



جامعة قاصدي مرباح . ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
التخصص: إدارة أعمال

بغنوان:

القيادة الأبوية ودورها في تعزيز التمكين الإداري
دراسة ميدانية في شركة مطاحن الحبوب والعجائن للجنوب سومباس -
ورقلة -

من إعداد الطالبتين: جمانة حيجول/لبنى سماحي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025/05/28

أمام اللجنة المتكونة من السادة:

الأستاذ(ة) / باديس بوخلوة (أستاذ تعليم عالي-جامعة قاصدي مرباح. ورقلة) رئيسا.

الأستاذ(ة) / أسماء يوسف (أستاذ تعليم عالي-جامعة قاصدي مرباح. ورقلة) مشرفا

ومقررا.

الأستاذ(ة) / بوخلخال عبد الرحيم (أستاذ مساعد أ-جامعة قاصدي مرباح. ورقلة)

مناقشا.

السنة الجامعية: 2025/2024



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
التخصص: إدارة أعمال

بعنوان :

القيادة الأبوية ودورها في تعزيز التمكين الإداري

دراسة ميدانية في شركة مطاحن الحبوب والعجائن للجنوب سومباس -
ورقلة -

من إعداد الطالبتين: جمانة حيجول/لبنى سماحي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025/05/28

أمام اللجنة المتكونة من السادة :

الأستاذ(ة) / باديس بوخلوة (أستاذ تعليم عالي - جامعة قاصدي مرباح .ورقلة)رئيسا .

الأستاذ(ة) / أسماء يوسف (أستاذ تعليم عالي - جامعة قاصدي مرباح .ورقلة) مشرفا

ومقررا .

الأستاذ(ة) / بوخلخال عبد الرحيم (أستاذ مساعد أ - جامعة قاصدي مرباح

.ورقلة)مناقشا .

السنة الجامعية: 2025/2024

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى أولئك الذين رسموا أحلامهم على جدران الجامعات وحملوا دفاترهم في طريقهم إلى الشهادة إلى طلبة غزة الجامعيين الذين رحلوا قبل أن تكتمل الحكاية قبل أن يُنادى بأسمائهم يوم التخرج، فصاروا نوراً لا ينطفئ في سماء العلم والكرامة سلاماً على أرواحكم الطاهرة وموعداً عند رب لا ينسى

إلى روح أُمي الغالية، التي رحلت عن هذه الدنيا لكنها لم ترحل عن قلبي

إلى نفسي التي تحملت كل عثرات هذا المشوار الطويل على كل لحظة صبر، وكل ليلة سهر، على الاستمرار رغم التعب، والإيمان بالوصول رغم كل العثرات. لقد كان الطريق طويلاً، وهذا النجاح هو ثمرة إصراري وإيماني بنفسي.

إلى أبي العزيز، الرجل الذي غرس فيقيم الصبر والاجتهاد، وكان دومًا مثالاً للقوة والعطاء. إلى جدي وجدتي، منبعي الحنان والحكمة، واللذان ما بخلا علي يومًا بالدعاء والتشجيع. إلى إخوتي وأفراد عائلتي جميعاً، الذين تحملوا معي فترات انشغالي وضغوط دراستي بصبر ومحبة. إلى كل من آمن بي، ولو بكلمة، ولو بنظرة فخر، أهدي هذا العمل المتواضع عربون وفاء وامتنان، فهو ثمرة سنين طويلة من الجهد، والمثابرة، واللحظات التي مزجت بين الأمل والأمل. شكر وتقدير بعد مشوار مليء بالتحديات والتجارب، أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاح هذا العمل، ولكل من كان له أثر إيجابي في رحلتي الجامعية. أتوجه بالشكر أولاً إلى عائلتي، سندي الحقيقي، على صبرهم، دعمهم، وتفهمهم لظروفي خلال سنوات الدراسة

خالص الشكر والتقدير بعد مشوار حافل بالتحديات والتجارب الثرية، أتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاح هذا العمل البحثي، ولكل من كان له أثر إيجابي ولمموس في رحلتي الجامعية. أتوجه بالشكر الخاص لموصول ل عمي العيد، الذي كان لي نعم الموجه والمساعد في إعداد هذه المذكرة. لم يتردد لحظة في تقديم كل الدعم والمساعدة اللازمة، وتوجيهاته القيمة في كل مرة احتجت إليه. شكرًا لكم جميعًا من القلب

جمانة

إهداء

"وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ"

الحمد لله عند البدء وعند الختام، فما تنأهى درب، ولا ختم جهد، ولا تم سعي إلا بفضلته أهدي وبكل حب بحث تخرجي هذا إلى نفسي القوية التي تحملت كل العثرات وأكملت طريقها رغم الصعوبات. بأحرف يرسمها قلم يرتجف بين أنامل تعجز عن الكتابة، ولسان يعجز عن التعبير ها نحن اليوم نطوي صفحة من الماضي نتطلع لغد كله تفاؤل وإشراق وها نحن نغرد كالبلابل في أحلى الجنات وتنتشد لقد حان موسم جني الثمرات ثمرة جهد لا توفيهما الكلمات.

تخرجي اليوم وتعبني خلال السنوات الدراسية أهديها كهديّة متواضعة وبسيطة إلى "أبي الحبيب" فأنت قدوتي الأولى ونبراسي الذي ينير دربي إليك يا من رفعت رأسي عاليا افتخارا بك يا من أفديك بروحي يا من علمتني المثابرة والاجتهاد يا من دعائك سر نجاحي يا من تحت أقدامها الجنة "أمي الغالية". إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع ارتوي منها فرحة الحياة وسعادتها إخوتي وأخواتي.

إلى من شاركوني مشوار الدراسة خاصة رفيقتي لمذكرة التخرج "جمانة".

وإلى منارة العلم الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة أساتذتنا الأفاضل. إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائله فأظهر بسماحته تواضع العلماء وبرحابته سماحة العارفين.

(اللهم انفعني بما علمتني، وعلمني ما ينفعني، وزدني علماً).

لبني



شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجه العظيم سلطانه والله الحمد أولاً وأخراً.
ولا يسعنا إلا أن نرفع أيدينا شكر الله سبحانه وتعالى أن وفقنا لإتمام
هذا العمل المتواضع.

وبمزيد من العرفان والامتنان والاعتراف بالفضل والتقدير نجزل الشكر
لأستاذتنا البروفيسورة المشرفة
"أسماء يوسف"

على حسن قبولها الإشراف على هذا العمل وتقديمها لنا
النصح والتوجيه والتي لم تبخل علينا رغم انشغالاتها ووقتها الثمين، نسأل
الله أن يحققها الزيادة وأن يوصلها لأسمى وأرقى المعالي.
وإلى كافة أساتذة وعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
بصفة خاصة وإلى كل طاقم جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-
بصفة عامة.

كما نتقدم بالشكر لكل عمال شركة
المطاحن والعجائن للجنوب سومباس ورقلة
الشكر لأعضاء لجنة المناقشة الكثير من الشكر لكل من ساعدنا في إنجاز
هذا البحث من قريب أو من بعيد.

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة القيادة الأبوية ودورها في تعزيز التمكين الإداري لدى شركة المطاحن والعجائن للجنوب سومباس ورقلة، حيث اقتصرت الدراسة على عينة قدرها (37) من إجمالي تعداد المجتمع (37)، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات الواردة في الاستبيانات المسترجعة عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة (26) لمعالجة البيانات عن طريق المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط وتحليل الانحدار، في الأخير خلصت الدراسة للعديد من النتائج أهمها أن مستوى القيادة الأبوية في الشركة منخفض، مما يشير إلى ضعف ممارسة أنماط القيادة الداعمة للمرؤوسين، وهذا يعني أن تحسين القيادة الأبوية سيؤدي إلى تعزيز التمكين الإداري، وتبين لنا أن القيادة الخيرة هي البعد الوحيد المؤثر في التمكين الإداري بشكل معنوي، وهو ما يعزز أهمية الجوانب الإنسانية في أسلوب القيادة الأبوية في الأخير فقد أظهرت الاختبارات الإحصائية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك التمكين الإداري حسب بعض المتغيرات الشخصية، مثل: الجنس، المستوى التعليمي، والوظيفة؛ بينما لم تظهر فروق معنوية حسب العمر وسنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: قيادة أبوية، تمكين إداري، قيادة خيرة، شركة مطاحن الجبوب والعجائن للجنوب سومباس ورقلة

Abstract: This study aims to investigate parental leadership and its role in enhancing managerial empowerment within SOMPAS in Ouargla. The study was limited to a sample of 37 individuals from a total population of 37, A descriptive analytical approach was used to analyze the data from the retrieved questionnaires. The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 26 was employed for data processing, utilizing arithmetic means, standard deviations, correlation coefficients, and regression analysis. The study concluded with several key findings. Most notably, the level of parental leadership in the company was found to be low, indicating a weak exercise of supportive leadership styles towards subordinates, particularly benevolent and ethical leadership. This indicates that improving parental leadership will lead to enhanced managerial empowerment. Furthermore, benevolent leadership was identified as the only dimension significantly influencing managerial empowerment, which underscores the importance of humanitarian aspects within the parental leadership style. Finally, statistical tests revealed statistically significant differences in the perception of managerial empowerment based on certain personal variables, such as gender, educational level, and job position. However, no significant differences were observed based on age or years of experience.

Key words: Paternal leadership, administrative empowerment, good leadership, the Southern Grain and Pastry Mills Company, Sompas Ouargla.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	البيان
/	إهداء.....
/	شكر وعرفان.....
V	ملخص الدراسة.....
VI	قائمة المحتويات.....
VII	قائمة الجداول.....
VII	قائمة الأشكال البيانية.....
VII	قائمة الاختصارات والرموز.....
XI	قائمة الملاحق.....
ب	مقدمة.....
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول التمكين الإداري والقيادة الأبوية
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتمكين الإداري والقيادة الأبوية.....
3	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري.....
6	المطلب الثاني: عموميات حول القيادة الأبوية.....
10	المطلب الثالث: العلاقة بين المتغيرين في ظل الدراسات السابقة.....
11	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول القيادة الأبوية والتمكين الإداري.....
11	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.....
16	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.....
18	المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.....
19	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول القيادة الأبوية ودورها في تعزيز التمكين الإداري
20	تمهيد.....
21	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.....
21	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة.....
28	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
30	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.....
30	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
44	المطلب الثاني: مناقشة النتائج.....
46	خلاصة الفصل.....
63	الخاتمة.....
66	المراجع.....

70	الملاحق.....
84	فهرس المحتويات.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
5	اراء بعض الباحثين فب أبعاد التمكين الإداري	01-1
17	يوضح أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	02-1
25	يوضح مجتمع الدراسة	03-2
25	يوضح عينة الدراسة	04-2
26	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	05-2
26	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	06-2
27	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	07-2
27	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	08-2
28	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	09-2
29	تقسيمات ومحاور وأبعاد الدراسة	10-2
29	يوضح مقياس ليكارث الخماسي	11-2
30	يوضح معامل الثبات الكلي للاستبانة	12-2
30	يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التمكين الإداري	13-2
35	يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور القيادة الأبوية	14-2
37	يوضح العلاقة الارتباطية بين القيادة الأبوية وجميع أبعاد التمكين الإداري	15-2
38	اختبار التوزيع الطبيعي KLOMOGROV-SMIRNOV للمتغيرات الدراسة	16-2
39	الانحدار الخطي البسيط	17-2
40	المتغيرات المستقلة في النموذج	18-2
40	تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للأبعاد المستقلة	19-2
42	يوضح اختبار مان ويتني لمتغير الجنس	20-2
42	يوضح اختبار كروسكال واليز لمتغير العمر	21-2
43	يوضح اختبار كروسكال واليز لمتغير المستوى التعليمي	22-2
43	يوضح اختبار كروسكال واليز لمتغير الوظيفة	23-2

43	يوضح اختبار كروسكال واليز لمتغير الخبرة المهنية	24-2
----	---	------

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ج	نموذج الدراسة	01-01
42	الهيكل التنظيمي لشركة مطاحن الحبوب للعجائن الجنوب sompas ورقة	02-02

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم	الالا
70	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	01	
71	الاستبيان الخاص بالدراسة	02	
77	التوزيع التكراري لمتغير الجنس	03	
77	التوزيع التكراري لمتغير العمر	04	
77	التوزيع التكراري لمتغير المستوى العلمي	05	
78	التوزيع التكراري لمتغير الخبرة المهنية	06	
78	التوزيع التكراري لمتغير الوظيفة في المؤسسة	07	
78	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر التمكين الإداري	08	
78	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر القيادة الأبوية	09	
80	مصفوفة الارتباط للقيادة الأبوية وأبعاد التمكين الإداري	10	
81	اختبارات الفروق متغير الجنس	11	
81	اختبارات الفروق متغير الخبرة	12	
82	اختبارات الفروق متغير الوظيفة	13	
82	اختبارات الفروق متغير المستوى التعليمي	14	
82	اختبارات الفروق متغير العمر	15	
86	نموذج الإنحدار	16	
88	خلاصة النماذج	17	
89	تحليل التباين anova	18	
89	معاملات الانحدار	19	

قائمة الاختصارات والرموز

اسم المختصر	المختصر	الرقم
Société des moulins à grains et à pâtisseries du Sud	SOMPAS	01
Statistical Package for the Social Science الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية	SPSS	02

مقدمة

أ. توطئة:

يعتبر المورد البشري من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة سواء كانت صغيرة أو كبيرة عمومية أو خاصة فهو عنصر حيوي وعامل مؤثر لنجاح واستدامة المؤسسة أو فشلها وذلك من خلال مكانته الجوهرية في إضافة وخلق قيمة داخلها، لذلك وجب على المؤسسات الاستثمار فيه وتطويره باستمرار والمحافظة عليه لضمان تحقيق أهداف المؤسسة . ومن المفاهيم الإدارية الحديثة نجد مفهوم التمكين الإداري حيث يعد هذا الأخير وسيلة تساعد الإدارة على حل ومعالجة بعض المشاكل وتوسيع مشاركة العاملين في وضع الأهداف والخطط وكذلك اتخاذ القرارات وذلك من خلال ربط أهداف المؤسسة مع أهدافهم وخلق الشعور بالمسؤولية لديهم وزيادة مستوى الرضا عن العمل وولائهم ، لذلك يستدعي على المؤسسات أن تسعى لتجسيد هذا المفهوم من خلال منح العاملين السلطات والحرية لممارسة أنشطتهم و مهامهم وتقديم التحفيز المناسب مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة امتلاك العاملين المعارف الضرورية التي تسمح بتمكينهم والتشجيع على مشاركتها، يمكن القول أن التمكين الإداري يعتبر مدلول استراتيجي ومهارة جديدة ومدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر .

