى الوظيفي للمعلمين في مدارس كرام]

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثيرات القيادة التحويلية و القيادة التبادلية و القيادة الأبوية على الرضى الوظيفي للمعلمين في مدارس كرام في تايوان ، و لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي ،وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين العاملين في مدارس كرام في تايوان و عددهم 7100 و بلغ عدد العينة الدراسة 390 معلم و معلمة من مجتمع الدراسة ، و اعتمدت الدراسة على الاستبيان لجمع البيانات والذي تكون من 52 فقرة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود تأثير إيجابي للنمط القيادة التبادلية على رضى الوظيفي الخارجي.
 - أن النمط القيادة التحويلية هو تأثير سلبي على الرضى الوظيفي الداخلي و الخارجي.
 - أن النمط القيادة الأبوية هو تأثير إيجابي كبير على الرضى الوظيفي الداخلي.
- توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:
- أن يقوم قادة المدارس كرام بتطبيق القيادة التبادلية على مؤسساتهم لرفع مستوى الوظيفي الخارجي لدي المعلمين مثل إعداد المكافآت.
 - بالنسبة لمدارس كرام التي تطبق نمط القيادة التبادلية يقترح الباحثون تطبيق نمط القيادة الأبوية لزيادة الرضى الوظيفي الداخلي لدى المعلمين.

2-دراسة¹ Sirin& Aydin & Bilir بعنوان:

¹LAN ET AL, Influences of leadership transformational leadership transactional , and patriarchal leadership on jobsatisfaction of cram school faculty Members, Sustainability.vol 11(12),1-13,Taiwan,2019.

[Transformation al– Transactional leadership
andOrganizationalCynicismPerception :Physical Education and sport
teacherssample2018]

[القيادة التحويلية و التبادلية و مستوى السخرية التنظيمية عينة من المعلمين التربية البدنية و الرياضية]

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس لنمطي القيادتين التحويلية و التبادلية و مستوى السخرية التنظيمية لدى معلمين التربية البدنية و الرياضية في مدارس تركية ، و لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي و تكون مجتمع الدراسة من معلمي التربية البدنية و الرياضية العاملين من مدارس تركية للعام الدراسي (2017/2018) وبلغت عينة الدراسة 270 معلما و معلمة للتربية و الرياضية و تم اختيارهم بطريقة عشوائية ، تم استخدام استبانة مقياس القيادة متعدد العوامل (MLK) ل (Avilio.bass) المستخدمة في دراستها عام (2000)، و عدد فقرتها (36) فقرة.

و من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- يرى معلمو التربية البدنية و الرياضية أن مدراءهم يمارسون القيادة التحويلية بدرجة متوسطة.
 - أن لدى المعلمين مستويات متوسطة من السخرية التنظيمية.
 - يرى معلمو التربية البدنية و الرياضية أن مدراءهم يمارسون القيادة التحويلية بنسبة أعلى من القيادة التبادلية.
- و من أهم توصياتها:
- تدريب معلمي التربية البدنية على السلوكيات و المواقف الديمقراطية أثناء تعليمهم الجامعي.
 - تدريب المعلمين أثناء الخدمة للتقليل من مستوى السخرية التنظيمية.

3-دراسة² Stephen N. M Nzuve, Tsala Halima Bakari بعنوان:

[The Relationship betweenemployeeEmpowerment and Performance in the
City Council of Nairobi]

¹Sirin&Aydin&Bili, Transformational– Transactional leadership andOrganizational CynicismPerception :
Physical Education and sport teachers sample, Universal Journal Of Educational Research , volume6
(09), Turkey, 2008–2018

² Stephen N. M Nzuve, Tsala Halima Bakari , The Relationship between employee Empowerment and
Performance in the City Council of Nairobi, University of Nairobi, Kenya, problems of MANAGEMENT in The
21Stcentury Volume 5(83), 2012.

الفصل الأول : الخلفية النظرية والدراسات السابقة للقيادة التبادلية والتمكين

هدفت هذه الدراسة لتحديد مدى وضع مجلس مدينة نيروبي (CNN) برنامج تمكين العاملين و تحديد العلاقة بين ممارسة تمكين العاملين و الاداء بمجلس مدينة نيروبي. و على ضوء ما سبق فإن الباحثان اعتبرا أن أداة الدراسة مناسبة لتحقيق أهدافها في حين أن البيانات تم الحصول عليها من منظمة واحدة. حيث أن سكان المدينة تضم جميع العاملين في مجلس مدينة نيروبي الذين تم اختيارهم نظرا لحقيقة أنها هي أكبر سلطة محلية في كينيا و بالتالي من المتوقع أن تشارك في أفضل الممارسات للموارد البشرية. فعينة الدراسة تشكلت من 60 فرد ينتمون الي 15 قسم (4 من كل قسم) تتألف من المستجوبين الذين تم اختيارهم عشوائيا ، كما أن الدراسة استخدمت البيانات الاولية و الثانوية ، حيث تم تجميع البيانات الاولية من خلال تصميم استبيان، بينما بيانات الاداء تم قياسها بعوائد الاصول (ROA) تم تجميعها من مصادر ثانوية وقد تم التحليل باستخدام الإحصاء الوصفي مثل المتوسطات، التكرارات، النسب المئوية ، معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة و أهمية العلاقة بين التمكين و الأداء.

وتوصلت الدراسة إلى الكشف على أن تمكين العاملين أحرز هدفا في مجلس مدينة نيروبي (CNN) ، و هذا يشير إلى أن العاملين تم تمكينهم إلى حد كبير ، وتوصلت أيضا إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين تمكين العاملين والأداء العاملين بالمجلس، و أداء المجلس ككل.

4-دراسة MasoudAghaei, , Mahdi Talebpour , et al¹ بعنوان:

[Relationship

between employees empowerment with organizational commitment in employees of KhorasanRazavi sport and youth administration 2013]

"العلاقة بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي في إدارة الشباب والرياضة بخراسان رازفي بإيران"

هدفت هذه الدراسة لتوضيح العلاقة بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين العاملين في إدارة الشباب والرياضة بخراسان رازفي بإيران ، وكانت الدراسة على عينة بلغ عددها (52) مدير بإدارة الشباب والرياضة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (112) مدير بإدارة الشباب والرياضة، ولقد استخدم الباحثون المنهج و التحليلي و اعتمدوا على الاستبيان لجمع البيانات . وتوصلت الدراسة بأن هناك علاقة إيجابية قوية بين التمكين و الالتزام التنظيمي

¹MasoudAghaei, , Mahdi Talebpour , et al, **Relationship between employees empowerment with organizational commitment in employees of KhorasanRazavi sport and youth administration, 2013**– International Journal of Sport Studies. ISSN (online) 2251-7502 Vol., 7 (3), 145-152, 2017

الفصل الأول : الخلفية النظرية والدراسات السابقة للقيادة التبادلية والتمكين

حيث ($P=0.000 -t=0.996$)، ولا توجد فروق ذات دالة إحصائية بين الذكور والإناث في عينة البحث بخصوص التمكين ودرجة الالتزام التنظيمي ($t=0.954-p=0.34$). وقد أوصت لضرورة تمكين الموظفين للوصول إلى الالتزام التنظيمي ، فمن خلال تمكين الموظفين وتعزيز التزامهم التنظيمي سيشعرون بمدى أهميتهم كأعضاء في هذه المنظمة وبالتالي يبذلون قصارى جهدهم للوصول بالمنظمة إلى أرقى المستويات، أيضا يجب إعطاء المديرين المقدره على استخدام التقنيات لزيادة الفعالية والكفاءة والثقة لدى العاملين للمضي قدما.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

من خلالنا استعراضنا لبعض الدراسات المختلفة العربية و الأجنبية و التي تناولت في محتواها القيادة التبادلية ، و تمكين العاملين، تم استخلص العديد من النتائج و التوصيات التي من شأنها أن نثري الدراسة الحالية، يمكن إيضاح أوجه الشبه و الاختلاف و ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الجدول التالي:

1-مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

- إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر التطبيقية والنظرية مما سهل لنا بناء منهجية الدراسة بتحديد المشكلة وعينة الدراسة.
- المساعدة على بناء المشكلة و أهميتها وأهدافها.
- المساعدة في تحديد منهج الدراسة الوصفي و تحليلي.
- صميم أداة الدراسة من خلال الاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة .
- الاطلاع على منهج تلك الدراسات والاستفادة منها في بناء الإطار النظري للبحث الحالي.
- الاطلاع على الجانب التطبيقي لتلك الدراسات مما ساعد في تحديد المتغيرات البحث الحالي والعينة المناسبة.
- لتعرف على الوسائل الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات، وتحديد الوسائل الأكثر ملائمة لاختيار فرضيات البحث الحالي.
- التعرف على المشكلات التي أثارها تلك الدراسات وأهم الاستنتاجات التي توصلت إليها لينطلق منه البحث الحالي.

الفصل الأول : الخلفية النظرية والدراسات السابقة للقيادة التبادلية والتمكين

-إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وبناء منهجية الدراسة وأداة الدراسة والمساعدة في تحديد مشكلة وتساؤلات الدراسة الحالية وصياغة فرضيات الدراسة.

2- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

إن الدراسة الحالية جاءت امتدادا للدراسات السابقة من حيث محاولتها لتأطير مفاهيم القيادة التبادلية وتمكين العاملين و بشكل عام يمكن القول أن معظم الدراسات السابقة كانت مفيدة في الدراسة الحالية سواء في الإطار النظري أو المنهجية أو في تصميم أداة الدراسة مع أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في تناولها العلاقة بين القيادة التبادلية وتمكين العاملين وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من ناحية الحدود الزمانية والمكانية والحالة الدراسية ، وتأمل الطالبان أن تمثل هذه الدراسة إضافة علمية.

-نلاحظ من الدراسات السابقة أن هناك قلة في الدراسات المحلية و العربية التي تناولت علاقة القيادة التبادلية بتمكين العاملين.