إن نمط القيادة الأبوية من الأنماط القيادية التي لقيت اهتمام العديد من الباحثين وظهر هذا النمط بشكل واضح في المؤسسات الصينية، حيث يتسم القائد بأن يكون سلطويا و استبداديا من جهة ويتحلى بالأخلاق العالية والاهتمام بالمرؤوسين ومراعاة مصالحهم من جهة أخرى ، لما له من تأثير كبير على المرؤوسين وسلوكياتهم، أما من حيث الأهمية فقد أشار الباحثون إلى أن القيادة الأبوية توفر الحنان والرعاية الأبوية للمرؤوسين والاهتمام و بمصالحهم وعوائلهم، وبالمقابل فإن القائد يطالبهم بالطاعة والاحترام وأن السلوك الأبوي يؤثر بشكل إيجابي على مواقف المرؤوسين وأنها تدل على الشعور بالمسؤولية والحرص على العاملين في المؤسسة، وفي الأخير يمكن القول أن مفهوم القيادة الأبوية مهماً لتطوير أساليب قيادية فعالة والتي تساهم في تحقيق الأهداف بشكل مستدام.

ب. مشكلة الدراسة :

للقيادة دوراً هاماً في تعزيز التمكين الإداري حيث تعد القيادة الأبوية من أكثر الأنماط فعالية في هذا المجال، حيث تتيح للعاملين فرصة للتعبير عن آرائهم ومبادراتهم وتطوير مهاراتهم بشكل مستقل فهذا الأسلوب يساهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الاحترام المتبادل والثقة وهذا يؤدي إلى زيادة فاعلية الأداء و تحقيق الأهداف بكفاءة أكبر وبشكل مستدام. إن فهم ودعم القيادة الأبوية يعتبر مسلك وطريق لتطوير المؤسسات وذلك من خلال أنها أداة فعالة لتعزيز قدرات العاملين واتخاذ القرارات.

وعلى ضوء ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة في شكل تساؤل رئيسي وهو:

ما دور القيادة الأبوية في تعزيز التمكين الإداري في شركة المطاحن والعجائن للجنوب سومياس -ورقلة-؟

يندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية والتي تصاغ كما يلي:

✓ ماهو واقع التمكين الإداري لدى عمال شركة المطاحن والعجائن سومياس ورقلة؟

- ✓ ما علاقة القيادة الأبوية بالتمكين الإداري لدى شركة المطاحن والعجائن سومباس ورقلة؟
 - ✓ هل للقيادة الأبوية دور في تعزيز التمكين الإداري لعمال شركة المطاحن والعجائن سومباس ورقلة؟
- هل توجد فروق ذات دلالات إحصائية في أبعاد التمكين الإداري لدى عمال شركة المطاحن والعجائن سومباس ورقلة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة وسنوات الخبرة)؟.

ج. فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى:** يوجد تمكين إداري مرتفع في شركة المطاحن والعجائن للجنوب سومباس - ورقلة- من وجهة نظر العاملين بها.
- الفرضية الثانية:** توجد قيادة أبوية مرتفعة في شركة المطاحن والعجائن للجنوب سومباس - ورقلة- من وجهة نظر العاملين بها.
- الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأبوية و التمكين الإداري من وجهة نظر العينة المدروسة.
- الفرضية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التمكين الإداري تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة وسنوات الخبرة).

د. أهداف الدراسة :

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى :

- ✓ التعرف على مستوى التمكين الإداري من وجهة نظر العمال بشركة المطاحن والعجائن للجنوب سومباس - ورقلة- ؛
- ✓ الكشف على واقع القيادة الأبوية بشركة المطاحن والعجائن للجنوب سومباس - ورقلة- ؛
- ✓ التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأبوية و التمكين الإداري من وجهة نظر عمال شركة المطاحن والعجائن للجنوب سومباس - ورقلة-؛
- ✓ تحديد أي الأبعاد من أبعاد القيادة الأبوية التي لها تأثير كبير على التمكين الإداري.

هـ. أهمية الدراسة :

تندرج أهمية هذه الدراسة ضمن مجموعة من المجالات العلمية والميدانية والشخصية الخاصة بالطالب، والتي نوردها ضمن جانبين أساسيين هما:

➤ من الناحية النظرية :

- تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة جدا التي تناولت المتغيرين معا؛
- تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة النظرية للمفاهيم الحديثة أي القيادة الأبوية والتمكين الإداري؛
- تعتبر هذه الدراسة مرجع إضافي للباحثين حيث يزودهم بالمعرفة حيث تسمح لهم بالتطلع وفتح المجال أمامهم للتطرق للموضوع من جوانب مختلفة.

➤ من الناحية التطبيقية :

- تعد هذه الدراسة وسيلة مساهمة للتعرف على أبعاد التمكين الإداري وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل المتعلقة بها في شركة المطاحن والعجائن سومباس ورقلة؛

- تساهم هذه الدراسة في تقديم معلومات عملية عن أهمية القيادة الأبوية في تعزيز التمكين الإداري حيث يمكن الاستفادة من نتائجها؛
- تكتسب هذه الدراسة أهمية تطبيقية كبيرة من خلال تقديم توصيات لشركة المطاحن والعجائن سومباس ورقلة حيث إدراكها الحقيقي للمفاهيم الحديثة (القيادة الأبوية والتمكين الإداري) يعود لها بمخرجات تستفيد منها في تحسين أدائها وتحقيق مستويات أعلى

و. مبررات اختيار الموضوع :

تتجلى دوافع اختيار البحث في هذا الموضوع في مبررات شخصية وأخرى موضوعية وهي كالتالي:

➤ مبررات موضوعية:

- تماشي وارتباط الموضوع المدروس بتخصصنا (إدارة أعمال)؛
- قياس مستوى توفر أبعاد القيادة الأبوية في شركة المطاحن والعجائن سومباس ورقلة؛
- اعتبار الموضوع من المواضيع الحديثة والهامة التي يجب أن تلقى من قبل مديري المؤسسات.

➤ مبررات شخصية :

- الرغبة والفضول في توسيع المعارف والتعمق فيما يخص القيادة الأبوية ودورها في تعزيز التمكين الإداري؛
- الاهتمام بالمواضيع الحديثة والميول الشخصي للبحث والاطلاع عليها؛
- الوعي بأهمية وقيمة الموضوع.

ز. منهج الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري للدراسة، وهو ما يساهم في تشكيل خلفية علمية يمكن الاستفادة منها في إثراء الجوانب المختلفة للدراسة، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على أسلوب الدراسة الميدانية والمنهج الإحصائي باستعمال برنامج الخدمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

أما أداة جمع البيانات التي اعتمدها في دراستنا هذه فتمثلت في الاستبانة.

ح. مصادر جمع المعلومات:

تم الاعتماد على مصدرين أساسيين لجمع المعلومات :

➤ مصادر أولية :

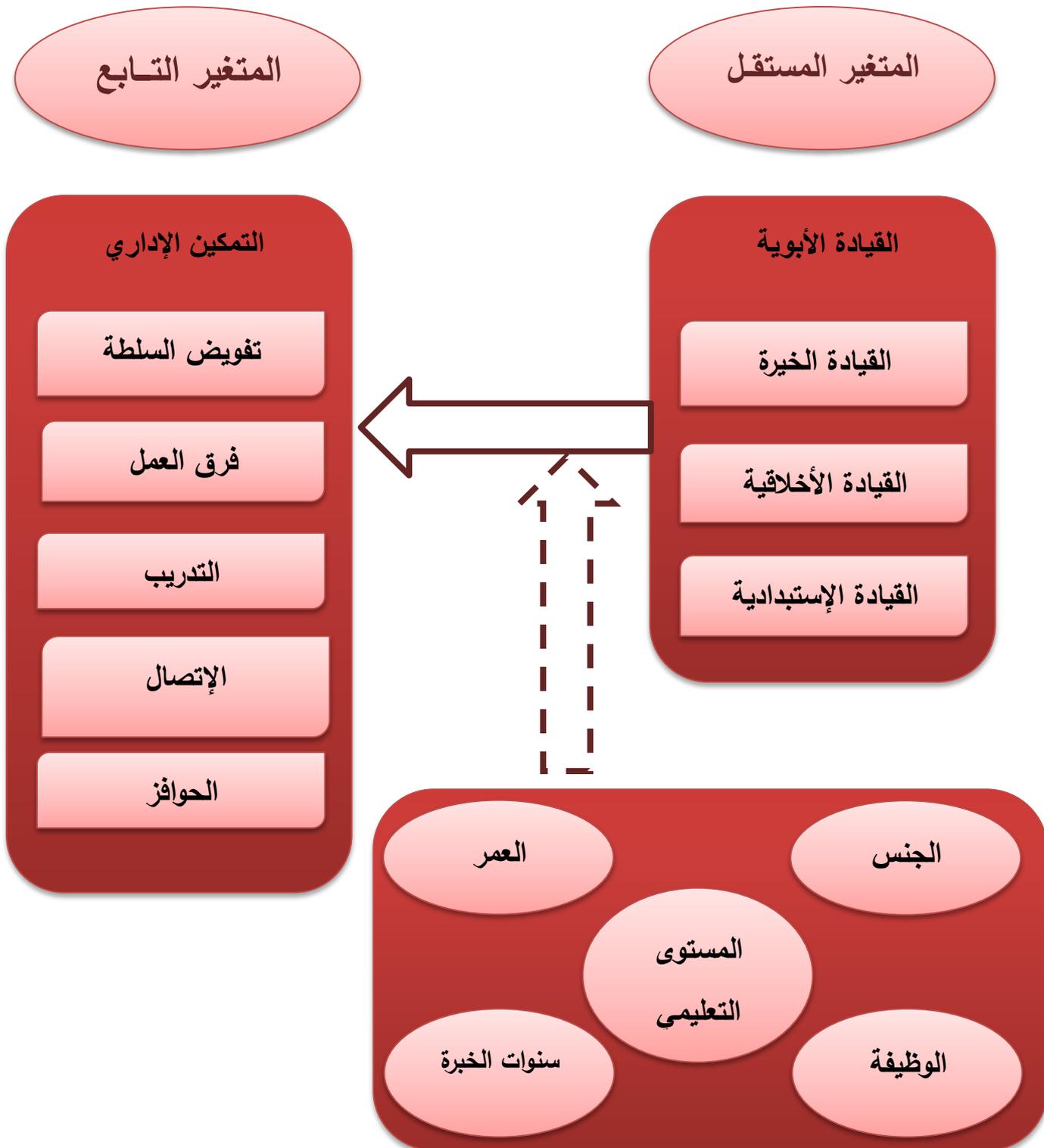
وتمثلت في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة مخصصة لدراستنا حيث وزعت على موظفي المؤسسة محل الدراسة (شركة المطاحن والعجائن سومباس ورقلة) وتم معالجتها وتحليلها إحصائياً للحصول على النتائج.

➤ المصادر الثانوية :

وتمثلت في مجموعة المراجع التي لها علاقة بموضوع دراستنا وذلك من أجل اقتباس الأفكار التي تساعدنا على إجراء هذا الدراسة

وهي:

- المقالات العلمية؛
- مذكرات الماجستير والدكتوراه.
- نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

ط. حدود الدراسة:

يكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر دراستنا على موضوع القيادة الأبوية ودورها في تعزيز التمكين الإداري، حيث القيادة الأبوية كمتغير مستقل أما التمكين الإداري متغير تابع .
- **الحدود المكانية:** تستهدف الدراسة الميدانية شركة المطاحن والعجائن سومباس ورقلة.
- **الحدود الزمانية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 17 أفريل 2025 إلى 4 ماي 2025.
- **الحدود البشرية:** قد تمت هذه الدراسة على عينة قدرها (35) موظفاً في شركة المطاحن والعجائن سومباس ورقلة.

ي. هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات الموضوعية تم تقسيم الدراسة إلى فصلين حيث تطرقتنا في كل فصل إلى:

➤ **الفصل الأول:** ويتعلق بالأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأبوية والتمكين الإداري وقد قسم لمبشرين تناولنا في الأول الأدبيات النظرية للقيادة الأبوية والتمكين الإداري وفي الثاني تناولنا الأدبيات التطبيقية للقيادة الأبوية والتمكين الإداري

➤ **الفصل الثاني:** ويتعلق بالدراسة الميدانية للقيادة الأبوية ودورها في تعزيز التمكين الإداري وقد قسم لمبشرين تناولنا في الأول الطريقة والأدوات المستخدمة وفي الثاني قمنا بعرض النتائج وتحليلها ومناقشتها.

ك. صعوبات الدراسة:

لإعداد هذه الدراسة واجهتنا مجموعة من الصعوبات نوجزها فيما يلي:

- ضبط وتحديد أبعاد متغيرات الدراسة؛
- قلة وجود دراسات سابقة تناولت المتغيرين معاً حسب استطلاعنا؛
- صعوبة في إيجاد مؤسسة تتضمن موضوع دراستنا.

المفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية حول التمكين الإداري والقيادة الأبوية

تمهيد

- ❖ المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتمكين الإداري والقيادة الأبوية
- ✓ المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري
- ✓ المطلب الثاني: عموميات حول القيادة الأبوية
- ✓ المطلب الثالث: العلاقة بين المتغيرين في ظل الدراسات السابقة
- ❖ المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول التمكين الإداري والقيادة الأبوية
- ✓ المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
- ✓ المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
- ✓ المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يشهد الفكر الإداري الحديث تطورًا متسارعًا في مفاهيم وأساليب تسيير الموارد البشرية، ومن أبرزها مفهوم "التمكين الإداري" الذي يهدف إلى منح الموظف الثقة والصلاحيات لتعزيز مشاركته في اتخاذ القرار وتحسين أدائه. ومن جهة أخرى، برز نمط القيادة وهو "القيادة الأبوية" كأحد الأنماط القيادية التي تمزج بين الحزم والرعاية، وينظر إليه كعامل مؤثر في سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة. وعليه، سيتناول هذا الفصل الإطار النظري لهذين المفهومين من خلال عرض تعاريفهما، خصائصهما، أبعادهما، ثم إبراز العلاقة بينهما في ضوء الدراسات السابقة، إضافة إلى عرض الدراسات السابقة التي تناولت أحد المتغيرين أو كليهما، وتم تحليل أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، مع إبراز مجالات الاستفادة منها في بناء الإطار المفاهيمي والتحليلي للاستفادة من هذه الدراسة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتمكين الإداري والقيادة الأبوية

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الابوية في تعزيز التمكين الإداري، مما يستدعي عرض مختصر لبعض المفاهيم المفسرة لذلك فيما يلي:

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري

للإدارة الحديثة أساليب وأوجه متعددة ركزت في مجملها على طرح مفاهيم متطورة التعامل ضمن منظومة العمل الإداري، ومن بين هذه المفاهيم الحديثة مفهوم التمكين الإداري، مفهوم بدأ طرحه منذ فترة لتعزيز جهود الجودة الشاملة في المؤسسات، وباعتباره أحد أسس ومبادئ التي تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة، فلا يوجد اتفاق معياري حول إعطاء تعريف محدد له.

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف التمكين الإداري وإبراز خصائصه والأبعاد المتعلقة به

أولاً: تعريف التمكين الإداري

تعدد تعريف التمكين الإداري نستعرض بعضها فيما يلي:

✓ التمكين هو إعطاء القوة اللازمة لأعضاء فريق العمل من تهيئة الوسائل اللازمة لتمكين سيطرتهم على العمل. (بشرى عبد ابراهيم و محمد مهدي عكاب، 2019، صفحة 136)

لقد ركز هذا التعريف على فرق العمل داخل المنظمة بالإضافة إلى الاهتمام بمنح الحرية للعاملين لممارسة عملهم.

✓ هو عملية إعطاء الحرية في التصرف وتفويض جزء من السلطة للموظف داخل المؤسسة، مع تبني توزيع عادل للسلطة والمسؤولية و تمكينه من خلال منحه فرصة المشاركة في اتخاذ القرار، وهذه الحرية والاستقلالية من شأنها أن تحقق التوازن الخاص الذهني والمادي للموظف داخل المؤسسة والتوازن العام بين الموظف والإدارة العليا من خلال المشاركة في المعلومات بتفعيل العملية الاتصالية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. (سعود أمال، 2021، صفحة 51)

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن التمكين الإداري من شأنه أن يعزز عملية الاتصال لتحقيق الأهداف وذلك بمشاركة المعلومات.

✓ عرفه (Simos, 1995) انه امتلاك الفرد الحرية في أداء العمل مع مسؤوليته الكاملة عن النتائج . "

وأشار إليه أفندي عطية على أنه "إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للعاملين، فتوكل إليهم مهام يؤديها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤوليتهم على النتائج معززين نظام فعال للمعلومات، يهيئ تدفقا سريعا لها مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالمتجمع، مثل مجالات البيع وخدمة المشتريات والعلاء وغيرها .

أما "Gary & Anderson Johan" فعرفاه على أنها العملية التي يتم بها تزويد الموظفين بالتوجيهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات وكذلك تزويدهم بالسلطة". والمسؤولية، والمحاسبة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة التنظيمات. (فتيحة ونوغي، 2021، صفحة 6)

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن جميعها اشتركت في عنصر المسؤولية أي أن الفرد يجب أن يتحمل مسؤولية نتائج عمله.

✓ كما ويرى (Kurtz&Boonze) إلى أن جوهر التمكين يكمن في توسعة أعمال العاملين، مما يمنحهم السلطة والمسؤولية والسلطة لاتخاذ القرارات فيما يتعلق بعملهم بدون موافقة المسؤول عنهم.(أبوبكر بوسالم، 2013/2012، صفحة 8)

هذا التعريف سلط الضوء على منح العاملين حرية أداء أعمالهم دون تدخل الإدارة.

✓ عُرفه اخر على أنه مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى تبادل المعلومات و المكافآت و المعرفة المتعلقة بالوظيفة و السلطة مع العاملين.(اميرة نموشي و سوسي اين، 2021، صفحة 4)

ركز هذا التعريف على تبادل المعلومات وأهم العوامل الأخرى التي من شأنها أن تلعب دورا حيويا في بيئة العمل.

✓ عرف Laverack التمكين الإداري بأنه منهج وأسلوب الإدارة الأفراد يسمح الأعضاء الفرق أن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في العمل، وهو عملية اكتساب القوة في اتخاذ القرارات ومنح العاملين الثقة مما يساعد على وضع الخطط والبرامج، وإعداد التصورات لتنمية قدرات الأفراد القيادية داخل المنظمات، وتوظيف هذه القرارات في تحسين الأداء لديهم، وتطوير سلوكياتهم من أجل زيادة إنتاجية المنظمة ويكمن جوهر التمكين في أنه لا يمكن أن يمنح للآخرين ولكن يجب أن يكتسبه من يسعى إليه.(الجموعي سراوي و رضا شنة محمد، 2022، صفحة 363)

نلاحظ أن هذا التعريف اعتبر أن التمكين الإداري نخب يسمح للأفراد اكتسابهم قوة وثقة بالإضافة إلى أنه يكتسب ولا يمنح.

ومنه نستنتج أن التمكين الإداري عبارة عن عملية إدارية تتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف من جهة ومن جهة أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في جوانب تتعلق بالوظيفة التي يشغلها أو خارج إطارها، حيث تهدف إلى تعزيز قدرة العاملين والفرق داخل المنظمات على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب والمشاركة الفعالة في مختلف العمليات داخل المنظمة.

ثانيا: خصائص التمكين الإداري

يتسم التمكين الإداري بعدة خصائص يمكن تلخيصها فيما يلي: (سمير عباسي و عمر بوقصة، 2020، صفحة 1005)

- يحقق التمكين زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمال بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم؛
- يركز على القدرات الفعلية للأفراد في حل لمشاكل العمل والأزمات؛
- يستهدف التمكين العاملين استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلال كاملا؛
- يجعل الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال عملهم؛
- يجعل الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

ثالثا: أبعاد التمكين الإداري

ويمكن تلخيص وجهات نظر الباحثين فيما يتعلق بأبعاد التمكين الإداري من خلال الجدول التالي:

الجدول(01): آراء بعض الباحثين في أبعاد التمكين الإداري

الرقم	الباحث	السنة	الأبعاد
1.	رشام كهينة وجميل أحمد	2018	فرق العمل، الاتصال، تفويض السلطة، التدريب
2.	مساعدية عماد	2020/2019	المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، قوة فرق العمل، المكافآت
3.	بشرى عبد ابراهيم ومحمد مهدي عكاب	2019	تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين
4.	محمد حسان وآخرون	2019	تفويض السلطة، روح العمل الجماعي، التدريب والتطوير، الدافع واستقلالية العمل، التنظيم والفعالية
5.	منال عبد الجبار السماك وإيمان علي أحمد الحياي	2020	المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، امتلاك المعرفة
6.	بونار عمر	2020	تفويض السلطة والاستقلالية، التحفيز، التدريب، الاتصال
7.	محمد شبلي وآخرون	2021	مشاركة المعلومات، الحرية والاستقلالية، التعزيز فرق العمل
8.	سميرة مشري	2021	المشاركة بالمعلومات، فرق العمل، تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التحفيز، التدريب
9.	خولة غراي وسعاد مخلوف	2021	الحرية وتفويض السلطة، العمل الجماعي، التحفيز، الاتصال الفعال

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة

من خلال ما تم التطرقنا إليه في الجدول السابق عن أبعاد التمكين الإداري تبين لنا أن هناك اختلاف وتعدد في تحديد أبعاد هذا المتغير ويعود ذلك لاختلاف الباحثين من حيث وجهات نظرهم و آرائهم، وسنعرض فيما يلي أهم الأبعاد التي سنتناولها في دراستنا والتي تتمثل في: (فاطمة الزهراء لغرور، دور التمكين في تحسين أداء المؤسسات التعليمية دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة خنشلة، 2024، الصفحات 702-703)

1. تفويض السلطة :

الفكرة الأساسية للتمكين الإداري هي تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، مما يمنح العاملين القدرة على التأثير في القرارات بدءا من الاستراتيجية في المستويات العليا إلى القرارات المتعلقة بأداء عملهم.

2. فرق العمل :

في المؤسسات التي تعتمد فلسفة التمكين يعتبر الفريق الركيزة الأساسية للهيكل التنظيمي يشارك جميع أعضاء الفريق في تحديد الأهداف والعمل على تحقيقها. يعرف فريق العمل بأنه مجموعة من الأفراد الذين يعملون معا بدرجة من الاعتماد المتبادل لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف التنظيمية .

3. التحفيز :

هو مجموعة العوامل التي تدفع العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل. يمكن أن تكون الحوافز مادية أو معنوية فردية أو جماعية، ويتوقف تأثيرها على قدرتها في إثارة الدافعية وتعزيز حماس العاملين وثقتهم بالمنظمة وولائهم لها .

4. الاتصال الفعال:

الاتصال الفعال هو تبادل المعلومات بشكل فاعل عبر جميع مستويات المؤسسة، تعد المعلومات المتبادلة أداة مهمة يعتمد عليها الأفراد في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل بدون معلومات صحيحة أو متجددة، يصعب على الأفراد التصرف بثقة واقتدار. يعزز الاتصال الفعال مبدأ الإبداع والابتكار في المؤسسات الناجحة .

5. التدريب:

يجب على أي مؤسسة توفير نظام تدريب شامل للعاملين لتزويدهم بالمعارف والمهارات الضرورية مثل التفاوض اتخاذ القرار، وحل النزاعات يساهم التدريب في بناء مهارات العاملين ليس فقط لأداء أعمالهم، بل أيضا لفهم اقتصاديات المنظمات الكبيرة، لذلك يجب أن يكون التدريب مستمرا ومنظما. ولقد تم إختيار هذه الأبعاد لتوالمها مع دراستنا ومع المؤسسة التي تم فيها دراسة الجانب التطبيقي للدراسة.

المطلب الثاني: عموميات حول القيادة الأبوية

سنحاول في هاذ المطلب ان نعرض توضيح لمفهوم القيادة الأبوية.

الفرع الأول: تعريف القيادة

القيادة الإدارية هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم للمساهمة الفعالة بجهودهم في أداء نشاط تعاوني باتجاه الهدف ولها عدة تعاريف أيضا منها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين.(يوسف سالم مأمون، 2018، صفحة 155)

نلاحظ في هذا التعريف ان الباحث ركز على ان القيادة كعملية تأثير يمارسها القائد الاداري عن طريق اصدار الأوامر وكذا الاشراف الاداري لتحقيق هدف معين هو مايعكس القيادة التقليدية التي تعتمد على السلطة الرسمية والتوجيه المباشر.

● يعرف Likert القيادة بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية؛

يركز Likert في تعريفه للقيادة الادارية على التأثير الايجابي من خلال التعاون والتحفيز على الاشخاص لتحقيق الأهداف.

● وتعرف القيادة بأنها "المقدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة فالقيادة إذن ليست مجرد إصدار الأوامر والتأكد من تنفيذها بل أيضا تحفيز الأفراد على العمل وتنمية روح الجماعة

فيما بينهم وإثارة حماسهم ليبدلوا أقصى جهودهم للحصول على أعلى مستوى يمكنهم أن يصلوا إليه. (قنفي عادل و مناصرية ميمونة، 2023، صفحة 319)

يظهر الباحث في هذا التعريف دور القائد في في تحفيز وإلهام الافراد للوصول الى مستويات العليا.

كل تعريف مما سبق يظهر جزء من القيادة الادارية لذا يمكننا القول ان القيادة الادارية هي عملية التي يؤثر بها القائد على الأفراد من اجل تحقيق أهداف محددة من خلال اصدار الاوامر والاشراف الاداري والتركيز على تحفيزهم وحثهم على التعاون وكذا الهامهم لتحقيق أعلى كفاءة.

الفرع الثاني: تعريف القيادة الأبوية وخصائصها

أولاً: تعريف القيادة الأبوية

القيادة الأبوية مصطلح مشتق من الكلمة اللاتينية **Pater** والتي تعني أب، حيث إستمدت معناها من العائلة والذي يلعب فيها الأب دور القائد، لذا فإن القائد الأبوي هو الذي يتعامل مع مرؤوسيه كما يتعامل الأب مع أولاده(طارق رضوان، 2023، صفحة 701) حيث تعرف:

✓ القيادة الأبوية هي نهج يجمع بين الانضباط القوي والسلطة مع الإحسان الأبوي وبالكمال الأخلاقي تصاغ في جو من المودة.

نلاحظ في هذا التعريف ان الباحث يرى القيادة الأبوية على انها نهج يجمع بين الجانب العاطفي والانساني للقائد ويظهر دمج للحزم والرحمة.

✓ كما وتعرف ايضا القيادة الأبوية بانها النمط القيادي الذي يضع من خلاله القائد بدور الأب داخل المؤسسة الذي له سلطة قوية مرتبطة بالاهتمام والرعاية، حيث يمتثل المرؤوسون طواعية لتعليماته.

في هذا التعريف يركز الباحث على الجانب الاجتماعي والنفسي للقيادة الأبوية اذ ان الجانب الاجتماعي يظهر في دور الاب داخل المؤسسة والجانب النفسي يظهر في الاهتمام والرعاية للافراد.

✓ كما وتعتبر القيادة الأبوية أسلوب يجمع بين الانضباط القوي والسلطة والإحسان الأبوي والنزاهة الأخلاقية، حيث وصفت بأنها نمط إداري أبوي وسلطوي هرمي يتسم بقوة التوجيه المطلق وحماية المرؤوسين وبناء الانسجام والقيادة

الأخلاقية، ووصفها باحثون بأنها أسلوب قيادة خيري يتم في إطار قواعد أخلاقية في جو تهيمن فيه السلطة الشخصية والانضباط، وهي مبنية على الالتزام الفردي والاحترام غير المشروط من جانب الموظفين تجاه المشرف.

يتضح لنا من خلال هذا التعريف ان القيادة الأبوية تعتمد على السلوك الإيجابي للقائد من اجل التأثير في الافراد وهذا من اجل تعزيز الانضباط والالتزام داخل المؤسسة.

✓ ويرى كل من(سنان عليوي عباس، حسين علي عبد الله، و إدريس محمد علي، 2024، صفحة 43) بأن القيادة الأبوية هي السلوكيات التي يمارسها القائد والتي تؤدي الى تأثير بشكل إيجابي في سلوكيات التابعين تجاه العمل والمنظمة.

هنا ركز الباحثون على التأثير الايجابي الذي يقدمه القائد في سلوك الافراد داخل المنظمة واثناء العمل.

✓ كما وان القيادة الأبوية أسلوب قيادة متعدد الأوجه، يتم تعريفه على أنه مزيج من "الانضباط القوي والسلطة مع الإحسان الأبوي والنزاهة الأخلاقية". يتميز نموذج القيادة هذا بنهج سلطوي ولكنه داعم يشبه شخصية الأب. وقد وصف علماء مثل كوزينو وروث القادة الأبويين بأنهم أولئك الذين لا يمارسون السلطة فحسب بل يتحملون أيضًا مسؤولية رفاهية المرؤوسين. وقد تُسبب إلى أسلوب القيادة هذا الفضل في الحد من التوتر التنظيمي وجعل بيئة العمل أكثر قابلية للتنبؤ والإدارة، وبالتالي تمكين الموظفين من التكيف بشكل أفضل والسماح لمن هم في السلطة بممارسة السلطة بشكل أكثر فعالية. (Junic Kim & Kexiang Zhao, 2024, pp. 2-3)

يتضح لنا من هذا التعريف انه يوضح الجوهر الأساسي للقيادة الأبوية والمتمثل في الحزم مع الرعاية لكنه ركز فقط على الجوانب الإيجابية دون التطرق إلى التحديات أو الآثار المحتملة على استقلالية الموظفين وكذا اتخاذ القرار.

من هذه التعاريف يتضح لنا انها كلها تصب في نفس السياق ومنه يمكننا ان نستنتج ان القيادة الأبوية هي نمط اداري يجمع بين كل من الانضباط القوي والسلطة الحازمة وهذا الى جانب الاحسان الابوي والرعاية الاخلاقية، تصاغ كلها في جو من المودة والاحترام.