3-أوجه التشابه و الاختلاف:

و يتبين لنا من الدراسات السابقة إجماعهم على مفهوم القيادة التبادلية كمفهوم قيادي حديث في المؤسسات ، و تم الاختلاف بين دراستنا الحالية و الدراسات السابقة في أبعاد القيادة التبادلية و المتمثل في(الادارة بالاستثناء إيجابية و الادارة بالاستثناء السلبية)،وعلاقتها مع مجالات التمكين (المشاركة في صنع القرار،الاتصال).

خلاصة الفصل :

تناولنا من خلال هذا الفصل الإطار النظري للقيادة التبادلية الذي يعتبر المتغير المستقل بدراستنا و الذي تم تعريفه على أنه: "نمط من أنماط القيادة الحديثة ،حيث يقوم القائد بتحفيز العاملين من خلال بناء علاقة قائمة على تبادل المنافع و الخدمات بينهم و ذلك بوضع معايير الأداء و وما هو متوقع منهم و كل ما يطلب منهم من أعمال وما سيحصلون عليه مقابل طاعتهم و بذلك يكون القائد ربط الجهود المبذولة من المرؤوسين و بين العائد الذي سوف يحصلون عليه مقابل جهودهم من مكافآت و جوائز." و التمكين الذي يعرف على أنه: " هو إعطاء و نقل المسؤولية و السلطة اللازمة من الرئيس إلى المرؤوسين ،و السماح للمرؤوسين بدرجة من الحرية و الاستقلالية و الرقابة الذاتية تمكنهم من ممارسة أعمالهم من خلال توسع صلاحيتهم التي تتمثل في المشاركة في اتخاذ القرارات و حل المشكلات"، و دراسة العلاقة بينهما نظريا، حيث قمنا بمراجعة دراسات سابقة لها صلة بموضوع الدراسة سواء كانت عربية أو أجنبية و ما توصلت إليه ثم محاولة إبراز أوجه التشابه و الاختلاف مع دراستنا الحالية من هذه الدراسة إضافة إلى التعرف على كيفية معالجتهم الإشكالية من أجل تسهيل معالجة إشكالية دراستنا و التي سنتطرق إليها من خلال الفصل الثاني

حيث سيكون الفصل الثاني لدراستنا على شكل دراسة ميدانية التي سنحاول من خلالها إثبات أو نفي الفرضيات التي وضعناها لهذه الدراسة.

الدراسة الميدانية
الدراسة التطبيقية (الطريقة و
الإجراءات)

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الأول للأدبيات و المفاهيم النظرية المتعلقة بالقيادة التبادلية و تمكين العاملين ،سنحاول من خلال هذا الفصل التطبيقي إسقاط ما تم الوصول إليه نظريا على ما هو موجود في الواقع على عينة من المعلمين ، و من ثم إبراز الفجوة بينهما و محاولة معالجتها، لذلك قمنا بدراسة ميدانية لي 06مؤسسات ابتدائية في بلدية غرداية ،ولمعرفة العلاقة بين القيادة التبادلية و تمكين العاملين تم الاعتماد على عدة طرق منها الوثائق الداخلية ،بالإضافة إلى الاستبيان الذي يعتبر أداة الدراسة المعتمدة دراستنا الحالية لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، كما أنه ملائم لمعرفة و دراسة العلاقة بين القيادة التبادلية و تمكين العاملين . حيث تم وصف المنهجية الدراسة المعتمدة، و بالإضافة إلى أداة الدراسة المستخدمة و طرق إعدادها و صدق ثباتها ، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدنا عليها في التحليل ثم إبراز أهم النتائج و التوصيات التي توصلنا إليها من هذه الدراسة .

المبحث الأول: طريقة واداة الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث سيتم وصف مجتمع الدراسة وعينتها و المراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات والمعلومات حول الموضوع، كما يتم أيضا عرض مجريات التحكيم وطرق التحقق من الصدق و الثبات.

المطلب الأول: متغيرات وأداة الدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بحث عن علاقة القيادة التبادلية بتمكين العاملين ، وقد طبقت هذه الدراسة على المؤسسات الابتدائية، ولبلوغ هذا الهدف فقد تم استخدام المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية للموضوع، أما في الجانب الميداني من الدراسة فقد تم الاعتماد فيه على أسلوب دراسة الحالة و هذا من خلال تصميم الاستبيان ، وقد تم توزيع استبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية البحث، حيث تم تجميعها ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الاستعانة أيضا ببرنامج Excel، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة.

الفرع الثاني: أداة الدراسة

من خلال طبيعة الدراسة و طبيعة البيانات و المعلومات المراد الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة فقد انصب الاهتمام على:

-الاستبيان: حيث تمثل الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها بحيث تم تصميمه بغرض جمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة و تم عرضه على عدد من الأساتذة المتخصصين لتحكيمه، و بعد تعديله تم توزيعه على 90 فرد من المعلمين والمعلمات من مجموع 6 مؤسسات ابتدائية في بلدية غرداية، وذلك خلال شهر أفريل من سنة 2022، إذ تم استرجاع 79 استبيان حيث استبعد 4 منها نتيجة لعدم صلاحيتها للتحليل و خلص عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل إلى 75 استبيان، أي ما نسبته 84% من إجمالي مجتمع الدراسة، و الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول(02): يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان:

النسبة	العدد	البيان
100%	90	عدد الاستثمارات الموزعة
90%	81	عدد الاستثمارات المسترجعة
10%	9	عدد الاستثمارات الغير مسترجعة
5.5%	5	عدد الاستثمارات الملغاة
84%	76	عدد الاستثمارات المقبولة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا عن نتائج الاستبيان

الجدول السابق يبين أن العدد الإجمالي الذي تم استعادته من الاستبيانات التي وزعت هو (81) استبيان. و هذا العدد يشكل ما نسبته (90%) من العدد الموزع و البالغ (90) استبيان وعدد الاستبيانات المستبعدة كانت (05) استبيان في حين نجد أن الاستبيانات الخاضعة للتحليل بلغ عددها (76) بنسبة(84%) من أفراد عينة الدراسة، كما أن عدد الاستبيانات الغير مسترجعة بلغ (09)، أي ما نسبته (10%) من أفراد عينة الدراسة.

- يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة علاقة القيادة التبادلية بتمكين العاملين في المؤسسات الابتدائية في بلدية غرداية، فقد تم إعداد الاستبيان انطلاقا من الأسئلة والفرضيات المطروحة في بعض الاستبيانات التي تتمحور حول نفس متغيرات الدراسة و التي تم الاستئناس بها في عملية تصميمه، حيث مر تصميم الاستبيان قبل الشروع في عملية توزيعه بالمراحل التالية:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات: وهذا استنادا على مراجعة دراسات سابقة ذات صلة.

- عرض الاستبيان على المشرف من أجل تقييم مدى ملائمته لجمع البيانات، وتعديله الأولي حسب توجيهاتهم.

- توزيع الاستبيان بشكله النهائي على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك بعد أخذ الموافقة من المشرف.

وقد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية حث فيها العاملين على التعاون والصدق في فيها الاجابة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة محاور:

المحور الأول: يحتوى على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة و يتكون من 3 فقرات الجنس، العمر، المستوى العلمي وذلك بقصد التعرف على خصوصيات الباحثين.

المحور الثاني: يوضح أبعاد القيادة التبادلية التي تم اعتمادها في الدراسة، حيث يتكون (19) فقرة: إذ يحتوى على (04) من مجال القيادة التبادلية، وكل مجال يحتوى على مجموعة من الفقرات:

(06) فقرات متعلقة بالمكافآت المشروطة، (06) فقرات من العقوبات المشروطة، و(04) فقرات متعلقة بالإدارة بالاستثناء و (04) فقرات متعلقة بالإدارة بالاستثناء (السكنة).

المحور الثالث: يوضح أبعاد تمكين العاملين التي تم اعتمادها في الدراسة، حيث يتكون (17) فقرة.

إذ يحتوى على (04) من مجال تمكين العاملين، وكل مجال يحتوى على مجموعة من الفقرات:

(05) فقرات من النمو الشخصي و (04) فقرات من الاستقلالية (04) فقرات النمو المهني و (04) فقرات المكافآت و التعزيز.

الجدول رقم (03): يوضح مضمون الاستبيان

رقم الفقرات	البعد
(06-01)	المكافآت المشروطة
(12-07)	العقوبات المشروطة
(16-13)	الإدارة بالاستثناء
(20-17)	الإدارة بالاستثناء (السكنة)
(25-21)	النمو الشخصي
(29-26)	الاستقلالية
(33-30)	النمو المهني
(37-34)	المكافآت و التعزيز

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الاستبيان.

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة و هما المتغير المستقل و المتغير التابع، و ذلك موضح في الجدول رقم (04)

الجدول رقم (04):متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
القيادة التبادلية	المتغير المستقل
تمكين العاملين	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قد جرت معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS)، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، فقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS)، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- ✓ المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية الاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور و أبعاد الدراسة.
- ✓ التكرارات و النسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة.
- ✓ اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): بمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- ✓ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الفقرات و لقياس قوة الارتباط و العلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فإن الارتباط قوي و موجب (طردى)، وإذا كان قريب من (-1) فإن الارتباط قوي و سالب (عكسي)، كلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.
- ✓ تحليل الانحدار: حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل و التابع.
- ✓ الاختبار الإحصائي ANOVA: لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية و الوظيفية على متغيرات الدراسة.
- ✓ اختبار t-test: للعينة الواحدة

وقد كان تحليل إجابات كل فقرة وفق مقياس لكارتر الخماسي (Likert) حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالباً من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات كما هو موضح في

الجدول رقم (06) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج. كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم(05) : يوضح مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1
الدرجة	5_4.2	4.19_3.4	3.39_2.60	2.59_1.80	1_1.79

و استناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية و ذلك على النحو التالي:

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

و للتأكد من صدق و صلاحية استمارة الاستبيان و كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، التي تم اختبارها ثم عرضها على السادة المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، و قد استجيب لآراء السادة و تعديل ما يجب تعديله في ضوء مقترحاتهم ثبات أداة الدراسة: يقصد به أنه عند إعادة توزيع الاستبيان مرة ثانية على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين و في ظروف نفسها فنحصل على نفس النتائج السابقة. و في الظروف نفسها وقد تم التحقق من ثبات أداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من ثبات الكلي للاستبيان و درجة الاتساق الداخلي بين فقراته.