ثانيا خصائص القيادة الأبوية:

وتتمثل هذه الخصائص في: (علي ذنوس يونس الجادر و صفاء إدريس عبودي، 2023، صفحة 29)

- تبني المرؤوس كعقلية؛
- الولاء الشخصي، الذي يقود المرؤوسين الى الاستعداد للامتثال؛
- الاستبداد حساس يتكيف مع وجهة نظر المرؤوسين؛
- السلطة غير قابلة للتوزيع عندما تصبح واضحة جدا مع الشخص؛
- العزلة الاجتماعية والاقصاء داخل التسلسل الهرمي؛
- سماح لنوايا القائد بالبقاء واضحة وحررة للنقاش؛
- القائد كنموذج ومعلم، يتمتع بالسلطة القوية على الآخرين.

نستنتج من هذه الخصائص ان القيادة الابوية تعتمد على كل من التأثير الشخصي، والولاء، والتدرج الهرمي، والانضباط وهذا من اجل الحفاظ على السير الجيد للعمل.

ثالثا: أبعاد القيادة الأبوية

وتتمثل ابعاد القيادة الأبوية في:

1. القيادة الخيرة:

تشير إلى سلوك القائد الذي يظهر الاهتمام بالرفاهية المهنية والشخصية للمرؤوسين، حيث يحرص القائد على توفير بيئة عمل يسودها أجواء أسرية، تعزز العلاقات الشخصية التي تتجاوز العلاقات المهنية مع المرؤوسين، ومساعدتهم في إيجاد حلول لما

يواجهونه من مشكلات، فضلاً عن تكوين علاقات وطيدة معهم، وتجنب إحراج المرؤوسين علانية، كما يتحلى القائد بالطيبة والتسامح والإفناع، وتنفيذ القواعد والمعايير التنظيمية بطريقة أكثر مرونة. (عشري تامر إبراهيم السيد، 2021، صفحة 297) نستنتج هنا ان القيادة الخيرة تحتم بخلق بيئة عمل يسودها جو أسري والذي يعزز العلاقات الشخصية ويظهر القائد على انه شخص طيب ومتسامح ويطبق المعايير التنظيمية بمرونة أكبر هذا النمط من القيادة يحفز الابداع لدى الافراد ويساهم في خلق جو مريح للعمل فيه.

2. القيادة الأخلاقية:

هي القيادة التي تحتك بمصالح الموارد البشرية ومصالح المؤسسة معا، وتحاول مساعدة الموارد البشرية في إيجاد حلول للمشكلات، وتستند هذه القيادة على التعاطف والكرم وكذا الشجاعة. يتصرف القائد الأخلاقي بما يتماشى مع المعايير الأخلاقية العالية وهو ما يؤدي إلى تفاعلات إيجابية بينه وبين مرؤوسيه، مما يدفعهم إلى القيام بمهام خارج أدوارهم الفعلية والمبادرة لتقديم أدوار إضافية، فهم ينظرون إلى قائدهم على أنه مثالا وقُدوة، وإجمالاً يمكن القول أن القائد الأخلاقي هو قائد ذو أخلاق عالية يتصف بالنزاهة والعمليته فاني فهو قدوة يحتذى بها. (واعر وسيلة، 2020، صفحة 35)

من خلال التعريف يظهر لنا ان القيادة الأخلاقية تركز على مصالح الموارد البشرية والمؤسسة معا، وتسعى لحل المشكلات بأساليب اخلاقية هو ما يعزز من علاقة القائد بمرؤوسيه كما تستند القيادة الاخلاقية الى العطف والكرم والشجاعة والنزاهة والعمل بتفاني.

3. القيادة الاستبدادية:

تشير القيادة الاستبدادية الى أعلى درجة من درجات البيروقراطية والدكتاتورية والطغيان، مع تركيز اقل على صفة التعامل المرن والاحسان، مع اعطاء تركيز أكبر على السلطة المطلقة، والسيطرة على الافراد العاملين واعتماد السلوك القيادي العقابي والمسيطر مع وجوب الطاعة كما وتتسم العلاقات بين القائد والافراد العاملين بالرسومية غالبا، لان القائد الاستبدادي لا يفسح المجال للعلاقات العاطفية مما لا يشجع الفرد العامل للذهاب الى ابعد من اداء الواجب وقد عرفت الاستبدادية بأنها السلوك الممنهج والمتكرر من قبل القائد أو المشرف، وبالتالي فهي نمط يجعل القائد ذو نزعة استبدادية للانغماس في السلوك التسلطي المهيمن والسعي لتضخيم الذات وتحقيق المصلحة الذاتية. واستغلال الافراد العاملين وبالتالي فان هؤلاء القادة قد يظهرون احيانا سلوكيات ومواقف سلبية تجاه الافراد العاملين ، ويظهرون مستوى منخفض في ادائهم الوظيفي وذلك بسبب استخدام سلطتهم ومواقفهم لتحقيق اهدافهم المنظمة الخاصة دون اهداف العامة ، كما ان القائد التسلطي قد يجعل الفرد العامل يشعر بالخوف والتردد في اداء المهام مما قد يقيد ادائه الوظيفي، ويقلل من قدراته الإبداعية، اضافة الى ان القائد الاستبدادي قد ينتهج سلوكا عدوانيا وقمعيا كونه صانع القرار الوحيد في المنظمة(حنين عبد السلام الجبوري و هادي عبد الوهاب عبد الامام، 2022، صفحة 150 و 151)

من هذا التعريف نستنتج ان القيادة الاستبدادية نمط قيادي يعتمد على السلطة المطلقة والسيطرة على الأفراد وهذا من خلال التركيز على السلطة الفردية، والعقاب والسيطرة هي التي تؤدي الى شعور الموظفين بالخوف والتردد في اداء مهامهم وقلة الابداع وهذا النمط قد يكون فعال في بعض الحالات وبعض الادارات لانه وبتأكيد له اضرار على المدى الطويل.

المطلب الثالث: العلاقة بين المتغيرين على ضوء ماسبق من دراسات سابقة

في كثير من الأحيان، يتم ذكر التمكين على أنه يتعارض تمامًا مع الأبوية: التمكين يمنح القوة والوكالة، والأبوية تسلبها، ومع ذلك، في الوقت نفسه، قيل أيضًا أن التمكين يخاطر بأن يُنظر إليه على أنه أبوي، كيف يبدو أن هذين المفهومين متشابهان؟ الأبوية مبنية على علاقة قوة غير متكافئة بين فاعلين. الفاعل القوي لديه، بصفته أكثر حيلة، سلطة على الفاعل الأقل قوة ب. وبالتالي، فإن أ وليس ب، هو الذي يستطيع أن يقرر ما إذا كان سيتقاسم بعض سلطته مع ب. كما أن الأمر متروك لـ أ في تحديد نوع السلطة التي سيتم تقاسمها، وبأي قدر، ومتى، وبأي شروط. بعبارة أخرى، يهيمن أ على ب. ومع ذلك، لا يعتبر هذا بعد أبوية، لأن الأبوية تتضمن أيضًا قناعة الفاعل أ بأنه يعرف بشكل أفضل من ب ما هو جيد ل ب. وبالتالي، فإن التلميح إلى موقف أبوي خيري عند منح ب السلطة يوصف عادةً بأنه أبوية، وفي حين أن علاقة القوة غير المتكافئة بين أ وب قد تسبب أو لا تسبب انزعاجًا عامًا، فإنها في الواقع مسألة.

يمكن القول إن تمكين الموظفين يشترك في خاصية أساسية واحدة مع الأبوية، وهي حقيقة أن علاقات العمل تعتمد على علاقات قوة غير متكافئة بين القائد والعضو: فالقادة، وليس الأعضاء، هم من يقررون ما إذا كان ينبغي تمكين الأعضاء وكيفية ذلك. إن هذا الشرط المسبق يؤكد على اختلال التوازن في القوة والسلطة. (WEIDENSTEDT LINDA، 2020، صفحة 449).

من هذا التحليل للعلاقة بين القيادة الأبوية والتمكين الإداري يظهر لنا مدى تشابه العلاقة بينهما، إذ يسلط الضوء على أن كل منهما ينبع من علاقات قوة غير متكافئة. فيظهر التمكين على أنه منح الموظفين الاستقلالية والمسؤولية وتفويض، فإنه يظل في أساسه خاضعًا لقرارات القائد، حيث هنا يتخذ القائد القرار بناءً على اعتقاده بأنه يعرف ما هو الأفضل للمرؤوسين.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول التمكين الإداري والقيادة الأبوية

تعتبر الدراسات السابقة أحد العناصر بالغة الأهمية في خطوات إعداد البحث، حيث تعتبر المرجع الذي يستند عليه الباحث في أغلب مراحل بحثه، وذلك باعتبارها توفر له خبرات وتجارب الباحثين السابقين حتى يتسنى له الاستفادة منها في تطوير تصورات ومداخلته البحثية، وتحقيق له الرؤية الشاملة لكافة جوانب الموضوع المبحوث فيه ولهذا بعد التطرق للإطار النظري للقيادة الأبوية والتمكين الإداري، أصبح لزاماً علينا عرض الدراسات التطبيقية التي عالجت المتغيرين معاً أو مع بعض المتغيرات الإدارية الأخرى، وذلك حسب تسلسلها الزمني ومن ثم التطرق إلى إبراز أهم نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة ودراستنا وأخيراً أهم ما تم الاستفادة منه من الدراسات السابقة.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

الفرع الأول: الدراسات العربية

1. دراسة (سابق أميرة، 2024)

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين الإداريين بمؤسسة فديلة للمياه المعدنية، من خلال التأكيد على أهمية المتغيرين بالنسبة للمؤسسات، لهذا تم تفكيك المتغيرين إلى مجموعة أبعاد، حيث تم قياس التمكين الإداري من خلال المبادئ التالية (التدريب فرق العمل المشاركة في اتخاذ القرارات تفويض السلطة، الحوافز، في حين تم تفكيك الولاء التنظيمي إلى ولاء عاطفي ولاء معياري، ولاء استمراري). طبقت الدراسة بأسلوب المسح الشامل المجتمع البحث المتكون من 66 مفردة، وتم الاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع المعطيات الميدانية، حيث اعتمد على أداة الملاحظة كأداة مساعدة واعتماد استمارة الاستبيان كأداة أساسية وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الكمية والكيفية، توصلت الدراسة إلى أن للتمكين الإداري دوراً مهماً في تحقيق الولاء التنظيمي، كما يسهم التدريب بشكل فعال في تعزيز الولاء بجميع أبعاده: العاطفي، والمعياري، والاستمراري. وتبين أن فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات تعززان الولاء العاطفي والمعياري دون تأثير واضح على الولاء الاستمراري. أما تفويض السلطة، فكان له أثر محدود يقتصر على تعزيز الولاء المعياري فقط. في المقابل، ظهرت الحوافز كعامل مؤثر في تحقيق الولاء التنظيمي بجميع أبعاده، مما يبرز أهميتها في دعم الانتماء والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.

2. الدراسة (غرور فاطمة الزهراء، 2024)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مساهمة التمكين الإداري في تحسين أداء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بخنشلة، حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات حيث اقتضت عملية التوزيع على عينة عشوائية وقد بلغ عدد المجتمع 104 أستاذ وإداري وعينة الدراسة 51 مفردة، كما استخدم المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وتم تحليل البيانات عن طريق الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة البيانات وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، تحليل الانحدار المتعدد، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تلازم بالتمكين الإداري بمستوى متوسط وفقاً لإجابات المبحوثين وكذلك أبعاده وفق الترتيب الآلي الاتصال الفعال، تفويض السلطة، فرق العمل التحفيز التدريب، وكذلك توصلنا إلى وجود علاقة بين المتغير المستقل التمكين

الإداري وأداء المؤسسات التعليمية كمتغير تابع في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بخنشلة وأن البعد الأكثر تأثير في الأداء هو الاتصال الفعال.

3. دراسة(الزبد، 2023)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة طبيعة العلاقة بين القيادة الأبوية ومستوى الإبداع لدى العاملين بوزارة العدل الكويتية، وبيان مدى وجود اختلاف معنوي بين آراء العاملين بوزارة العدل الكويتية على مستوى الخصائص الشخصية النوع، الحالة العملية، مدة الخبرة حول القيادة الأبوية، وقياس وتحليل طبيعة الاختلاف في تأثير القيادة الأبوية على مستوى الإبداع باختلاف المتغيرات الشخصية النوع الحالة العملية، مدة الخبرة، وتم التطبيق على عينة مكونة من (353) من العاملين بوزارة العدل الكويتية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

تبين عدم وجود اختلاف معنوي بين آراء العاملين بوزارة العدل الكويتية على مستوى الخصائص الشخصية النوع الحالة العملية، مدة الخبرة حول القيادة الأبوية، وعدم وجود اختلاف معنوي بين آراء العاملين بوزارة العدل الكويتية على مستوى الخصائص الشخصية النوع الحالة العملية مدة الخبرة حول تحسن مستوى الإبداع، وقبول الفرض العدمي بعدم وجود تباينات في عينة المستوى الإداري أي أن العينات متجانسة، ويوصي البحث بضرورة أن يتعامل المديرين مع العاملين كأنهم جزء من أفراد أسرهم بما يشجع على الانخراط في العمل، وزيادة درجة اهتمام المديرين بمراعاة العاملين الذين قضوا وقتاً طويلاً معه بما يشجعهم على الاستمرار في العطاء.

4. دراسة(فلة كحلوش و كمال العقريب، 2023)

سعت هذه الدراسة إلى إبراز دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسة Batimetal هياكل غرب ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة المكونة من (38) إطار بالمؤسسة أي ما نسبته 100% من إطارات الإداريين بالمؤسسة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لمعالجة البيانات، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة وأثر إيجابي للتمكين الإداري بمختلف أبعاده المشاركة في اتخاذ القرارات الاستقلالية وحرية التصرف فرق العمل المدارة ذاتيا على التطوير التنظيمي.

5. دراسة(فاطمة الزهراء شوادرة، 2022)

جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف معالجة إشكالية مهمة تتمحور حول إبراز دور تمكين العاملين كأسلوب تسييري جديد في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، بالتطبيق على بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تنشط في ولاية سطيف. وتوصلت الدراسة في جانبها التطبيقي إلى توفر الممارسات الخمس المكونة للتمكين وهي: مشاركة العاملين بالمعلومات، توفير فرص اكتساب المعرفة الحفر والمكافآت والحرية والاستقلالية، وكذا فرق العمل الموجهة ذاتيا، بدرجات مقبولة ضمن الممارسات الإدارية بالمؤسسات محل الدراسة، كما توصلت إلى وجود التزام بممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة بدرجة متوسطة، وقد كان هناك تفاوت في درجة هذا الالتزام الجاد أصحاب المصلحة، حيث كانت الممارسات بدرجة عالية الجماد العمال. في حين كانت بشكل مقبول التجاه كل من العملاء البيئة المجتمع، والملاك، وقد أكدت النتائج وجود دور التمكين العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في دعم ممارساتها المسؤولة اجتماعيا.