الجدول رقم(06): معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات

الاستبيان

عنوان المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المكافآت المشروطة	06	0.74
العقوبات المشروطة	06	0.80
الإدارة بالاستثناء	04	0.73
الإدارة بالاستثناء (السكنة)	04	0.80
النمو الشخصي	05	0.74

0.77	04	الاستقلالية
0.75	04	النمو المهني
0.75	04	المكافآت و التعزيز
0.78	37	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج (SPSS)

تحليل: تشير النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه قيم الفا الإجمالية و البالغ قيمتها (0.78) و تعتبر مقبولة كقيمة ثابتة كما تراوحت معاملات الثبات للمحاور بين (0.74 إلى 0.59). وبالتالي يمكن القول بأن العوامل المستخدمة تتمتع بالثبات الداخلي ما يدل على درجة من الثبات لجميع الأسئلة.

المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة و مناقشتها

في هذا المطلب سيتم عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرامج SPSS، ثم تحليلها و مناقشتها.

المطلب الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة

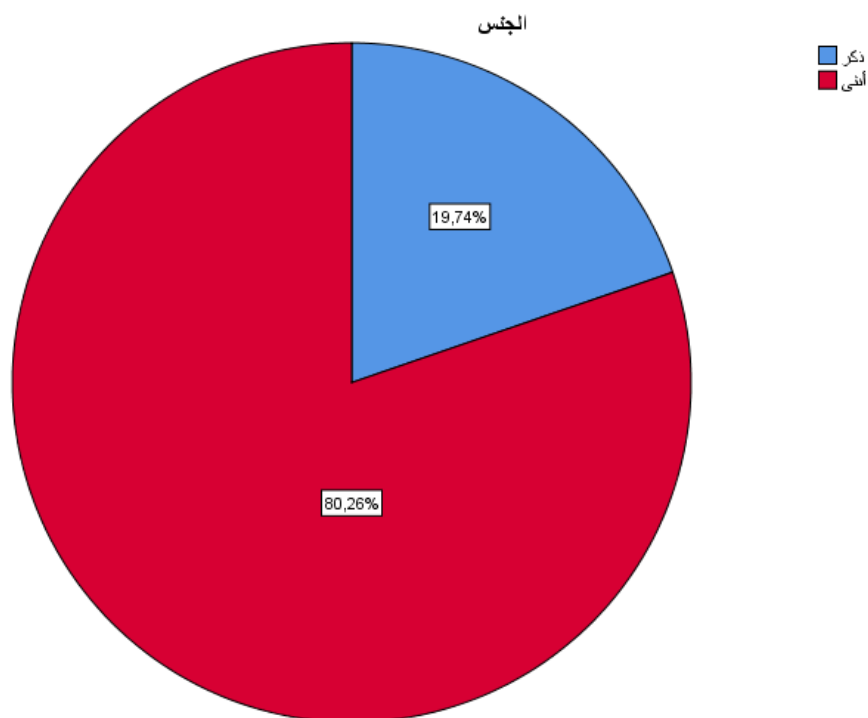
1- توزيع أفراد العينة تبعا للجنس: و هي كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم(07): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس		
النسبة %	التكرار	
19.74%	15	ذكر
80.26 %	61	أنثى
100%	76	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

الشكل رقم(05): يوضح جنس العينة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات جدول نتائج SPSS

تحليل: حسب الجدول رقم (07) نلاحظ أن نسبة الذكور (19.74%) فقط في حين أن نسبة الإناث بلغت (80.26%). نستنتج بأن الغالبية عينة الدراسة هيا الإناث و هذا يرجع إلى أن المعلمات أكثر صبرا و تحملا من المعلمين و أيضا إلى طبيعة و عريضة الأمومة التي تساعدهم في التعامل مع الأطفال في المراحل الابتدائية.

2- توزيع أفراد العينة تبعا للعمر : وهي كما يوضح الجدول التالي:

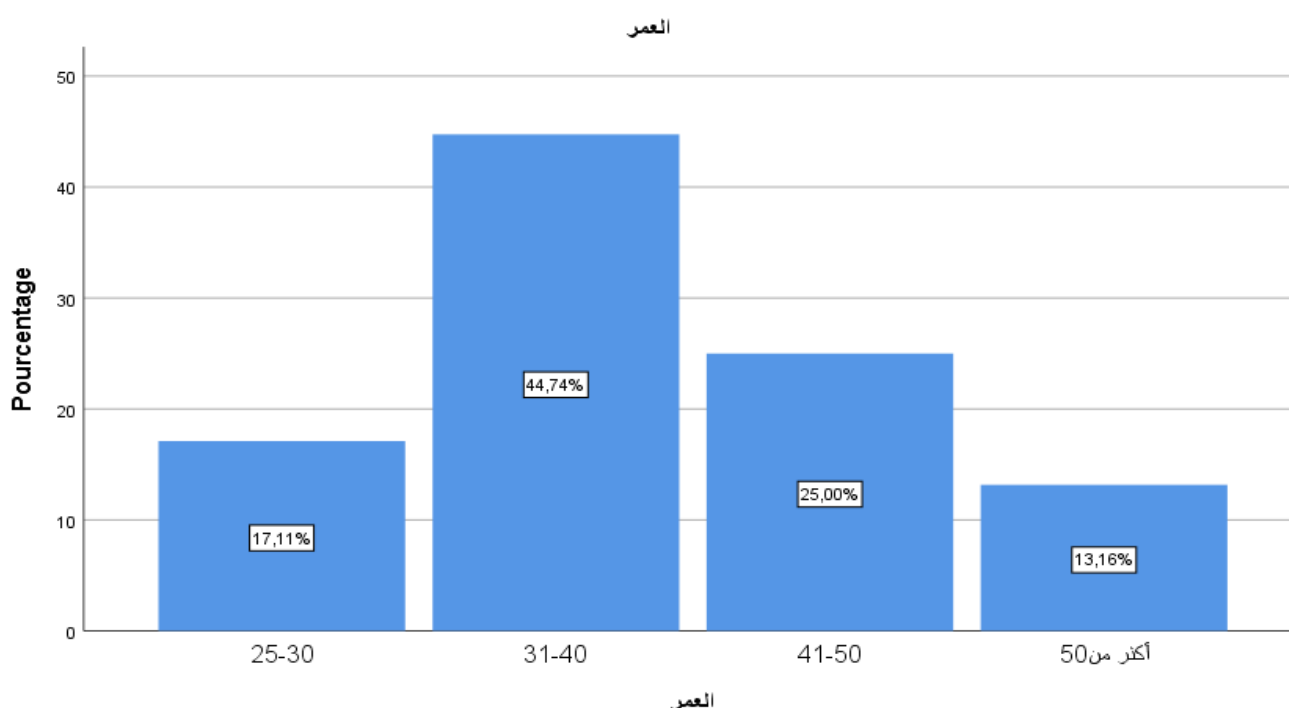
الجدول رقم(08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر		
النسبة %	التكرار	
17.1%	13	30-25

44.7%	34	40-31
25%	19	50-41
13.2%	10	أكثر من 50
100%	76	المجموع

المصدر: من أعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (06): يوضح المستوى العمري للعينة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

التحليل: يوضح الشكل و الجدول أعلاه توزيع العينة حسب السن أو الفئة العمرية لعينة الدراسة حيث أغلب عينة الدراسة كانت ما بين (40-31) بنسبة 44.74% ثم يليها الفئة العمرية (50-41) بنسبة 25% أما الفئة العمرية المحصورة بين (30-25) مثلت بنسبة 17.11% أما الفئة الأكثر من (50) هي الأقل نسبة في العينة بنسبة 13.16% ونستنتج بأن غالبية عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 31 إلى 40 سنة.

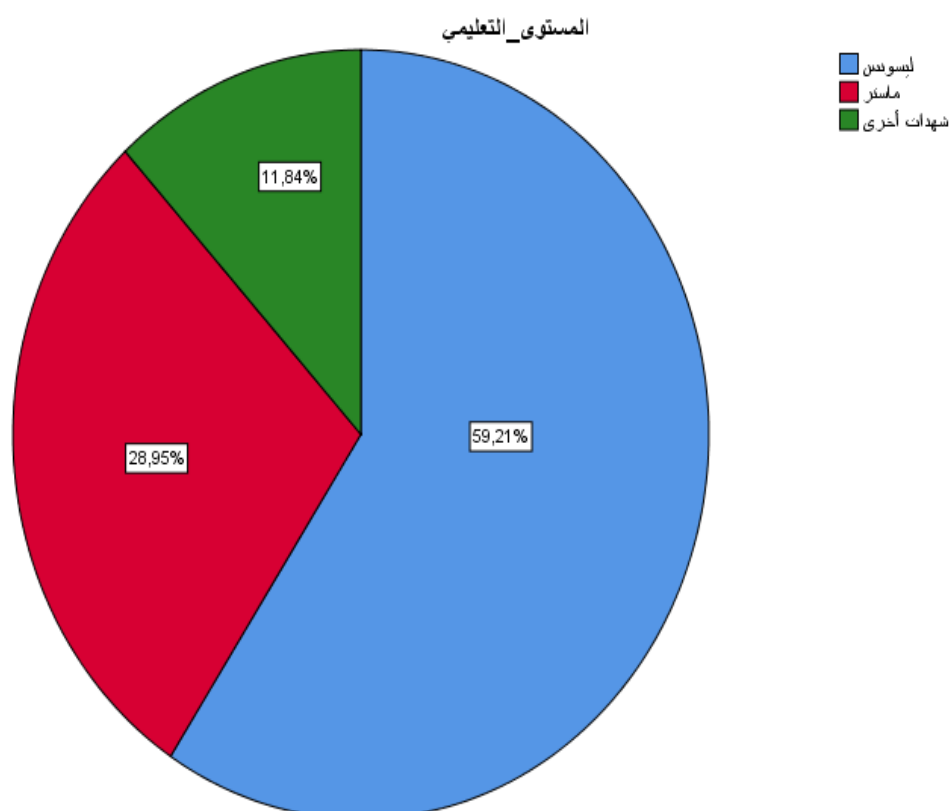
3- توزيع أفراد العينة تبعا للمستوى التعليمي: و هي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (09): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

المستوى التعليمي		
النسبة %	التكرار	
59.21%	45	ليسانس
28.95%	22	ماستر
11.84%	9	شهادات أخرى
100%	10	المجموع

الشكل رقم (07): يوضح المستوى التعليمي للعينة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

التحليل: من خلال الجدول السابق و الشكل نستنتج بأن المستوى التعليمي للعينه الدراسة كانت الأغلبية لخريجي ليسانس بنسبة 59.21 %، ثم تليها نسبة المتحصلين على شهادة الماستر بنسبة 28.95 % ثم يليها نسبة المتحصلين على شهادات أخرى بنسبة 11.84 % و عليه نستنتج بأن أغلبية المدرسين في المؤسسات الابتدائية ببلدية غرداية لديهم شهادة ليسانس.