6. الدراسة (سراوي محمد الجموعي و شنة محمد رضا، 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى إمكانية وجود علاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بشير بن عزة الطبيبات ولاية تقرت للتطلق بتساؤلات وبفرضيات متعددة. أما من حيث المنهج فاستعملنا فيها المنهج الوصفي الاستكشافي الفارقي من أجل الوصول إلى النتائج، وكانت دراستنا الاستطلاعية تضم عينة من 30 فرداً، من أجل صدق وثبات الأداة بأبعادها الخمسة التمكين الإداري) ثم تم عرض الجانب النظري والدراسات السابقة. أما الجانب التطبيقي وبعد عرض النتائج لعينة مكونة من 49 فرداً حصلنا على أهم النتائج والتي منها أن هناك علاقة بين التمكين والالتزام التنظيمي أيضاً مستوى التمكين الإداري لعمال المؤسسة الاستشفائية العمومية بشير بن عزة متوسط، أما مستوى الالتزام التنظيمي لعمال مرتفع. أما من حيث الفروق فليست هنالك فروق في التمكين الإداري تعزى العامل الجنس، وكذا المستوى التعليمي.

7. دراسة(أمال سعود، 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مختلف الاهتمامات بالسلوك الإنساني في المؤسسات من مادية إلى معنوية معبرة عنها بإيجاد أساليب تمنحها الاستقرار والتوازن وتحقق أهدافها التي وجدت من أجلها ، فكان لابد منها أن تسلط الضوء على العنصر البشري، الذي يتوقف عليه نجاحها ، و من بين هذه الأساليب التي تعد منهاجاً للإصلاح الإداري في المؤسسات. يعتبر التمكين الإداري أكثرها عملية و نجاحاً لتحقيق التقدم والتطوير التنظيمي و الذي يهتم بالموارد البشرية وتعليمها وتدريبها يجعلها تتكيف مع العوامل التنظيمية المتغيرة بسرعة، لذا تعتبر ثقافة التمكين ضرورية من أجل مواكبة التطور والازدهار الذي يحدث في المؤسسات و هذا ما يجعلنا تكشف المقاربات النظرية لهذا المفهوم الإداري المعاصر و معرفة النظريات الإدارية التي تحت على التمكين الإداري و التطوير التنظيمي سواء الكلاسيكية منها أو الحديثة أو المعاصرة ولقد أدى بنا الكشف عن هذه العلاقة المدروسة من خلال التحقق الميداني على مجتمع البحث الذي تم عن طريق المسح الشامل لجميع الأفراد المعنيين بالأمر والممثلون الإداريين مؤسسة جنرال كابل بسكرة هذا ما أكد فعلا من خلال الدراسة على وجود علاقة طردية بين فرصة الموظف في المشاركة في اتخاذ القرار والتطوير التنظيمي والاتصال الفعال بين الإدارة العليا و الموظفين و التطوير التنظيمي وأخيرا التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين والتطوير التنظيمي

8. الدراسة (ونوغي فتيحة، 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين مع دراسة ميدانية على مؤسسة الإسمت بسور الغزلان البويرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانه لغرض جمع البيانات، تم توجيهها على عينة من عمال المؤسسة محل الدراسة والتي بلغ عددها 250 مفردة، والعرض تحليل بيانات الاستبيان، ومعرفة ما إذا كان هناك الر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده المتمثلة في تفويض السلطة، فرق العمل التحفيز الاتصال الفعال التدريب على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، تم الاستعانة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS . وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية وأثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري بصفة مستقلة على سلوك المواطنة التنظيمية، التمكين الإداري بصفة عامة، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى مرتفع من التمكين الإداري في المؤسسة المبحوثة، يرجع ذلك إلى اهتمامها بمورد البشري بصفته المحرك الأساسي ومصدر التميز والتفوق

فيها، كل هذا أدى إلى توفر مستوى مرتفع من سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تتحد في مظاهر التعاون والتكافل والاحترام السائدة بين العمال.

9. دراسة(فتحي محمد أبو ناصر و عبدالله محمد العدساني، 2021)

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الأبوية في الالتزام التنظيمي لدى قادة المدارس الحكومية بمحافظة الأحساء كما يراها معلمو تلك المدارس، وقد اشتملت عينة الدراسة على (228) معلما ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائيا بين تقدير معلمي المدارس الحكومية بمحافظة الأحساء الممارسة قادة المدارس للقيادة الأبوية ودرجات الالتزام التنظيمي كما بينت إمكانية تنبؤ القيادة الأبوية بالالتزام التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة تبني إدارات التعليم سلوكيات التوجه لدى قادة المدارس الممارسة القيادة الأبوية، وتبني التدريب النوعي في مجال القيادة الأبوية والالتزام التنظيمي.

10.دراسة(وسيلة عمر، 2020)

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأبوية بأبعادها القيادة الخيرة، القيادة الأخلاقية القيادة المتسلطة على أداء الموارد البشرية كدراسة تطبيقية مقارنة بين كل من جامعة باتنة 1 بالجزائر وجامعة ترينجانو بماليزيا، وتنبع أهمية هذا البحث من عدم وجود دراسات عربية تناولت الفرق بين أثر القيادة الأبوية على أداء الموارد البشرية في كل من شرق آسيا والبيئة العربية، مما يشكل إضافة جديدة للأدبيات التي تدرس هذا الموضوع، ولقد تم في هذا الإطار الاعتماد على مقياس " Cheng & Chou Farh للقيادة الأبوية الذي استخدم بكثرة في الدراسات الأجنبية بشرق آسيا، أما فيما يخص أداء الموارد البشرية فقد تم بناء مقياس جديد بالاعتماد على الأدب النظري.ولقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة الأبوية في جامعة باتنة 1 بالجزائر جاء متوسط مقارنة بجامعة ترينجانو ماليزيا، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأبوية على أداء الموارد البشرية في جامعة ترينجانو ماليزيا أكثر من أثرها في جامعة باتنة 1 بالجزائر.

11.دراسة(علي رزاق جواد العابدي و هديل محمد علي عبد الهادي، 2017)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير القيادة الأبوية على سلوكيات العاملين وذلك من خلال تحسين السلوكيات الإيجابية والحد من السلوكيات السلبية وتنبع أهمية هذا البحث أولاً من عدم وجود دراسات عربية تناولت هذه المتغيرات في نموذج فرضي واحد وهذا يدل على وجود فجوة معرفية لا بد من الخوض في دراستها، وكذلك مدى حاجة القادة في المنظمات المبحوثة إلى نمط قيادي. يتسم بكسب ولاء المرؤوسين واحترامهم مع اظهار الجانب الأخلاقي والخيري تجاههم وتجاه عوائلهم. تمت صياغة مجموعة من الفرضيات المتعلقة بعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث وبعتماد المنهج (الوصفي - التحليلي) واستهداف عينة البحث، تم استخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع بيانات العينة وتم توزيع (232) استمارة على الكادر التدريسي، في حين تم تسلم (211) استمارة كانت صالحة للتحليل الاحصائي. وباستخدام مجموعة من البرامج الاحصائية تم التوصل الى صحة اغلب فرضيات البحث، واستناداً إليها تم التوصل إلى عدد من الاستنتاجات أهمها: أن القيادة الأبوية لها تأثيراً مباشراً على تعزيز السلوكيات الإيجابية والحد من السلوكيات المنحرفة لدى المرؤوسين في المنظمات المبحوثة. كما وتعاني عينة البحث المتمثلة بـ (الكليات الأهلية) من انتشار ظاهرة تمسك القائد بالمعلومات المتعلقة بالعمل

وعدم الافصاح عنها أمام المرؤوسين مما يؤدي الى عدم رضا العديد من المتدريسين في الكليات المذكورة. هذا وأوضح البحث الحالي أن القائد في المنظمات المبحوثة يهتم بالمرؤوسين ومراعاتها على قدر العمل الذي يقومون بأدائه ولكنه لا يهتم بأمورهم الاجتماعية والعائلية في خارج إطار العمل.

الفرع الثاني: الدراسات الاجنبية

1. دراسة (Ozgur Cark و Sibel Aybar، 2023)

أجريت هذه الدراسة حول أثر القيادة الأبوية على الانخراط الوظيفي لدى موظفي قطاع الخدمات الابتكارية في تركيا، حيث تم فيها التركيز على الدور الوسيط للعقد النفسي العلائقي. توصلت الدراسة، التي شملت 223 موظفاً، إلى النتائج التالية وهي: أن القيادة الأبوية تؤثر إيجابياً على كل من العقد النفسي العلائقي والانخراط الوظيفي، كما أظهرت أن العقد النفسي العلائقي يتوسط بشكل كامل العلاقة بين القيادة الأبوية والانخراط. أكدت النتائج أهمية بناء علاقات مبنية على الثقة والدعم بين القادة والموظفين لتعزيز السلوكيات الإيجابية داخل بيئة العمل، خاصة في المجتمعات ذات الثقافة الجماعية.

2. دراسة (Meiling Han و Weifeng Qiu، Jiangxin Liu، Li Chen، 2023)

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الأبوية والتفويض على الانخراط التنظيمي الجماعي والأداء الفردي والتنظيمي. تم إجراء الدراسة على عينة مكونة من 175 موظفاً في منطقة مرمره شمال تركيا. توصل الباحثون إلى النتائج التالية: وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأبوية والتفويض من جهة، والانخراط الجماعي من جهة أخرى. كما بيّنت أن القيادة الأبوية تؤثر على الأداء الفردي بشكل غير مباشر من خلال الانخراط الجماعي، في حين أن التفويض له تأثير مباشر على كل من الأداء الفردي والتنظيمي. أما القيادة الأبوية والانخراط الجماعي، فلم يظهر لهما تأثير مباشر على الأداء التنظيمي. هذه النتائج تؤكد أهمية تفويض الصلاحيات لتعزيز الأداء، وتبرز الدور غير المباشر للقيادة الأبوية في التأثير على سلوكيات الأفراد داخل المنظمات.

3. دراسة (Modise، 2023):

سعت هذه الدراسة إلى تقديم مراجعة منهجية للعلاقة بين تمكين الموظفين في بيئة العمل، الالتزام الفعال، والأداء التنظيمي. تؤكد النتائج أن تمكين الموظف يعتبر عاملاً حاسماً في رفع مستوى الرضا الوظيفي، الالتزام، وتحقيق الأداء الأمثل. ويشمل التمكين الهيكلي والنفسي، حيث يؤدي إلى تعزيز الاستقلالية، الثقة، وتحفيز السلوكيات الإيجابية مثل الولاء والمشاركة الفعالة. كما تبرز الدراسة أهمية التزام الموظف العاطفي كوسيط في العلاقة بين التمكين والأداء، حيث أن الموظفين المتمكنين يشعرون بمسؤولية أكبر تجاه مؤسساتهم، ما يدفعهم لبذل مجهود إضافي وتحقيق نتائج أفضل. تُستند الدراسة على نظرية التبادل الاجتماعي لتفسير كيف أن التمكين يدفع الموظف إلى رد الجميل عبر التفاني في العمل. وتؤكد أيضاً أن التمكين يعزز من جودة العمل، التعاون بين الفرق، الرضا الوظيفي، ويقلل من معدلات الدوران، مما يساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل.

4. دراسة: (Burcu Aydın Küçük و Koçak، 2021)

بحثت هذه الدراسة في تأثير القيادة الأبوية على اندماج الموظفين في العمل، مع التركيز على الآليات الوسيطة التي تفسر هذا التأثير، والمتمثلة في الثقة في القائد والإدمان على العمل. اعتمد الباحثان على نظرية تحقيق الحاجات في تفسير كيف يمكن

للقيادة الأبوية أن يشبعوا حاجات الموظفين للانتماء والكفاءة، مما يعزز من اندماجهم في العمل. تم إجراء الدراسة على عينة مكونة من 413 موظفًا من قطاعات متنوعة بمدينة إسطنبول باستخدام استبيانات عبر الإنترنت. أظهرت النتائج التالي: وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأبوية واندماج الموظف في العمل، كما تبين أن هذا التأثير يتم عبر مسارين: اجتماعي (الثقة في القائد) ومهني (إدماج العمل). وعند إدخال المتغيرين الوسيطين، زال التأثير المباشر للقيادة الأبوية على الاندماج، مما يدل على وساطة كاملة. تؤكد الدراسة أن القادة الذين يجمعون بين السلطة والحنان يمكنهم دفع الموظفين نحو بذل جهد أكبر والشعور بالانتماء، خاصة في السياقات الثقافية التي تتميز بجماعية عالية كالمجتمع التركي.

5. دراسة (Reyhane Khodarahmi و Taghi Aghahoseini، 2014)

أجريت هذه الدراسة لتحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتمكين الموظفين في إدارة الضرائب بمدينة أصفهان. شمل مجتمع الدراسة 722 موظفًا رسميًا ومتعاقدًا، وتم اختيار عينة مكونة من 200 موظف بطريقة العينة الطبقية العشوائية حسب الجنس. أظهرت النتائج التالي: وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية وتمكين الموظفين، حيث تبين أن القادة الذين يتميزون بالعدالة، الشفافية، وتقاسم السلطة يساهمون بشكل كبير في تعزيز شعور الموظفين بالكفاءة والاستقلالية والانتماء. كما أكدت الدراسة أن هذه الأبعاد الثلاثة تؤثر بشكل معنوي ومباشر على تمكين الموظفين، مما يعكس أهمية القيادة الأخلاقية في خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة.

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

ونوجز ذلك في النقطتين التاليتين:

• أوجه التشابه:

يكمُن التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية فيما يلي:

- ✓ أداة جمع البيانات: وتم ذلك بالاعتماد على الاستبيان في الدراسة الحالية وأغلب الدراسات السابقة.
- ✓ المنهج المستعمل: حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في كل الدراسات.
- ✓ أداة تحليل المعلومات: ويمكن القول إنه تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS في جميع الدراسات السابقة.
- ✓ جميع الدراسات (بما فيها دراستنا) تناولت موضوع القيادة الأبوية أو التمكين الإداري أو العلاقة بينهما وسلوكيات تنظيمية أخرى.
- ✓ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليل البيانات.
- ✓ استخدام أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات.
- ✓ أغلب الدراسات توصلت إلى وجود علاقة ارتباط طردية إيجابية بين القيادة الأبوية والمتغيرات الإدارية.
- ✓ معظم الدراسات أظهرت أن القيادة الحيرة كانت البعد الأكثر تأثيرًا ضمن أبعاد القيادة الأبوية.