المطلب الثاني : عرض و تحليل و مناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج و استخدام بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي ، و الانحراف المعياري ، في تحليل إجابات و آراء الأفراد حول ما جاء من فقرات في الاستبيان، حيث سنتناول في البداية مستوى ممارسة القيادة التبادلية من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة.

1- نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور القيادة التبادلية

قصد التعرف على مستوى ممارسة القيادة التبادلية من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسات محل الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير كما ذكرنا ب4 أبعاد (المكافآت المشروطة و العقوبات المشروطة و الإدارة بالاستثناء و الإدارة بالاستثناء (الساكنة)) و سنتناول لاحقاً كل بعد على حدا

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي: ما درجة ممارسة القيادة التبادلية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الابتدائية لبلدية غرداية ؟

للإجابة على هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارات من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة، ودرجة موافقتهم عليها، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم(10) : يوضح تصورات المستجوبين لمحور القيادة التبادلية حسب الأهمية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
المكافآت المشروطة	1.95	0.55	متوسط	4
العقوبات المشروطة	2.37	0.52	مرتفع	1
الإدارة بالاستثناء	2.12	0.72	متوسط	3
الإدارة بالاستثناء(الساكنة)	2.22	0.67	متوسط	2
المستوى الكلي للأبعاد	2.16	0.40	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

التحليل: يبين الجدول أعلاه تصورات المستجوبين و أن أفراد العينة في المؤسسات محل الدراسة ،قد أظهروا موافقهم حول ممارسة القيادة التبادلية المتمثلة محاوره في ما يلي: (المكافآت المشروطة و العقوبات المشروطة و الإدارة بالاستثناء و الإدارة بالاستثناء الساكنة) وقد جاء المستوى الكلي للأبعاد متوسط من حيث درجة الموافقة و بلغ المتوسط الحسابي لمحور القيادة التبادلية ككل (2.16)، والانحراف المعياري (0.40)، إذ احتل المرتبة الأولى محور "العقوبات المشروطة " بمتوسط حسابي (2.37) و هي نسبة مرتفع من حيث درجة الموافقة ،يليه في المرتبة الثانية محور "الإدارة بالاستثناء (الساكنة)" بمتوسط حسابي قدر ب(2.22) في حين جاء محور "الإدارة باستثناء" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.12) و في الأخير احتل محور "المكافآت المشروطة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر ب(1.95)، وهذه النتائج تؤكد أن مستوى ممارسة القيادة التبادلية بالمؤسسات محل الدراسة متوسط عموما ،و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. و فيما يلي تحليل و مناقشة كل بعد على حدا.

البعد الأول: المكافآت المشروطة

للتعرف على مستوى المكافآت المشروطة و التي تلعب دورا كبير في تحفيز العاملين في المؤسسات الابتدائية، ثم إقرا 06 فقرات من (01-06) لنقيس هذا الجانب كما يلي:

جدول رقم (11): يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد " المكافآت المشروطة" مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفع	1.10	2.39	ينفذ المدير سياسة المكافآت المشروطة في مدرسته باستمرار.	01
6	متوسط	0.69	1.69	يحفز المدير المرؤوسين لتحقيق أهداف المدرسة.	02
5	متوسط	0.67	1.75	يشارك المدير معلميه في اتخاذ القرارات المؤثرة على سير العمل بشكل إيجابي.	03
2	متوسط	0.92	2.11	يكافئ المدير المعلمين عند القيام بأعمال متميزة.	04
4	متوسط	0.799	1.88	يعبر عن رضاه عندما يلي المرؤوسين التوقعات.	05
3	متوسط	1.02	1.89	يوفر المستلزمات التي تساعد في إنجاز العمل.	06
	متوسط	0.55	1.95	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS

التحليل: نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في بلدية غرداية لفقرات " المكافآت المشروطة" من وجهة نظر المعلمين كان متوسطا بمعدل بلغ نسبته ب (1.95)، إذ كانت أكبر نسبة للمتوسط الحسابي في الفقرة الأولى بنسبة (2.39) هذا ما يفسر ان أغلبية العينة الدراسة كانت قريبة من متوسط أما اضعف قيمة كانت في

الفقرة الثانية بنسبة تقدر (1.69) ومنه نستنتج بأن أغلبية مدارس الابتدائية لبلدية غرداية تمارس سياسة المكافآت المشروطة في مدارسهم باستمرار و هذا من وجهة نظر المعلمين وحسب النتائج المتحصل عليها.

البعد الثاني : العقوبات المشروطة

بقصد التعرف على العقوبات المشروطة التي يمارسها مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين تم صياغة 6 فقرات (05-10) لقياس مدى وجود هذه ممارسة و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (12): يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "العقوبات المشروطة" مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
6	متوسط	0.65	1.80	يتدخل المدير عندما تصبح المشكلات جدية ..	05
3	مرتفع	1.12	2.60	ينفذ المدير العقوبة في حال لم يتمكن المرؤوس من إنجاز ما هو مطلوب.	06
4	متوسط	0.73	2.00	يحدد المدير الإنجازات المراد تحقيقها لتجنب العقوبة.	07
2	مرتفع	1.19	2.65	يستبعد المدير المعلم غير فعال عن دائرة صنع القرارات.	08
1	مرتفع	1.06	3.28	يتخذ المدير أشد العقوبات في حال الإخفاق في العمل ..	09
5	متوسط	0.94	1.89	يراقب المدير مشاكل العمل و يتخذ الإجراءات اللازمة.	10
	متوسط	0.52	2.37	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS

التحليل: يظهر الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسط الإجابة حول البنود المتصلة بمحور "العقوبات المشروطة" بمعدل بلغ (2.37)، واحتلت الفقرة رقم (09) المرتبة الأولى بنسبة (3.28) و ما يدل على أن المدير يتخذ أشد العقوبات في حال إخفاق المعلمين في عملهم، و في المرتبة الثانية للفقرة رقم (08) بنسبة (2.65) وهذا ما يفسر أن المدير يستبعد المعلم الغير فعال في دائرة صنع القرارات، تليها المرتبة الثالثة للفقرة رقم (06) بمتوسط حسابي نسبته (2.60) أما أقل قيمة كانت للعبارة رقم (05) بنسبة (1.80) وما يشير على أن المدرء في المؤسسات الابتدائية لبلدية غرداية لا يقومون بمراقبة المشاكل التي تحدث في العمل و لا يتخذون الإجراءات اللازمة و هذا من وجهة نظر أفراد العينة و وفقا من النتائج المحصل عليها.

البعء الثالث: الإدارة بالاستثناء

بعرض معرفة مدي قيام المدير بمراقبة و المتابعة للتنبؤ بالمشكلات الممكن حدوثها من أجل تصحيحها و تقويمها، تم صياغة 4 فقرات من (11-14) لقياس مدى وجود هذه الممارسة و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (13): يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "الإدارة بالاستثناء" مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
4	متوسط	0.76	2.00	يتابع المدير الأخطاء التي تؤثر في تحقيق الأهداف.	11
3	متوسط	0.83	2.00	يقضي المدير وقتا كافيا في إرشاد المرؤوسين لتحقيق الأهداف.	12
1	متوسط	1.08	2.31	يتابع المدير أدق التفاصيل لتجنب الوقوع بالأخطاء.	13
2	متوسط	1.00	2.18	يصحح المدير الانحرافات التي يؤثر على تحقيق أهداف المدرسة.	14
	متوسط	0.729	2.12	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS

التحليل: من الجدول نستنتج أن أفراد العينة قد أظهروا موافقة متوسط حول البنود المتصلة بـ "الإدارة بالاستثناء"، حيث احتلت الفقرة رقم (07) المرتبة الأولى بنسبة (2.31) و المرتبة الثانية للعبارة رقم (14) بمتوسط حسابي بلغ نسبته (2.18) ثم تليها المرتبة الثالثة بنسبة (2.00) أصغر قيمة كانت للعبارة رقم (05) "يتابع المدير الأخطاء التي تؤثر في تحقيق الأهداف" بنسبة قدرت ب(2.00). ومنه نفسر أن هذه النتائج المحصل عليها تؤكد أن نسبة توفر الإدارة بالاستثناء بالمؤسسات محل الدراسة قد جاءت متوسطة بنسبة (2.12) لجميع الفقرات ما يدل على أن مديري المدارس الابتدائية في بلدية غرداية يقومون بمراقبة و متابعة المشكلات و الأخطاء التي تحدث أو قد تحدث في مؤسساتهم.

البعد الرابع: الإدارة بالاستثناء (الساكنة)

بعرض معرفة توفر الإدارة بالاستثناء (الساكنة) بالمؤسسات الابتدائية محل الدراسة، قد تم صياغة 4 فقرات من (17-20) لقياس مدى وجود هذه الممارسة و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (14): يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "الإدارة بالاستثناء الساكنة" مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	متوسط	0.91	2.27	يتدخل المدير فقط في المشكلات التي يتوقع إعاقتها للعمل.	17
1	مرتفع	0.91	2.40	يركز المدير اهتمامه فقط على معالجة أي أخطاء حرجة قد تعيق تحقيق الأهداف.	18
3	متوسط	1.08	2.21	يؤمن المدير بأنه لا حاجة لأي إجراء طالما أن الأمور تسير بشكل جيد.	19
4	متوسط	0.98	1.98	يتجنب المدير التغيير طالما الأمور تسير بشكل طبيعي	20
	متوسط	0.67	2.22	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS

التحليل: يظهر الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة الإجابة حول البنود المتصلة بمحور "الإدارة بالاستثناء(الساكنة)" بمتوسط حسابي قدر ب(2.22) حيث كانت المرتبة الأولى للفقرة رقم (18) بنسبة (2.40) و المرتبة الثانية للفقرة رقم (17) بنسبة (2.27) واحتلت الفقرة رقم (19) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ بسبته ب (2.21) وفي الأخير جاءت الفقرة رقم (20) بنسبة (1.98). ومنه نستنتج أن مديري المدارس الابتدائية كان تركيزهم و اهتمامهم الأكبر فقط في معالجة الأخطاء التي قد تعيق تحقيق الأهداف .

2- نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور تمكين العاملين

قصد التعرف على مستوى تمكين العاملين من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسات محل الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير كما ذكرنا ب4 أبعاد (النمو الشخصي، الاستقلالية، النمو المهني، المكافآت و التعزيز) و سنتناول لاحقاً كل بعد على حدا.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي: ما درجة ممارسة التمكين لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المؤسسات الابتدائية لبلدية غرداية ؟

للإجابة على هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارات من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة، ودرجة موافقتهم عليها، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (15): يوضح تصورات المستجوبين لمحور تمكين العاملين بحسب الأهمية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
النمو الشخصي	2.06	0.57	متوسط	2
الاستقلالية	1.56	0.53	منخفض	4
النمو المهني	2.00	0.76	متوسط	3

1	متوسط	0.70	2.22	المكافآت و التعزيز
	متوسط	0.47	1.96	المستوى الكلي للأبعاد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

التحليل: يبين الجدول أعلاه تصورات المستجوبين و أن أفراد العينة في المؤسسات محل الدراسة ،قد أظهروا موافقهم حول ممارسة تمكين العاملين المتمثلة محاوره في ما يلي : (النمو الشخصي و الاستقلالية و النمو المهني و المكافآت و التعزيز) وقد جاء المستوى الكلي للأبعاد متوسط من حيث درجة الموافقة و بلغ المتوسط الحسابي لمحور تمكين العاملين ككل (1.96)، والانحراف المعياري (0.47)، إذ احتل المرتبة الأولى محور "المكافآت و التعزيز" بمتوسط حسابي (2.22) و هي نسبة متوسطة من حيث درجة الموافقة ،يليه في المرتبة الثانية لمحور "النمو الشخصي" بمتوسط حسابي قدر ب(2.06) في حين جاء محور "النمو المهني" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.00) و في الأخير احتل محور "الاستقلالية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر ب(1.56)، وهذه النتائج تؤكد أن مستوى ممارسة التمكين بالمؤسسات محل الدراسة متوسط عموما ،و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. و فيما يلي تحليل و مناقشة كل بعد على حدا.

البعد الأول: النمو الشخصي

بعرض معرفة مدى توفر النمو الشخصي بالمؤسسات الابتدائية محل الدراسة، و تم صياغة 5 فقرات من (21-25) لقياس مدى وجود هذه الممارسة و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم(16) : يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "النمو المهني" مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
5	متوسط	0.78	1.88	يساعد المدير المعلمين في تطوير مهاراتهم في التعامل مع الآخرين.	21
1	مرتفع	1.06	2.53	يحول المدير صلاحية إنجاز بعض الأعمال الإدارية لبعض المعلمين.	22

23	يشجع المدير المعلمين على تحمل المسؤولية.	1.92	0.87	متوسط	4
24	يمنح المدير المعلمين سلطات أوسع لحل المشكلات التي تعترض سير أعمالهم.	1.96	0.66	متوسط	3
25	يتيح المدير درجة مناسبة من حرية التصرف للمعلمين.	2.01	0.88	متوسط	2
المعدل العام		2.06	0.57	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS

التحليل: يتبين من الجدول أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في بلدية غرداية لبعد "النمو الشخصي" من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة بمتوسط حسابي قدر ب(2.06) وجاءت أغلب الفقرات هذا المجال بدرجة متوسطة إلا الفقرة رقم (22) حيث احتلت المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي نسبته (2.53) وأصغر نسبة كانت للعبارة رقم (21) بمتوسط حسابي قدر ب (1.88). ومنه نستنتج أن المدير يخول صلاحية إنجاز بعض الأعمال الإدارية لبعض المعلمين.

البعد الثاني: الاستقلالية

للتعرف على مستوى الاستقلالية و حرية التصرف و التي تلعب دورا في زيادة ولاء العاملين للمؤسسة تم اقتراح 4 فقرات من (26-29)، لنقيس هذا الجانب كما يلي:

جدول رقم (17): يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "الاستقلالية" مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب ب
26	يترك المدير للمعلمين حرية اختيار الوسيلة التعليمية المناسبة.	1.52	0.72	منخفض	3
27	يترك المدير للمعلمين حرية اختيار النمط المناسب لإدارة أقسامهم.	1.50	0.52	منخفض	4

28	يتيح المدير الفرصة للمعلمين لأداء مهامهم التربوية بطرقهم الخاصة.	1.60	0.76	منخفض	2
29	يمنح المدير للمعلمين حرية التعبير عن أفكارهم في الأمور الخاصة بالمدرسة.	1.64	0.68	منخفض	1
المعدل العام		1.56	0.53	منخفض	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS

التحليل: يتضح لنا من الجدول رقم بأن كل العبارات بعد "الاستقلالية" كانت منخفضة بمتوسط حسابي (1.56) و انحراف معياري (0.53) و قد جاءت الفقرة رقم (29) في المرتبة الأولى بنسبة (1.64)، أقل نسبة كانت للفقرة رقم (27) بمتوسط حسابي بلغ قيمته (1.50). ومنه نستنتج أن مديري المدارس الابتدائية لبلدية غرداية لا يمنحونا معلمهم الاستقلالية و حرية التصرف بما يناسبهم و التعبير عن أفكارهم في الأمور الخاصة بالمؤسسة.

البعده الثالث: النمو المهني

للتعرف على مستوى النمو المهني للعاملين في المؤسسات الابتدائية، تم اقتراح 4 فقرات من (30-33)، لنقيس هذا الجانب كما يلي:

جدول رقم (18): يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "النمو المهني" مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	متوسط	0.99	1.88	يطلع المدير المعلمين على كل ما هو جديد في مختلف المجالات.	30
1	مرتفع	1.10	2.38	يفسح المدير المجال أمام المعلمين للقيام بالزيارات المتبادلة.	31
4	متوسط	0.96	1.81	يشجع المدير المعلمين على توظيف التكنولوجيا الحديثة في العمل.	32
2	متوسط	1.02	1.96	يضع المدير الرجل المناسب في المكان المناسب.	33

متوسط	0.76	2.00	المعدل العام
-------	------	------	--------------

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS

التحليل: نلاحظ من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة في بعد "النمو المهني" بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد بنسبة (2.00) و انحراف معياري بنسبة (0.76) وقد جاء في المرتبة الأولى العبارة رقم (31) بنسبة (2.38) و احتلت العبارة رقم (33) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدرته قيمته ب(1.96) و تليها المرتبة الرابعة و الأخيرة للفقرة رقم (32) بمتوسط حسابي بلغ قيمته ب (1.81). ومنه نستنتج أن مديري المدارس الابتدائية لبلدية غرداية يفسوا المجال للمعلمين للقيام بالزيارات المتبادلة في ما بينهم.

البعد الرابع : المكافآت و التعزيز

للتعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس للمكافآت و التعزيز في مؤسساتهم الابتدائية و هذا من وجهة نظر العاملين تم صياغة 4 عبارات من (34-37) وفق ما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (19): يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد " المكافآت و التعزيز " مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	متوسط	0.82	2.10	يوصي المدير بترقية المعلمين المتميزين علميا.	34
1	مرتفع	1.06	2.34	يعدل المدير في مكافآت المعلمين.	35
4	متوسط	0.91	2.14	يكافئ المدير المعلمين على أساس العمل المنجز.	36
2	متوسط	1.06	2.31	يحفز المدير المعلمين أمام بعضهم بعضا لإثارة الدافعية لديهم.	37
	متوسط	0.70	2.22	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS

التحليل: نلاحظ بأن مستوى الإجابات على العبارات كانت متوسطة في بعد "المكافآت و التعزيز" بمتوسط حسابي قدر بنسبة (2.22) و انحراف معياري نسبته (0.70) حيث نلاحظ أن أكبر قيمة كانت للعبارة رقم (35) بدرجة موافقة مرتفعة و كان نسبة المتوسط الحسابي ب (2.35) و انحراف معياري (1.06) ثم في المرتبة الثانية العبارة رقم (37) بمعدل بلغ قيمته ب (2.31) يليه العبارة رقم (36) بمتوسط حسابي نسبته (2.14) و في الأخير احتلت العبارة (36) كأقل نسبة في بعد المكافآت و التعزيز بنسبة (2.14) . و هذا ما يفسر أن المدير يعدل في المكافآت المعلمين.

الجدول رقم(20) : يوضح تصورات المستجوبين للمتغيرات مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
1	0.40	2.16	القيادة التبادلية
2	0.47	1.96	تمكين العاملين
	0.40	2.06	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS

يتضح من الجدول أن المتوسط الإجمالي للقيادة التبادلية بلغت نسبته (2.16) و هو أكبر من المتوسط الحسابي للتمكين الذي جاء بمتوسط حسابي قدره (1.96).