• أوجه الاختلاف:

- ✓ اقتصرت دراستنا على دور القيادة الأبوية في تعزيز التمكين الإداري فقط، بينما ربطت دراسات أخرى القيادة الأبوية بمتغيرات أخرى مثل الولاء التنظيمي، الأداء الوظيفي، الالتزام، والانخراط.
- ✓ ميدان الدراسة مختلف:
- ✓ دراستنا في مؤسسة صناعية (شركة مطاحن الحبوب والعجائن سومباس - ورقلة)، بينما معظم الدراسات السابقة أجريت في مؤسسات تعليمية أو استشفائية أو حكومية.
- ✓ حجم العينة في دراستنا صغير (35 مفردة) مقارنة بدراسات سابقة تجاوزت 100 و 200 وحتى 350 مفردة.

ويمكننا أن نلخص ذلك في الجدول التالي:

جدول(02): يوضح أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

أوجه الإحتلاف	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الزمان والمكان	تمت في أماكن مختلفة مؤسسات، وزارات، جامعات، مستشفيات، مدارس، في سنوات 2024،2023،2022،2021، 2020،2017،2014،	تمت الدراسة الحالية في شركة مطاحن الحبوب والعجائن للجنوب سومباس ورقلة 2025/2024
العينة	اختلفت أحجام عينات الدراسة وتراوحت بين 38 إلى 722 شخص باختلاف مكان الدراسة	تضمنت عينة الدراسة 35 عامل في شركة محل الدراسة
متغيرات الدراسة	تناولت الدراسات السابقة متغرات مختلفة إلى جانب أحد متغيري دراستنا مع اختلاف مكان المتغير مثل: الولاء التنظيمي، سلوك المواطنة، الاندماج الوظيفي... الخ	تناولت الدراسة متغيرين هما القيادة الأبوية كمتغير مستقل والتمكين الإداري كمتغير تابع
أبعاد متغيرات الدراسة	تناولت أبعاد مختلفة لكلا المتغيرين التابع والمستقل	تناولت الدراسة ثلاث أبعاد بالنسبة للمتغير المستقل والمتمثل في القيادة الأبوية (القيادة الخيرة، القيادة الأخلاقية، القيادة الاستبدادية) مع خمسى أبعاد خاصة المتغير التابع وهو التمكين الإداري (تفويض للسلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال، الحوافز)

القطاع المستهدف	أجريت الدراسات السابقة في كلا القطاعين الخاص والعام	أجريت الدراسة الحالية في القطاع الخاص
من حيث الهدف	كانت مختلفة ومتعددة من حيث التحقق من وجود أثر او علاقة بينهما اضافة الى التحقق من وجوده... الخ	هدفت الدراسة الحالية الى تطرق لحقيقة التمكين الإداري في شركة اضافة الى القيادة الأبوية فيها، وكذا فهم دور القيادة الأبوية في تعزيز مستوى التمكين الإداري للشركة محل الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الدراسات السابقة

❖ مميزات الدراسة الحالية:

1. خصوصية العينة: الدراسة الحالية ركزت على عينة متجانسة ومحددة (35 عاملاً في نفس الشركة)، ما يمنح النتائج مصداقية أعلى عند تعميمها داخل المؤسسة نفسها، عكس الدراسات السابقة التي شملت عينات متباينة من قطاعات مختلفة.
2. استهداف قطاع خاص محدد: عكس أغلب الدراسات السابقة التي استهدفت قطاعات متعددة (عام وخاص)، الدراسة الحالية تركزت على قطاع خاص محدد (شركة مفاحم الشرق)، مما يكسبها خصوصية في النتائج والمعالجة.
3. هدف تطبيقي عملي: الدراسة الحالية لا تكتفي بدراسة العلاقة بين التمكين الإداري والقيادة الأبوية، بل تهدف إلى تقديم توصيات عملية تساعد في تعزيز التمكين الإداري داخل الشركة، بخلاف معظم الدراسات السابقة التي كانت دراسات وصفية أو تحليلية.

المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

- يمكن القول إن الدراسات السابقة شكّلت ركيزة أساسية للدراسة الحالية، حيث كانت مصدرًا مهمًا للمعلومات، وأسهمت بشكل فعال في بناء مختلف جوانب البحث. ويمكن تلخيص مجال الاستفادة منها فيما يلي :
- ✓ تعزيز الإطار النظري للدراسة من خلال إثرائه بمعلومات ومعارف متنوعة .
 - ✓ التعمق بشكل أفضل في موضوع الدراسة وفهم أبعاده بشكل جيد.
 - ✓ المساهمة الفعّالة في إعداد أداة الدراسة (الاستبيان) وصياغة أسئلتها بما يخدم أهداف الدراسة.
 - ✓ توجيهنا نحو اختيار المنهجية الأنسب لتنفيذ الدراسة.
 - ✓ المساعدة في تحديد وضبط أبعاد المتغيرات محل الدراسة بشكل دقيق ومنهجي.

خلاصة الفصل:

استعرض هذا الفصل في المبحث الأول المفاهيم النظرية المتعلقة بالتمكين الإداري والقيادة الأبوية، حيث تم التطرق إلى تعريف التمكين الإداري وخصائصه وأبعاده المتمثلة في تفويض السلطة، فرق العمل، التحفيز، الإتصال، والتدريب. كما تم التعرف على مفهوم القيادة الأبوية باعتبارها نطاً قيادياً يجمع بين السلطة والرعاية، إلى جانب خصائصها وأبعاده المتمثلة في القيادة الخيرة، القيادة الأخلاقية، والقيادة الاستبدادية. وأخيراً، تم تسليط الضوء على العلاقة بين التمكين الإداري والقيادة الأبوية في ضوء الأدبيات السابقة، حيث تبين أن العلاقة بين المفهومين قائمة على التأثير المتبادل ضمن سياق تنظيمي قائم على الثقة والمسؤولية.

أما في المبحث الثاني، فقد تم عرض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالمتغيرين، (العربية والأجنبية)، تم تحليلها من حيث المنهجية، الأبعاد التي إعتمدها الباحث، وأدوات الدراسة، ثم مقارنتها مع الدراسة الحالية من حيث الأهداف، المجال، العينة، والمنهج المستخدم، كما تم إبراز مجالات الاستفادة من هذه الدراسات في بناء الجانب النظري والتحليلي للدراسة الحالية، خاصة فيما يتعلق بتحديد الأبعاد الدراسة وطرق القياس. وذلك محاولة منا للإلمام بمختلف الجوانب للمتغيرين لفتح المجال أو تمهيده أمام الفصل الموالي والذي يتضمن الدراسة الميدانية، والذي سنحاول فيه دراسة العلاقة بين المتغيرين وذلك بدراسة ميدانية لشركة المطاحن و الحبوب sompas ورقلة .

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لدور القيادة الأبوية في تعزيز أبعاد التمكين الإداري

تمهيد

- ❖ المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
 - ✓ المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
 - ✓ المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
- ❖ المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
 - ✓ المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
 - ✓ المطلب الثاني: مناقشة النتائج

خلاصة الفصل

تمهيد:

استكمالاً للجانب النظري الذي تناولناه في الفصل الأول، والذي ركّز على المتغير المستقل المتمثل في القيادة الأبوية والمتغير التابع التمكين الإداري، يأتي هذا الفصل لتجسيد الجانب التطبيقي من الدراسة حيث سناحول فيه إضهار مدى مساهمة القيادة الأبوية في تعزيز التمكين الإداري، من خلال إجراء دراسة حالة على عينة من العاملين في شركة مطاحن الحبوب والعجائن للجنوب (SOMPAS)، والتي كانت من خلال تحليل البيانات المجمعة عن طريق الإستبيان و إختبار فرضيات الدراسة للوصول في الأخير الى نتائج. وعليه لقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين هما:

➤ **المبحث الأول:** حيث تم التطرق فيه إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

➤ **المبحث الثاني:** فتم التطرق فيه إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

يهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات، سيتناول هذا المبحث الأدوات المنهجية المعتمدة في الجانب الميداني من البحث، بما في ذلك منهج الدراسة، أداة جمع البيانات، الأساليب الإحصائية، والبرامج المستعملة في التحليل، بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذا صدق وثبات الاستبيان.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

سنظهر في هذا المطلب العينة محل الدراسة وأداة جمع البيانات تعرض تصميمها وتوزيعها.

الفرع الأول: منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة، يعتمد الباحث على مجموعة من الخطوات المنهجية التي تناسب طبيعة الموضوع، بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة في بحثنا هذا سوف نعتمد على الآتي:

أولاً: المنهج الوصفي

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي لتحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية. وقد ركزت الدراسة على الكشف عن دور القيادة الأبوية في تعزيز التمكين الإداري، وذلك من خلال استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات. تم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي IBM SPSS Statistics v26، بغرض استخلاص دلالات ومؤشرات ذات قيمة علمية تُترجم إلى نتائج وتوصيات تخدم موضوع البحث وتساهم في معالجة إشكاليته. كما وتم الاستعانة بأداة المقابلة من أجل التعمق أكثر في جوانب الموضوع وفهمه بصورة أشمل وأوضح.

ثانياً: المنهج الإحصائي

والذي بدوره يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، للتمكن من معرفة مدى مساهمة القيادة الأبوية في تعزيز التمكين الإداري في شركة مطاحن الحبوب والعجائن للجنوب (SOMPAS) وذلك من خلال عينة من العاملين بالشركة، من خلال مصدرين وهما:

➤ **الأولية:** والتي تمثلت في الاستبيان التي صممت ووزع على العاملين بشركة مطاحن الحبوب والعجائن للجنوب (SOMPAS).

➤ **الثانوية:** والتي تمثلت في المراجع العربية والأجنبية، المقالات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة.

ثالثاً: متغيرات الدراسة

وكما هو موضح في عنوان الدراسة فإن لها متغيرين هما:

تابع: التمكين الإداري: هو عملية تزويد الموظفين أو الأفراد في المنظمة بالسلطات، الصلاحيات، المعرفة والموارد اللازمة لاتخاذ القرارات وتنفيذ المهام بشكل مستقل وفعال.

مستقل: القيادة الأبوية: هي نمط من أنماط القيادة يعتمد على أسلوب يشبه العلاقة بين الأب وأولاده، حيث يتسم هذا النمط بالإهتمام والرعاية والتوجيه مع وجود نوع من السيطرة.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

قبل التطرق إلى مجتمع الدراسة سوف نحاول بتقديم لمحة تعريفية عن الشركة محل الدراسة وهي شركة مطاحن الحبوب والعجائن للجنوب (SOMPAS) وستقدم كآآتي:

أولاً: التعريف بالشركة محل الدراسة:

❖ تعريف شركة مطاحن الحبوب والعجائن للجنوب (SOMPAS):

شركة مطاحن الحبوب والعجائن للجنوب (SOMPAS) هي شركة ذات مسؤولية محدودة (ش.ذ.م.م) تقع في المنطقة الصناعية بلدية ورقلة، حيث تعتبر شركة إنتاجية تجارية وهذا بحكم شكلها حسب المادة 544 من القانون التجاري، وهي مبنية بعقد رسمي يحدد شكلها ومدتها، عنوانها، اسمها، مركزها، ونوع النشاط الذي تمارسه وكذا رأس مالها في القانون الأساسي.

تأسست سنة 1999 في ديسمبر كمؤسسة خاصة للشركائها الممثلون الشرعيون الإخوة زرقون، وهي مؤسسة مختصة في طحن الحبوب، يعمل بها 37 عاملاً وتلبي الشركة إحتياجات العملاء في منطقة الجنوب الجزائري بتزويد المخازن والقواعد العسكرية والنفطية بالدقيق.

حددت مدة الشركة بتسعة وتسعون سنة إبتداءً من تاريخ قيدها بالسجل التجاري وتعتبر مؤسسة متوسطة حسب تصنيف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

❖ ثانياً: مهام الشركة محل الدراسة:

شركة مطاحن الحبوب والعجائن للجنوب (SOMPAS) بورقلة هي شركة تنشط في مجال الصناعات الغذائية، وتحديدًا في تحويل الحبوب. تتمثل مهامها الأساسية في:

1. تحويل الحبوب: تشمل عمليات طحن القمح لإنتاج الدقيق (الفرينة) والنخالة، وهي مواد أساسية في الصناعات الغذائية مثل الخبز والعجائن ونخالة توجه الى مربى الإبل والاعنام؛
2. توفير المواد الغذائية الأساسية: تسعى الشركة إلى ضمان تزويد السوق المحلية بمنتجات الحبوب، مما يساهم في تحقيق الأمن الغذائي في المنطقة؛
3. دعم الاقتصاد المحلي: وهذا من خلال توفير فرص عمل والمساهمة في التنمية الاقتصادية لولاية ورقلة والمناطق الجنوب؛
4. الامتثال للمعايير الوطنية: تلتزم الشركة بالمعايير التي تحددها الهيئات الوصية مثل وزارة الفلاحة والديوان الوطني المهني للحبوب، لضمان جودة المنتجات وسلامتها.

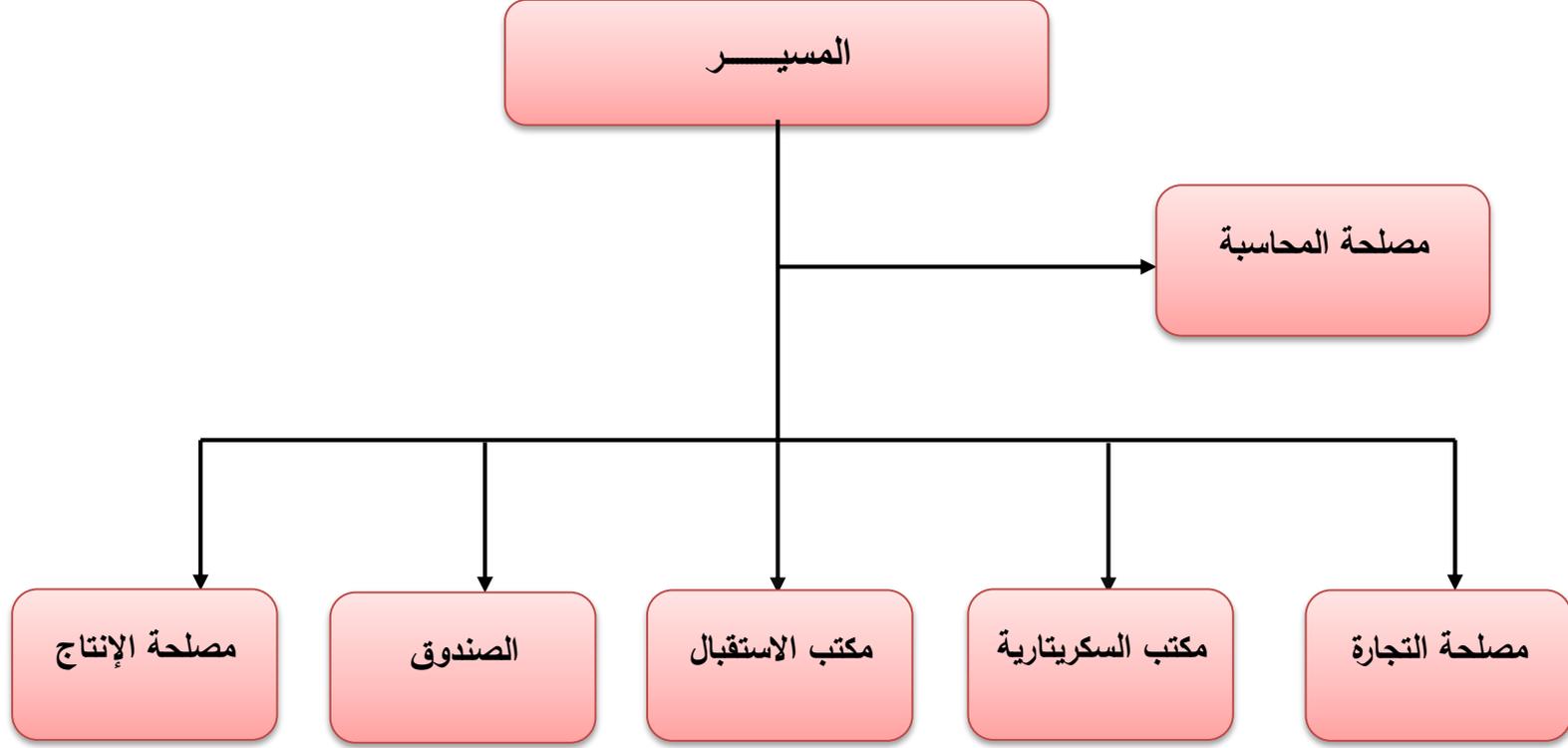
❖ ثالثاً: أهداف الشركة محل الدراسة

تتمركز أهداف شركة مطاحن الحبوب والعجائن للجنوب في ورقلة حول تحقيق الأمن الغذائي وتنمية القطاع الفلاحي في المنطقة الجنوبية للجزائر، هذه بعض من الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها:

- ✓ المساهمة في تحقيق الاكتفاء الذاتي من الحبوب وزيادة الإنتاج المحلي: تهدف الشركة إلى معالجة كميات كبيرة من الحبوب المنتجة محلياً، خاصة في ولاية ورقلة والمناطق الصحراوية المجاورة، والتي تشهد اهتماماً متزايداً بزراعة القمح بأنواعه (الصلب واللين)؛
- ✓ دعم الفلاحة الاستراتيجية: تعمل الشركة ضمن رؤية وطنية أوسع تهدف إلى تحويل الجنوب الكبير إلى قطب فلاحي منتج، والمساهمة في تحقيق أهداف إنتاج طموحة للحبوب على مستوى الولاية (مثل توقع إنتاج أكثر من 371 ألف قنطار من مختلف أصناف الحبوب لموسم 2024-2025)
- ✓ ضمان الأمن الغذائي واستقرار السوق: توفير منتجات أساسية بجودة عالية: الهدف الأساسي لأي مطحنة دقيق هو إنتاج الدقيق تحت ظروف آمنة وبجودة عالية، وهو ما تسعى إليه "سومباس" لضمان توفير منتجات أساسية للمواطنين؛
- ✓ مكافحة المضاربة: تسعى الشركة بالتعاون مع الجهات الرقابية، إلى ضمان وصول المواد المدعمة إلى المستهلكين ومنع أي ممارسات مضاربة أو تحويل غير قانوني للحبوب المدعمة إلى منتجات أخرى بأرباح مضاعفة؛
- ✓ تعزيز الكفاءة والابتكار في الصناعة: تدرك الشركة أهمية التطور التكنولوجي، وتسعى للاستفادة من الرقمنة والذكاء الاصطناعي لزيادة كفاءة الإنتاج، وتحسين استخدام المواد الخام، وتعزيز الابتكار في صناعة الدقيق؛
- ✓ تحسين الأداء الفلاحي: تساهم الشركة بشكل غير مباشر في تحسين الأداء الفلاحي من خلال استيعاب الإنتاج المحلي وتقديم التسهيلات للمزارعين؛
- ✓ دعم الاقتصاد المحلي وخلق فرص العمل: تساهم عمليات الشركة في توفير فرص عمل مباشرة وغير مباشرة في المنطقة . الشراكات الاقتصادية: قد تكون الشركة طرفاً في شراكات اقتصادية تساهم في تعزيز التنمية المحلية . بشكل عام، تتركز أهداف "سومباس" في ورقلة حول المساهمة الفعالة في تحقيق الأمن الغذائي الوطني، من خلال دعم الإنتاج المحلي للحبوب وتحويله إلى منتجات ذات جودة عالية، مع السعي المستمر لتحسين الكفاءة والحد من الممارسات غير المشروعة في السوق.

❖ رابعا: الهيكل التنظيمي للشركة محل الدراسة

الشكل رقم(02): يوضح الهيكل التنظيمي لشركة مطاحن الحبوب والعجائن للجنوب (SOMPAS)



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على معطيات الشركة

❖ خامسا: التعقيب على الهيكل التنظيمي للشركة محل الدراسة:

بالنظر الى الهيكل التنظيمي الموضح في الشكل (02)

✓ **المدير:** هو المسؤول الأول عن تسيير وتوجيه الشركة، ويشرف على كل المصالح بشكل مباشر، ويتوقع منه اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وكذا ضمان التنسيق بين جميع الوحدات لضمان الفعالية والإنتاجية وسير العمل بشكل جيد.

✓ **مصلحة المحاسبة:** تشرف على العمليات المالية والمحاسبية، بما فيها إعداد الميزانيات والفواتير، متابعة التكاليف، مراقبة المصاريف، والامثال للضوابط المالية اللازمة. وهي مصلحة خارجية تستعين بها الشركة في تسيير مختلف العمليات المالية والمحاسبية اذ لاتوفر في الشركة مصلحة خاصة بها، ورغم أهمية هذه المصلحة الا ان الشركة رأّت ان الإعتماد على مصلحة خارجية سيساعد أكثر في تسيير معاملتها المالية والمحاسبية وهو نظام إتبعته الشركة منذ بداياتها.

✓ **مصلحة الإنتاج:** تمثل القلب التشغيلي والأساسي للشركة، اذ تشرف المصلحة على طحن الحبوب وضمان جودة المنتجات. وهي مصلحة وجب تنسيقها مع بقية المصالح لضمان تلبية الطلبات في الوقت والجودة المطلوبة.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لدور القيادة الأبوية في تعزيز أبعاد التمكين الإداري

✓ **الصندوق:** يهتم بتسيير الأموال النقدية (المداخيل والمصاريف اليومية). من الضروري أن يكون هناك تنسيق وثيق بين الصندوق ومصلحة المحاسبة لضمان الشفافية ومطابقة السجلات.

✓ **مكتب الاستقبال:** أول نقطة تواصل مع الزوار والزبائن، حيث يلعب دورًا في التنظيم الداخلي من خلال توجيه الزوار والرد على الاستفسارات الزبائن. وجب تنظيمه بشكل جيد لأنه الواجهة الأولى للشركة.

✓ **مكتب السكرتارية:** يسهر على التوثيق، وكتابة المراسلات، إضافة إلى تنظيم الاجتماعات، وأرشفة الوثائق، ويعتبر همزة وصل إدارية بين المسير وبقية الأقسام والمصالح في الشركة.

✓ **مصلحة التجارة:** تشرف على العلاقات التجارية، تسويق وبيع المنتجات، والتعامل مع الزبائن، وهي على إتصال مباشر مع مصلحة الإنتاج لضمان توفر المنتجات في الوقت المطلوب وحسب الطلب.

نلاحظ من الهيكل انه يتميز بالبساطة وهو مناسب لحجم شركة إنتاجية متوسطة وكتعقيب لاحضنا غياب قسم الموارد البشرية: لا يظهر وجود مصلحة مختصة بتسيير الموارد البشرية والتي تمثل مهمتها الأساسية في استقطاب والتوظيف العمال الجدد، وكذا تكوينهم، هو ما يمكن اعتباره نقطة ضعف تنظيمية في شركة لإفتقارها إلى مصلحة الموارد البشرية.

خامسا:مجتمع الدراسة

يشير مجتمع الدراسة إلى مجموعة من الأفراد أو المشاهدات التي تتشارك في مجموعة من الخصائص تخص موضوع الدراسة، ويشمل مجتمع هذه الدراسة العاملين بشركة مطاحن الحبوب والعجائن للجنوب (SOMPAS) ورقلة، الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(03):يوضح مجتمع الدراسة

الشركة	عدد العمال
شركة مطاحن الحبوب والعجائن للجنوب (SOMPAS) ورقلة	37

سادسا:عينة الدراسة

تم أخذ جميع (تمثيل شامل للمجتمع) عمال شركة مطاحن الحبوب والعجائن للجنوب (SOMPAS) ورقلة.ومن خلال توزيع استبيان بشكل ورقي على أفراد العينة وفقنا في توزيع 37 استبانة على جميع عمال في الشركة استرجعنا منها 37 استبانة كان منها 2 استبيانين غير صالحين للتحلي، وبهذا استقرت وقدرت عينة الدراسة ب35 استبانة قابلة للمعالجة الإحصائية من خلالها تم تحديد حجم عينة الدراسة، ويوضح الجدول التالي عينة الدراسة:

جدول رقم(04).يوضح عينة الدراسة

التعيين	الموزعة	المسترجعة	الغير صالحة للتحليل	المقبولة
عدد الاستبانات	37	37	2	35

المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الثالث: خصائص عينة الدراسة

تشير خصائص عينة الدراسة إلى البيانات الشخصية والديمغرافية للمبحوثين، والتي تم جمعها من خلال القسم الأول من الاستبانة الموزعة بعنوان "البيانات الشخصية". وتهدف هذه البيانات إلى التعرف على السمات العامة لأفراد العينة، وذلك من أجل تحليل مدى تأثيرها على موضوع الدراسة في الشركة محل البحث. وقد شملت هذه الخصائص كلاً من: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، وسنوات الخبرة. ويُساهم تحليل هذه المتغيرات في فهم تركيبة العينة بشكل أدق، مما يعزز تفسير النتائج في سياق الدراسة. ويمكن توضيح هذه الخصائص كما يلي:

أولاً: متغير الجنس

في دراستنا كانت الإجابات على هذا المتغير إما ذكر أو أنثى كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (05) توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	التكرار النسبي
الذكر	31	88.6%
الأنثى	4	11.4%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات Spss v26

تشير البيانات الموضحة في الجدول إلى هيمنة الذكور ضمن عينة الدراسة، حيث يُمثلون نسبة 88.6% من الإجمالي، مقابل 11.4% فقط للإناث، مما يعكس طابعاً ذكورياً واضحاً في القوى العاملة بشركة "سومباس"، يمكن إرجاع ذلك لطبيعة النشاط الصناعي الذي يتطلب جهداً بدنياً.

ثانياً: متغير السن (العمر)

حسب هذا المتغير فإن الأعمار كانت تتراوح بين 31 سنة إلى 50 سنة فأكثر وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (06) توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	التكرار النسبي
31-40 سنة	12	34.3%
41-50 سنة	17	48.6%
50 سنة فأكثر	6	17.1%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات Spss v26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من موظفي الشركة تقع ضمن الفئة العمرية 41-50 سنة بنسبة تقارب نصف العينة (48.6%)، تليها فئة 31-40 سنة بنسبة 34.3%، بينما تمثل الفئة الأكبر سناً (50 سنة فأكثر) نسبة

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لدور القيادة الأبوية في تعزيز أبعاد التمكين الإداري

17.1% فقط. تشير هذه النتائج إلى أن أغلب القوى العاملة تتمتع بخبرة مهنية متوسطة إلى عالية، مما قد يعكس الاستقرار الوظيفي.

ثالثاً: متغير المستوى التعليمي

يمثل الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول (07) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	التكرار النسبي
ثانوي فأقل	19	54.3%
دبلوم تكوين مهني	5	14.3%
ليسانس	8	22.9%
دراسات عليا	3	8.6%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات Spss v26

يتبين من الجدول أن أكثر من نصف العاملين (54.3%) لا يتجاوز مستواهم التعليمي المرحلة الثانوية، مما يدل على اعتماد الشركة بدرجة كبيرة على اليد العاملة ذات التأهيل القاعدي أو المهني، وربما يرتبط ذلك بطبيعة المهام الصناعية والتقنية التي لا تتطلب تأهيلاً عالياً للمستوى. أما فئة ذوي مستوى الليسانس والدراسات العليا فيمثلون معاً 31.5% من العينة، وهو ما يشير إلى وجود فئة ذات كفاءة من الإطارات المؤهلة أكاديمياً قد تكون مسؤولة عن الجوانب الإدارية أو التقنية في المؤسسة.

رابعاً: متغير الوظيفة

يظهر الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة:

الجدول (08) توزيع العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	التكرار النسبي
شريك/مسير شريك	2	5.7%
عون إداري	10	28.6%
تقني صيانة	3	8.6%
عامل إنتاج	20	57.1%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات Spss v26

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لدور القيادة الأبوية في تعزيز أبعاد التمكين الإداري

يتضح أن غالبية العاملين ممن شملتهم الدراسة يشغلون وظيفة الإنتاج (57.1%)، وهو ما يتماشى مع طبيعة الشركة كمؤسسة صناعية إنتاجية. وتليها فئة العاملين الذين يشغلون الوظائف الإدارية بنسبة 28.6%، مما يشير إلى وجود دعم تنظيمي وإداري مساعد للعملية الإنتاجية. أما شركاء التسيير وتقنيو الصيانة فيمثلون نسبةً ضئيلة (5.7% و 8.6%) على التوالي.

خامسا: سنوات الخبرة

تعتبر الخبرة عن السنوات العمل المتراكمة في وظيفة ما اذ انها أساس بناء العامل حيث أنها تكسبه خبرة ومعرفة أكثر وقد كانت إجابات أفراد العينة حول هذا المتغير يوضحه الجدول التالي:

الجدول (09) توزيع العينة حسب الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	التكرار النسبي
5 سنوات فأقل	10	28.6%
6-10 سنوات	12	34.3%
10-15 سنة	8	22,9%
15 سنة فأكثر	5	14.3%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات Sps v26

تُظهر البيانات أن النسبة الأكبر من أفراد العينة (34.3%) تملك خبرة تتراوح بين 6 إلى 10 سنوات، تليها فئة 5 سنوات فأقل بنسبة 28.6%، مما يعني أن أكثر عن 60% من القوى العاملة تمتلك خبرة تقل عن 10 سنوات. بينما نجد أن 22.9% منهم لديهم خبرة متوسطة (10-15 سنة)، و فقط 14.3% تجاوزت خبرتهم 15 سنة، وهو ما قد يشير إلى حركية نسبية في التوظيف.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: أداة الدراسة "الاستبيان"

هو أداة لجمع البيانات يستخدم للحصول على معلومات من مجموعة من الأشخاص حول موضوع معين. بالإضافة إلى الاستبيان تم استخدام المقابلة وهي وسيلة أو تقنية تستخدم لجمع المعلومات والبيانات من خلال الحوار المباشر بين الباحث والمبحوث.

في هذا الفرع سنتعرف على تقسيمات استبيان الدراسة والمقياس المستخدم في الدراسة.