3-مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي : هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى بين مستوى

ممارسة مديري المدارس الابتدائية في بلدية غرداية للقيادة التبادلية و مستوى تمكين العاملين؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بين مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في بلدية غرداية للقيادة التبادلية و مستوى التمكين باستخدام معامل ارتباط ، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم(21): يوضح معامل الارتباط بيرسون و مستوى الدلالة بين محاور الدراسة

الدرجة الكلية للقيادة التبادلية	الإدارة بالاستثناء الساكنة	الإدارة بالاستثناء	العقوبات المشروطة	المكافآت المشروطة		
0.577**	0.524**	0.436**	0.135	0.360**	معامل الارتباط	النمو الشخصي
0.000	0.000	0.000	0.246	0.000	مستوى الدلالة	
0.326**	1.55	0.249*	0.78	0.65**	معامل الارتباط	الاستقلالية
0.004	0.180	0.03	0.502	0.01	مستوى الدلالة	
0.480**	0.132	0.426**	0.201	0.499**	معامل الارتباط	النمو المهني
0.000	0.256	0.000	0.081	0.000	مستوى الدلالة	
0.602**	0.224	0.616**	0.060	0.68**	معامل الارتباط	المكافآت و التعزيز
0.000	0.51	0.000	0.607	0.000	مستوى الدلالة	
0.680**	0.338**	0.600**	0.166	0.643**	معامل الارتباط	الدرجة الكلية لتمكين العاملين
0.000	0.003	0.000	0.153	0.000	مستوى الدلالة	

** = دال إحصائياً عند مستوى (0.01)

* = دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل SPSS

تحليل: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في بلدية غرداية للقيادة التبادلية و مستوى التمكين العاملين في الدرجة الكلية ، إذ بلغ معامل الارتباط (0.680^{**}) و بمستوى دلالة (0.000)، وكانت العلاقة موجبة ، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين معظم أبعاد القيادة التبادلية ومجالات تمكين العاملين، و لم يكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد العقوبات المشروطة و مجالات التمكين. كم أن هنا علاقة ذات

دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين بعد الإدارة بالاستثناء الساكنة و بين مجالات التالية: (الاستقلالية، النمو المهني، و المكافآت و التعزيز).

الجدول رقم(22) : يوضح تحليل التباين و مدى صلاحية النموذج

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	قيمة F المح سوبة	درجة الحرية	BRT A	الخطأ المعيار ي	R2	BETA	
0.000**	7.98	63.81	75-1	0.68 0	0.35	0.463	0.680**	المتغير المستقل

ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل SPSS

التحليل: من خلال الجدول السابق يمكن ان نستنتج من اختبار تحليل التباين ان محور القيادة التبادلية دال احصائيا و له ارتباط قوي مع المتغير التابع محور تمكين العاملين حيث ان معدل BETA بلغ قيمته (0.680^{**}) و هذا يعني ان الزيادة بدرجة واحدة في القيادة التبادلية يؤدي إلى زيادة بدرجة في التمكين، أي أن هناك علاقة طردية ، ونظرا لأن قيم F بلغت (63.81) ، و بمستوى دلالة 0.000 أي أنها دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج للدراسة من خلال استخدام الانحدار المتعدد. و منه قبول الفرضية الثالثة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة التبادلية و مستوى التمكين.

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات

بعد استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن بعض المحاور و أبعاد المتعلقة بالقيادة التبادلية وتمكين العاملين، سنقوم الآن بمناقشة و مقارنة الفرضيات المطروحة و ذلك استنادا للإجابات و النتائج المتحصل عليها.

1- طبيعة توزيع متغيرات النموذج:

حتى يتم اختبار صحة الفرضيات الدراسة يجب أن يخضع نموذج الدراسة إلى التوزيع الطبيعي. و يتحقق هذا الشرط إذا ما كان معامل الالتواء (بيرسون) محصورا بين 3 و -3 و هذا حسب دراسة "Won" في سنة 2004.

الجدول رقم(23): يبين معامل الالتواء لمختلف متغيرات الدراسة

المتغيرات	معاملالالتواء
المكافآت المشروطة	0.558
العقوبات المشروطة	0.583
الإدارة بالاستثناء	0.657
الإدارة بالاستثناء (الساكنة)	0.672
النمو المهني	-0.52
الاستقلالية	0.505
النمو المهني	0.739
المكافآت و التعزيز	0.372
القيادة التبادلية	0.083
تمكين العاملين	0.345

المصدر من إعداد الطالبين بناء على نتائج برامج SPSS

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن معامل الالتواء محصور بين -0.52 و 0.739 و هذا ضمن مجال 3- و 3 بمعنى أن توزيع هذه العينة يخضع للتوزيع الطبيعي، أي إكمال إجراء اختبار صحة الفرضيات.

الفرضية الاولى: هناك مستوى عال لممارسة القيادة التبادلية من وجهة نظر المعلمين في المؤسسات الابتدائية في بلدية غرداية.

نستنتج من خلال دراسة القيادة التبادلية داخل المؤسسات أن مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة التبادلية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطا إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.16) بانحراف معياري (0.40)، و جاءت أبعاد في المستوى متوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.95-2.37) و يستدل من هذه النتيجة أن غالبية مديري المدارس الابتدائية في بلدية غرداية يمارسون القيادة التبادلية و أبعادها، كما يرى المعلمون ذلك. ومنه ترفض الفرضية.

الفرضية الثانية: هناك مستوى عال لتمكين العاملين في المدارس الابتدائية في بلدية غرداية من وجهة نظرهم.

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن مستوى تمكين معلمي المدارس الابتدائية في بلدية غرداية من وجهة نظرهم كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (1.96) و جاءت مجالات التمكين بين المستوى المتوسط والمنخفض ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.56-2.22) وجاءت مجال مكافأة و التعزيز في المرتبة الأولى و نفس هذه النتيجة إلى قيام مديري المدارس بمكافأة و التعزيز المعلمين الملتزمين مما يدفع الآخرين إلى الالتزام للحصول على المكافأة المناسبة. مما قد تشكل دافعا للمعلمين للتميز في مجال عملهم المهني و التربوي ، ثم تليها في المرتبة الثانية النمو الشخصي الذي يلعب دورا مهما في تشجيع المعلمين على تحمل المسؤولية و في تخفيف الأعباء التي تقع على عاتقهم . و منه نستنتج هناك مستوى مقبول لتمكين العاملين في المدارس الابتدائية في بلدية غرداية و منه ترفض الفرضية.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة التبادلية في بلدية غرداية و مستوى التمكين.

من خلال الجدول رقم نلاحظ وجود علاقة إيجابية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية لبلدية غرداية للقيادة و مستوى تمكين العاملين في الدرجة الكلية إذ بلغ معامل الارتباط (0.680^{**}) و بمستوى دلالة (0.000)، كما يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين معظم أبعاد القيادة التبادلية و مجالات تمكين العاملين مما يفسر لنا أن القائد التبادلي يمارس العديد من المهمات التي من شأنها أن تزيد من مستوى التمكين لدى العاملين كما أنه قد يكون مرد هذه النتيجة إلى أن القيادة التبادلية من شأنها أن تحقق أهداف المدرسة من خلال اهتمام المديرين و المعلمين بإنجاز هذه الأهداف ، و يعتمد هؤلاء المديرين على تطبيق معايير التحفيز من خلال المكافآت و العقوبات للتأثير في أداء المعلمين و بالتالي زيادة التمكين لديهم. وهذا ما يؤكد لنا صحة هذه الفرضية .

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في "هل توجد علاقة بين القيادة التبادلية وتمكين العاملين من وجهة نظر عينة من المعلمين في المدارس الابتدائية في بلدية غرداية؟" حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال الاعتماد على الدراسة ميدانية. إذ تطرقنا في هذا الفصل إلى طرق وأدوات الدراسة ومن ثم إظهار مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى إثبات صدق وثبات أداة الدراسة و المتمثلة في الاستبيان، الذي تم استخدامه كأداة لتحقيق أغراض الدراسة، و ذلك باستخدام معامل الثبات ألفا كرومباخ وعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها. بالإضافة إلى معرفة آراء و تصورات المستجوبين وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة هذا بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان، الذي تم تحليله بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية SPSS، إذ تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من وجود علاقة ومصفوفة الارتباط بين المتغير المستقل و التابع ، وهذه الاختبارات تم التوصل من خلالها إلى التأكد من صحة فرضيات الدراسة، فخلصت الدراسة بالوصول إلى نتائج و توصيات يمكن الاعتماد عليها في دراسات لاحقة.

الختام

الخاتمة:

من خلال موضوعنا هذا تم التطرق إلى جانب نظري تضمن لمفاهيم عن القيادة التبادلية و تمكين العاملين تم في الجانب وقد استخدمت الدراسة في إنجاز هذا العمل على الاستبيان وتم توزيعه على العاملين في المؤسسات الابتدائية لبلدية غرداية والذي يحتوي على متغيرين وهما القيادة التبادلية و تمكين العاملين ، كما هدفت الدراسة إلى الإجابة عن إشكالية الدراسة "هل توجد علاقة بين القيادة التبادلية وتمكين العاملين من وجه نظر عينة من المعلمين في المدارس الابتدائية في بلدية غرداية " وبعد تفرغته وتحليله باستخدام أساليب إحصائية عديدة منها النسب المئوية والتوزيع التكراري و معامل ألفا كرو نباخ و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط بيرسون و الاختبار الإحصائي ANOVA Way One وذلك لتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

- ✓ اختبار الفرضية الأولى: ليس هناك مستوى عال لممارسة مديري المدارس الابتدائية في بلدية غرداية للقيادة التبادلية من وجهة نظر عينة من المعلمين .
- ✓ اختبار الفرضية الثانية : ليس هناك مستوى عال لتمكين العاملين في المدارس الابتدائية في بلدية غرداية من وجهة نظر عينة من المعلمين.
- ✓ اختبار الفرضية الثالثة: هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة التبادلية في بلدية غرداية ومستوى التمكين من وجهة نظر عينة من المعلمين.

2- النتائج العامة للدراسة:

- تعتبر القيادة التبادلية من أنماط القيادة الحديثة التي تسهل تحقيق الأهداف.
- تركز القيادة التبادلية على الوصول إلى الأداء المتوقع من الأفراد بما تؤدي إلى تحقيق استراتيجيات المؤسسات، و ذلك من خلال استخدام أنظمة الحوافز و المكافآت و كذلك العقوبات.
- تركز على مكافأة المرؤوسين عند تحقيقهم المعايير المطلوبة و المتفق عليها في العمل و هذا يعد اهتماما عاليا بالأفراد و رفعا لمعنوياتهم مما يؤدي إلى التنافس في العمل لتحقيق أعلى درجات الأداء للفوز بتلك المكافآت و هذا يعد مكسبا للمؤسسة .

التوصيات:

- بناء على النتائج السابقة، خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات نوجزها في النقاط التالية:
- تشجيع مديري المدارس الابتدائية في بلدية غرداية على الارتقاء بمستوى المعلمين بمنحهم صلاحيات أكثر و تعزيز ثقتهم بأنفسهم ليتمكنوا من أداء المهام المطلوبة بالشكل المطلوب.
 - تشجيع مديري المدارس الابتدائية في بلدية غرداية بإعطائهم الحرية في اختيار النمط المناسب لإدارة اقسامهم و تشجيعهم على توظيف الطرق الحديثة و المتطورة في العمل.
 - تعزيز و تنمية ممارسات تمكين العاملين و ذلك بتشجيع نظام المكافآت و الحوافز.

أفاق الدراسة:

هذه الدراسة لم تتناول إلا جزء بسيطاً من مفهوم القيادة التبادلية و تمكين العاملين ، لذا لا تزال هناك العديد من الجوانب التي تحتاج للمزيد من الدراسة و التي يمكن أن تؤخذ كمواضيع مستقبلية للبحث فيها ، ومن أهمها على سبيل المثال الحصر ما يلي:

- دور القيادة الإدارية في تفعيل التمكين.
- أثر القيادة التبادلية على أداء العاملين.
- أثر القيادة التبادلية على تفعيل الإبداع التنظيمي.

المراجع

المراجع العربية

الكتب:

- محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى دار وائل للنشر ، بدون ذكر بلد النشر، 2014.
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، بدون ذكر بلد النشر، 2010.
- حسين موسى قاسم البنى و نعمة عباس خفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فعالية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان ، الأردن، 2014.
- رعد عبد الله الطائي ، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية النشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2008.

المذكرات:

- أبو بكر بوسالم، دور سياسة التمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة-دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية، مذكر ماجستير في إدارة الأعمال ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف، 2013/2012.
- إسماعيل أحمد شعبان غانم، دور القيادة التبادلية في تحسين جودة الخدمات في وزارة التربية و التعليم العالي، مذكرة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى بغزة، 2017.
- أعادير يوسف محمود يوسف، درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى المديرين المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها و علاقتها بالدافعية الإنجاز، مذكرة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية ، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2017 .
- بو مشطة فتيحة، أثر القيادة التحويلية على تفعيل الإبداع التنظيمي دراسة حالة عينة من المنظمات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال ،جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي، الجزائر، 2020/2019.
- حافض رياض حامد عقاد، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية محافظات غزة لأبعاد القيادة التبادلية و علاقتها بالتمثال التنظيمي لدي المعلمين، مذكر ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية ، جامعة الأقصى، غزة، 2020.

- زهراء السيد محمد السيد عبد الله الرفاعي، علاقة نمطي القيادتين التحويلية و التبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، مذكرة الماجستير، تخصص الإدارة و القيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط ، الكويت، 2013/2012.
- ظاهر سليمة، عزوز رانيا، علاقة تمكين العاملين بالالتزام التنظيمي-دراسة ميدانية باتصالات الجزائر غرداية، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2017/2018.
- عبد المؤمن حليلة وقوفي يمينة، استراتيجية تمكين العاملين و دورها في تشجيع الإبداع التنظيمي -دراسة حالة الوكالة التجارية للمؤسسة للاتصالات الجزائر بعين بسام، مذكرة ماستر في تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أكلي محند أو لحاج بالبويرة، 2015/2014.
- عز الدين أحمد العائدي، أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف المشاريع المنظمات الغير الحكومية :دراسة تطبيقية على جمعيات تأهيل المعاقين في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2015.
- عميور فريد، واقع تمكين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة المؤسسة المائية جيجل، مذكرة ماستر في الموارد البشرية، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل 2016/2015.
- كرمية توفيق، تمكين العاملين -دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان، مذكرة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، فرع إدارة أعمال 2008/2007.
- محمد عبد الله السليمات، القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبة من وجهة نظر مساعدي المديرين و المعلمين، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة و القيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، 2010.
- مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادة و علاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، مذكرة ماستر في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008.
- مرهون أحمد، دور التمكين في تعزيز قدرة العاملين على الإبداع الإداري -دراسة ميدانية بمؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC بوكالتى برج بوعرييج و المسيلة، مذكرة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018/2017.

المجلات:

- ابتسام على السلامة الضمور و آخرون، أثر القيادتين التبادلية و التحويلية في إكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية، العلوم الإدارية، مجلد 37 العدد 02، 2010، ص 526
- الرميدي بسام سمير، طالحى فاطمة الزهراء، الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين نمطي القيادة التبادلية و القيادة التحويلية و الأداء الاستراتيجي لشركات السياحة المصرية، مجلة الاقتصاد و البيئة ، مصر ، مجلد 02 / العدد 01، 2019.
- زكريا مطلق الدوري، أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الاعمال "دراسة ميدانية علي عينة من المعلمين في شركة زين للاتصالات الاردنية"، The Scientific Journal of Cihan-Sulaimanyia، (1)ISSUE(2)، 2018.
- عبد المؤمن حليلة وقوي يمينه، استراتيجيه تمكين العاملين و دورها في تشجيع الإبداع التنظيمي -دراسة حالة الوكالة التجارية للمؤسسة للاتصالات الجزائر بعين بسام، مذكر ماستري تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أكلي محند أو لحاج بالبويرة، 2015/2014.
- مرفق محمد السعيد، أثر القيادة التبادلية في الشعور بعد الأمان الوظيفي و الانسحاب النفسي من العمل -دراسة ميدانية، مجلة الأردن في إدارة الأعمال، جامعة زقاريق، المجلة 10- العدد 02، سنة 2014.
- مروان المصري، درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة و علاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 16 العدد 01، 2020.
- ميسون عبد الله، أعضاء كمال حسين، استراتيجيه تمكين العاملين و جورها في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير التعليمي نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 10، العدد 2021، 30.

المراجع الأجنبية:

- LAN ET AL, Influences of leadership transformational leadership transactional, and patriarchal leadership on job satisfaction of cram school faculty Members, Sustainability.vol 11(12),1-13,2019.
- MasoudAghaei, , Mahdi Talebpour ,et al, Relationship between employees empowerment with organizational commitment in employees of KhorasanRazavi sport and youth administration,2013- International

Journal of Sport Studies. ISSN (online) 2251-7502 Vol., 7 (3), 145-152, 2017

- Sirin&Aydin&Bili, Transformational- Transactional leadership and Organizational Cynicism Percetion: Physical Education and sport teachers sample, Universal Journal Of Educational Research, volume6 (09), Turkey, 2008-2018.
- Stephen N. M Nzuve, Tsala Halima Bakari , The Relationship between employee Empowerment and Performance in the City Council of Nairobi, University of Nairobi, Kenya, problems of MANAGEMENT in The 21Stcentury Volume 5,(83)2012.

قائمة الملاحق



الملحق (01): الاستبيان

جامعة غرداية

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة اعمال

السلام عيلكم و رحمة الله و بركاته...

تحية طيبة و بعد:

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة ،أملين أن تمنحونا جزء من وقتكم ، ونشكر لكم بداية حسن التعاون ، وكلنا ثقة بدقة الإجابة و موضوعيتها حول جميع الفقرات الواردة فيها . إن الغرض من تصميم هذه الاستمارة هو وضع أداة للقياس تستخدم في دراسة بعنوان:

((علاقة القيادة التبادلية بتمكين العاملين دراسة حالة لعينة من المعلمين في المؤسسات الابتدائية))

وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر اكاديمي في إدارة الاعمال -جامعة غرداية- و يرجى التفضل بمليء فقرات الاستمارة علما بان يتم التعامل مع معلوماتكم و إجاباتكم بسرية تامة لغايات البحث العلمي.

القيادة التبادلية:هي علاقة تبادلية بين القائد و المرؤوسين حيث يتبادل المنافع و الخدمات معهم لتحقيق أهداف المؤسسة في مقابل ذلك يحصلون على المكافآت و الجوائز.

تمكين العاملين: هي العملية التي يمكن من خلالها منح العاملين الصلاحيات والسلطة اللازمة لاتخاذ القرارات والثقة بالنفس والقناعة بقدراتهم المهنية مما يجعلهم قادرين على تقديم المقترحات التي ستؤثر في نجاحهم الشخصي وبالتالي نجاح المؤسسات التي يعملون بها.

المحور الأول: البيانات الشخصية

البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

العمر: 30-25 40-3 5 من 50

المستوى العلمي: ليسانس ماستر شهادات أخرى

المحور الثاني: القيادة التبادلية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الأول: المكافآت المشروطة: هي عبارة عن مكافأة مادية و غير مادية يقدمها المدير للمرؤوسين في حال تنفيذ نشاط معين أو ظهور مخرج مطلوب و في حال الالتزام بسياسة و قوانين المدرسة.						
01	ينفذ المدير سياسة المكافأة المشروطة في المدرسة باستمرار.					
02	يحفز المدير المعلمين لتحقيق أهداف المدرسة.					
03	يشارك المدير معلميه في اتخاذ القرارات المؤثرة على سير العمل بشكل إيجابي.					
04	يكافئ المدير المعلمين عند القيام بأعمال متميزة.					
05	يعبر المدير عن رضاه عندما يلبي المعلمون التوقعات.					

					يوفر المدير المستلزمات التي تساعد في إنجاز العمل.	06
					المجال الثاني:العقوبات المشروطة	
					يتدخل المدير عندما تصبح المشكلات جدية.	07
					ينفذ المدير العقوبة في حال لم يتمكن المعلم من إنجاز ما هو مطلوب.	08
					يحدد المدير الانجازات المراد تحقيقها لتجنب العقوبة.	09
					يستبعد المدير المعلم غير الفعال عن دائرة صنع القرارات.	10
					يتخذ المدير أشد العقوبات في حال الإخفاق في العمل.	11
					يراقب المدير مشاكل العمل و يتخذ الاجراءات اللازمة .	12
المجال الثالث :الإدارة بالاستثناء: تعني قيام المدير بالمراقبة و المتابعة للتنبؤ بالمشكلات أو الأخطاء الممكن حدوثها من أجل تصحيحها و تقويمها فور ظهورها.						
					يتابع المدير الأخطاء التي تؤثر في تحقيق الأهداف.	13
					يقضي المدير وقتا كافيا في إرشاد المرؤوسين لتحقيق الأهداف.	14
					يتابع المدير أدق التفاصيل لتجنب الوقوع بالأخطاء.	15
					يصحح المدير الانحرافات التي يؤثر على تحقيق	16

					أهداف المدرسة.
المجال رابع: الإدارة بالاستثناء (الساكنة): تعني تجنب المدير التدخل إلا بعد ظهور النتائج النهائية و اكتشاف أنها غير مطابقة لأهداف الخطة					
					17 يتدخل المدير فقط في المشكلات التي يتوقع إعاقتها للعمل.
					18 يركز المدير اهتمامه فقط على معالجة أي اخطاء حرجة قد تعيق تحقيق الأهداف.
					19 يؤمن المدير بأنه لا حاجة لأي إجراء طالما أن الأمور تسير بشكل جيد.
					20 يتجنب المدير التغيير طالما الأمور تسير بشكل طبيعي

المحور الثالث: تمكين العاملين

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الأول : النمو الشخصي						
21	يساعد المدير المعلمين في تطوير مهاراتهم في التعامل مع الآخرين.					
22	يخول المدير صلاحية انجاز بعض الأعمال الإدارية لبعض المعلمين.					
23	يشجع المدير المعلمين على تحمل المسؤولية.					
24	يمنح المدير المعلمين سلطات أوسع لحل المشكلات التي تعترض سير أعمالهم.					

					25	يتيح المدير درجة مناسبة من حرية التصرف للمعلمين.
المجال الثاني: الاستقلالية						
					26	يترك المدير للمعلمين حرية اختيار الوسيلة التعليمية المناسبة
					27	يترك المدير للمعلمين حرية اختيار النمط المناسب لإدارة اقسامهم
					28	يتيح المدير الفرصة للمعلمين لأداء مهامهم التربوية بطرقهم الخاصة
					29	يمنح المدير للمعلمين حرية التعبير عن أفكارهم في الأمور الخاصة بالمدرسة.
المجال الثالث: النمو المهني						
					30	يطلع المدير المعلمين على كل ما هو جديد في مختلف المجالات
					31	يفسح المدير المجال أمام المعلمين للقيام بالزيارات المتبادلة
					32	يشجع المدير المعلمين على توظيف التكنولوجيا الحديثة في العمل
					33	يضع المدير الرجل المناسب في المكان المناسب.
المجال الرابع: المكافأة و التعزيز						
					34	يوصي المدير بترقية المعلمين المتميزين علميا.

					يعدل المدير في مكافأة المعلمين.	35
					يكافئ المدير المعلمين على أساس العمل المنجز.	36
					يحفز المدير المعلمين أمام بعضهم بعضا لإثارة الدافعية لديهم.	37

الملحق رقم (02): نتائج المعالجة ببرنامج SPSS

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	15	19.7	19.7	19.7
	أنثى	61	80.3	80.3	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

التعليمي_المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسونس	45	59.2	59.2	59.2
	ماستر	22	28.9	28.9	88.2
	شهادتاخرى	9	11.8	11.8	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	25-30	13	17.1	17.1	17.1
	31-40	34	44.7	44.7	61.8
	41-50	19	25.0	25.0	86.8
	أكثرمن50	10	13.2	13.2	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

قيمة الصدق و الثبات Alpha de Cronbach

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,788	8

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل أبعاد الدراسة

	Statistiques			Ecart type
	Valide	N Manquant	Moyenne	
ينفذ المدير سياسة المكافأة المشروطة في مدرسته باستمرار.	76	0	2,3947	1,10850
يحفز المرؤوسين لتحقيق أهداف المدرسة.	76	0	1,6974	,69320
يشارك المدير معلميه في اتخاذ القرارات المؤثرة على سير العمل بشكل إيجابي.	76	0	1,7500	,67577
يكافئ المدير المعلمين عند القيام بأعمال متميزة.	76	0	2,1184	,92329
يعبر عن رضاه عندما يلبي المرؤوسين التوقعات.	76	0	1,8816	,79945
يوفر المستلزمات التي تساعد في إنجاز العمل.	76	0	1,8947	1,02735
يتدخل عندما تصبح المشكلات جدية.	76	0	1,8026	,65360
ينفذ العقوبة في حال لم يتمكن المرؤوس من إنجاز ما هو مطلوب.	76	0	2,6053	1,12046
يحدد المدير الانجازات المراد تحقيقها لتجنب العقوبة.	76	0	2,0000	,73030
يستبعد المدير المعلم غير فعال عن دائرة صنع القرارات.	76	0	2,6579	1,19502
يتخذ المدير أشد العقوبات في حال الإخفاق في العمل.	76	0	3,2895	1,06853
يراقب المدير مشاكل العمل ويتخذ الإجراءات اللازمة.	76	0	1,8947	,94628
يتابع المدير الأخطاء التي تؤثر في تحقيق الأهداف.	76	0	2,0000	,76594
يقضي المدير وقتا كافيا في إرشاد المرؤوسين لتحقيق الأهداف.	76	0	2,0000	,83267
يتابع المدير أدق التفاصيل لتجنب الوقوع بالأخطاء.	76	0	2,3158	1,08579
يصحح المدير الانحرافات التي يؤثر على تحقيق أهداف المدرسة.	76	0	2,1842	1,00280
يتدخل المدير فقط في المشكلات التي يتوقع إعاقتها للعمل.	76	0	2,2763	,91795
يركز المدير اهتمامه فقط على معالجة أخطاء حرجة قد تعيق تحقيق الأهداف.	76	0	2,4079	,91181
يؤمن المدير بأنه لاجابة لأجراء طالما أنا الأمور تسير بشكل جيد.	76	0	2,2105	1,08709
يتجنب المدير التغيير طالما الأمور تسير بشكل طبيعي.	76	0	1,9868	,98649
يساعد المدير المعلمين في تطوير مهاراتهم في التعامل مع الآخرين.	76	0	1,8816	,78260

يخول المدير صلاحية انجاز بعض الأعمال الإدارية لبعض المعلمين.	76	0	2,5395	1,06384
يشجع المدير المعلمين على تحمل المسؤولية	76	0	1,9211	,87580
يمنح المدير المعلمين سلطات أوسع لحلال مشكلات التي تعترض سير أعمالهم.	76	0	1,9605	,66213
يُتيح المدير درجة مناسبة من حرية التصرف للمعلمين.	76	0	2,0132	,88684
يترك المدير للمعلمين حرية اختيار الوسيلة التعليمية المناسبة	76	0	1,5263	,72062
يترك المدير للمعلمي حرية اختيار النمط المناسب لإدارة أقسامهم	76	0	1,5000	,52915
يُتيح المدير الفرصة للمعلمين لأداء مهماتهم التربوية بطرقهم الخاصة	76	0	1,6053	,76731
يمنح المدير للمعلمين حرية التعبير عن أفكارهم في أمور الخاصة بالمدرسة.	76	0	1,6447	,68710
يطلع المدير المعلمين على كلما هو جديد في مختلف المجالات	76	0	1,8816	,99287
يفسح المدير المجال أمام المعلمين للقيام بالزيارات المتبادلة	76	0	2,3816	1,10715
يشجع المدير المعلمين على توظيف التكنولوجيا الحديثة في العمل	76	0	1,8158	,96209
يضع المدير الرجل المناسب في المكان المناسب	76	0	1,9605	1,02555
يوصي المدير بترقية المعلمين المتميزين علميا	76	0	2,1053	,82590
يعدل المدير في مكافأة المعلمين	76	0	2,3421	1,06524
يكافئ المدير المعلمين على أساس العمل المنجز	76	0	2,1447	,91948
يحفز المدير المعلمين أمام بعضهم بعض الإثارة الدافعية لديهم.	76	0	2,3158	1,06095

معادلة خط الانحدار

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,680 ^a	,463	,456	,35166

a. Prédicteurs : (Constante), التبادلية_ القيادة

b. Variable dépendante : العاملين_ تمكين

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	7,891	1	7,891	63,811	,000 ^b
de Student	9,151	74	,124		

Total	17,042	75		
-------	--------	----	--	--

a. Variable dépendante : العاملين_تمكين

b. Prédicteurs : (Constante), التبادلية_القيادة

Coefficients^a

		Modèle	
		1	
		(Constante)	التبادلية_القيادة
Coefficients non	B	,244	,795
standardisés	Erreur standard	,219	,099
Coefficients standardisés	Bêta		,680
T		1,111	7,988
Sig.		,270	,000
Corrélations	Corrélation simple		,680
	Partielle		,680
	Partielle		,680

a. Variable dépendante : العاملين_تمكين