أولاً: تقسيمات استبيان الدراسة

بهدف جمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة وتحقيق أهدافها، تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية، وقد تم تصميم الاستبيان بناء على ما تم تحصيله في الجانب النظري والدراسات السابقة ذات صلة، إذ تم الإطلاع على عدد من الاستبيانات التي استخدمت حول موضوع الدراسة. تضمنت الاستبانة الأجزاء على النحو الآتي:

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لدور القيادة الأبوية في تعزيز أبعاد التمكين الإداري

الجزء الأول: يتضمن الفقرات المتعلقة بالمعلومات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: يتعلق بمحاور الدراسة

الجدول رقم(10): تقسيمات ومحاور وأبعاد الدراسة

محاور الدراسة	أبعاد الدراسة	ترقيم العبارات
القيادة الأبوية	القيادة الخيرة	من 1 إلى 5
	القيادة الأخلاقية	من 6 إلى 11
	القيادة الاستبدادية	من 12 إلى 14
المحور الأول. القيادة الأبوية		14
التمكين الإداري	تفويض السلطة	من 1 إلى 4
	فرق العمل	من 5 إلى 8
	التدريب	من 9 إلى 12
	الإتصال	من 13 إلى 16
	الحوافز	من 17 إلى 22
المحور الثاني: التمكين الإداري		22
الاستبيان ككل (محاور الدراسة)		36

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تقسيمات استبيان الدراسة

ثانياً: مقياس ليكارت المستخدم في الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكارت الخماسي، الذي يُعد من أكثر المقاييس استخداماً في البحوث الميدانية. ويقوم هذا المقياس على إتاحة الفرصة لأفراد العينة للتعبير عن درجة موافقتهم أو عدم موافقتهم على مختلف العبارات، ضمن تدرج يبدأ من "غير موافق بشدة" وينتهي بـ "موافق بشدة". وتُمنح كل درجة من درجات الإجابة وزناً رقمياً يعكس مستوى الموافقة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(11): درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي

درجة الموافقة	البيانات	الاتجاه العام	مجال المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	1	منخفض جدا	[1,80;1]
غير موافق	2	منخفض	[2,60;1.80]
محايد	3	متوسط	[3,40;2,60]

[4,20;3,40]	مرتفع	4	موافق
[5;4,20]	مرتفع جدا	5	موافق بشدة

مصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة "استبيان"

في هذا الفرع ستتعرف على الخصائص السيكومترية للاستبيان لتبيان مدى الإعتماد على الاستبيان في الدراسة الإحصائية وذلك بالصدق الظاهري للاستبيان، صدق المحكمين، وثبات ألفا كرونباخ.

أولاً: صدق المحكمين (تحكيم أداة الدراسة)

بعد الانتهاء من إعداد أسئلة أداة الاستبيان في شكلها الأولي، تم عرضها أولاً على الأستاذة المشرفة للإستفادة من ملاحظاتها وتوجيهاتها، ثم عرضت على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في المجال، وذلك من أجل التأكد من مصداقيته وشموله لموضوع الدراسة. ويُعرف هذا الإجراء بصدق المحكمين، ويقصد به تقييم الشكل العام للاستبيان من حيث المفردات المستخدمة، صياغتها، دقتها، والموضوعات التي يتناولها، بالإضافة إلى مدى ملاءمة الأداة للهدف الذي وضعت من أجله (أنظر الملحق رقم 01).

ثانياً: ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي نفس النتيجة إذا تم إعادة توزيعه لأكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أي أن تكون نتائج الاستبيان مستقرة ولا تتغير بشكل كبير عند إعادة توزيعه على فئة الدراسة نفسها خلال فترات زمنية مختلفة. ومن أجل اختبار ثبات الاستبيان، تم الاعتماد على معامل الثبات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول(12): معامل الثبات الكلي للاستبيان

عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
36	0.945

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات Spss v26 من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات Spss

يلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الثبات قدر ب 95.4% وهي نسبة جيدة جداً، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية تفي بأغراض الدراسة. وهي تعبر عن قيمة ثبات النتائج وهي نسبة توضح المصدقية العالية للنتائج.

الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قمنا في هذه الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل التحقق من ثبات أو صدق أداة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة، وهذه الأساليب هي:

✓ معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة (Alpha Cronbach's): يستخدم لقياس ثبات أداة الاستبيان، أي مدى اتساق الإجابات عبر مجموعة من الأسئلة التي تقيس نفس البعد، حيث يأخذ هذا المعامل قيما بين الصفر والواحد؛

✓ معامل الارتباط سبيرمان (Spearman's rho Corrélation Coefficient): اختبار غير معلمي يُستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين رتبيين، أو عندما لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي التكرارات والنسب المؤوية؛
✓ المتوسط الحسابي (Mean): يستخدم لقياس القيمة المركزية لمجموعة من القيم، ويُعبر عن الاتجاه العام لآراء أو درجات الأفراد؛

✓ الانحراف المعياري (Std. Déviation): يستخدم لقياس مدى تشتت أو تباين البيانات حول المتوسط الحسابي، وكلما كان أقل، دل ذلك على تجانس البيانات؛

✓ اختبار (One-Sampel-T-test): يستخدم لمقارنة متوسط عينة واحدة مع قيمة مفترضة، وذلك لتحديد ما إذا كان هناك فرق ذو دلالة إحصائية بينهما؛

✓ معامل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis): يستخدم لقياس أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع، ويوضح قوة العلاقة بينهما واتجاهها، وهو لقياس تأثير المتغير المستقل (القيادة الأبوية) على المتغير التابع (التمكين الإداري)؛

✓ محاولة بناء نموذج الدراسة من خلال اختبار الانحدار المتعدد التدريجي لمعرفة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

✓ اختبار T-Test أو اختبار مان ويتني Mann-Whitney لاختبار تأثير متغير الجنس على المتغير التابع.

✓ اختبار One way ANOVA أو اختبار كروسكال واليز Kruskal Wallis لاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة الأخرى على المتغير التابع.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

في هذا المبحث سيتم عرض النتائج من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد موضوع الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها ثم تحليلها.

أولا/الفرضية الأولى:

يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد تمكين إداري مرتفع في شركة المطاحن والعجائن للجنوب سومباس -ورقلة- من وجهة نظر العاملين بها.

H_1 : يوجد يوجد تمكين إداري مرتفع في شركة المطاحن والعجائن للجنوب سومباس -ورقلة- من وجهة نظر العاملين بها.

وللإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتي تقيس كل أبعاد محور التدفق المعرفي.

❖ عرض النتائج:

من خلال الملحق رقم (13) قمنا بإدراج الجدول الموالي والذي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتمكين الإداري وأبعاده وجميع العبارات التي تضمنها.

جدول رقم (13) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التمكين الإداري

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
1.	يمنحني قائدي حق اختيار الأسلوب والقرارات المناسبة لإنجاز عملي	2.89	1.471	متوسط
2.	أبادر بحل المشكلات التي أواجهها في العمل دون الرجوع للإدارة العليا	3.14	1.396	متوسط
3.	يمنحني قائدي الصلاحيات اللازمة للإبداع في أداء مهامي	2.94	1.371	متوسط
4.	يمنح قائدي الصلاحيات للمرؤوسين ذوي الخبرة والمهارات	2.51	1.358	منخفض
	تفويض السلطة	2.87	1.201	متوسط
6.	يشجعنا قائدي على العمل ضمن فرق لتحقيق أهداف محددة	2.26	1.172	منخفض

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لدور القيادة الأبوية في تعزيز أبعاد التمكين الإداري

منخفض	1.314	2.54	نعمل كفريق بشكل تعاوني لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف	.7
متوسط	1.349	2.66	تشجعي بيئة العمل على تبادل المهارات والخبرات مع زملائي	.8
منخفض	1.38	2.49	تعتمد مؤسسة على فرق عمل في حل المشكلات التي تواجهها	.9
منخفض	1.113	2.48	فرق العمل	
مرتفع	1.04	3.49	تسعى المؤسسة لإكساب العاملين معارف جديدة	.10
مرتفع	0.957	3.71	توفر لنا المؤسسة برامج تدريبية متنوعة تلبي تطلعات المهنة	.11
مرتفع	0.923	3.83	يستفيد جميع الفئات الوظيفية من البرامج التدريبية	.12
مرتفع	0.867	3.69	تتناسب البرامج التدريبية مع الاحتياجات الوظيفية	.13
مرتفع	0.84142	3.6786	التدريب	
منخفض	0.993	2.11	هناك توجه جاد لإستخدام الوسائل الحديثة في المؤسسة	.14
منخفض	1.224	2.17	أسهمت وسائل الاتصال الحديثة بتطوير العمل الإداري في مؤسسة	.15
منخفض	1.378	2.43	يمكنني الحصول على المعلومات التي احتاجها بسهولة في أي وقت	.16
منخفض	1.337	2.51	أسهم نظام المعلومات بالإطلاع على أساليب التحسين المستمر للعمل	.17
منخفض	1.12473	2.3071	الاتصال	
متوسط	1.272	3.17	تقدم المؤسسة حوافز مادية (مكافآت مالية هدايا...)	.18

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات SPSS

مرتفع	0.9	3.89	تقدم المؤسسة حوافر معنوية (رسائل شكر، شهادة تقدير..)	19.
مرتفع	0.767	4	يتميز نظام الحوافر (معنوية، مادية) في المؤسسة بالعدالة	20.
مرتفع	1.085	4	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبدله	21.
مرتفع	1.083	3.66	تلقي التقدير والاعتراف عند بذل مجهود في العمل	22.
مرتفع	1.105	3.89	أتلقي تقديرا واعترافا بالمجهودات التي أبدلها في العمل	23.
مرتفع	0.786	3.76	الحوافز	
متوسط	1.013	3.018	محور التمكين الإداري	

❖ تحليل النتائج:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أفراد العينة قيمو بعد تفويض السلطة في مؤسسة بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي (2.27) وانحراف معياري (1.20).

وقد أظهرت بعض العبارات نتائج إيجابية نسبياً، مثل فحوات العبارة رقم (02) الت تنص على "أبادر بحل المشكلات التي أواجهها في العمل دون الرجوع للإدارة العليا" بأعلى متوسط (3.14) وانحراف معياري (1.39)، مما يعكس شعوراً معتدلاً بالثقة لدى الموظفين في اتخاذ المبادرة. كذلك، حصلت العبارة رقم (1) الت تنص على "يمنحني قائدي حق اختيار الأسلوب والقرارات المناسبة لإنجاز عملي" «متوسط حساب قدره (2.94) بمستوى متوسط، واختيار الأسلوب المناسب لإنجاز العمل (2.89) ما يشير إلى بعض المرونة في العمل داخل المؤسسة.

في المقابل، جاءت العبارة المتعلقة بتفويض ذوي الخبرة والمهارات بمستوى منخفض (2.51)، ما يُظهر أن هذا التفويض لا يتم بطريقة منهجية أو عادلة، مما قد يُجبط الموظفين ذوي الكفاءة.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن بعد فرق العمل جاء بمتوسط حسابي منخفض، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.48) مع انحراف معياري قدره (1.113) مما قد يدل على ضعف تبني ثقافة فرق العمل داخل المؤسسة.

تين العبارات أن القادة لا يشجعون المرؤوسين بشكل كاف للعمل ضمن فرق عمل وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي للعبارة رقم (5) والذي كان بمتوسط (2.26) وانحراف (1.172) والتي تنص على " يشجعنا قائدي على العمل ضمن فرق لتحقيق أهداف محددة"، كما أن الاعتماد على فرق العمل لحل المشكلات لم يكن ملاحظاً بشكل فعال حسب المتوسط الحسابي للعبارة رقم (08) بمتوسط (2.49) والتي تنص على " تعتمد مؤسسة على فرق عمل في حل المشكلات التي تواجهها" ما يدل على غياب التوجه المؤسسي في استثمار فرق العمل لحل المشكلات التي يواجهها العمال.

رغم ذلك فقد جاءت العبارة رقم(7) مستوى متوسط " تشجعني بيئة العمل على تبادل المهارات والخبرات مع زملائي" بمتوسط حسابي (2.66) يعتبر هذا مؤشرا إيجابيا لكنه يعبر عن جهود فردية تبقى غير موجهة وممنهجة بالشكل الذي يخلق القبول العام لدى المرؤوسين.

تظهر النتائج السالفة الذكر أن المؤسسة محل الدراسة تفتقر إلى الثقافة التي ترفع من قيمة العمل الجماعي سواء من حيث التشجيع أو من حيث وجود أساليب واضحة تعزز من التناسق والتشارك بين الموظفين.

تؤكد نتائج بُعد "التدريب" في مؤسسة مطاحن "سومباس" إلى مستوى مرتفع من حيث توفير فرص التأهيل والتكوين المهني، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.67) بانحراف معياري (0.84)، مما يدل على وجود اهتمام ملموس من طرف المؤسسة بتنمية القدرات البشرية. أظهرت العبارات أن المؤسسة تسعى بوضوح لإكساب العاملين معارف جديدة وهذا وفقا للعبارة (9) والتي جاءت بمتوسط حسابي (3.49)، وتوفر لهم برامج تدريبية متنوعة تستجيب لتطلعاتهم المهنية (3.71). كما بين أفراد العينة أن مختلف الفئات الوظيفية تستفيد من هذه البرامج (3.83)، وهو أعلى متوسط ضمن هذا البعد، ما يعكس عدالة توزيع الفرص التدريبية داخل المؤسسة. وأخيراً، اعتُبرت هذه البرامج متلائمة مع الاحتياجات الفعلية للوظائف (3.69)، وهو ما يشير إلى فعالية التخطيط.

تبين النتائج في الجدول أعلاه فيما يخص بعد الإتصال في مؤسسة مطاحن سومباس إلى انخفاض واضح في الإتصال الداخلي وتظيف الوسائل الاتصالية الحديثة وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي العام لهذا البعد والذي كان (2.30) بانحراف معياري (1.12).

ومن خلال البيانات يتبين أن " هناك توجه جاد لإستخدام الوسائل الحديثة في المؤسسة" بمتوسط منخفض (2.11) وهذا يعكس بوضوح تباطؤ في مواكبة التحولات الرقمية لتطوير العمل الإداري، كما يتضح أن مساهمة وسائل الإتصال الحديثة في العمل الإداري لم تكن بالمستوى المرجو وهذا ما تؤكدته العبارة رقم (14) التي جاءت بمتوسط (2.17)، بالنسبة للوصول إلى المعلومة فقد جات العبارة " يمكنني الحصول على المعلومات التي احتاجها بسهولة في أي وقت" بمتوسط (2.43) ما قدر يؤثر على دقة الأوامر وسرعة إتخاذ القرارات. أخيراً، جاء تقييم أثر نظام المعلومات في تعزيز التحسين المستمر ضعيفاً (2.51)، وهو ما يشير إلى فجوة بين توفر الوسائل وبين توظيفها.

توحي هذه النتائج بأن مؤسسة مطاحن "سومباس" بحاجة ماسة إلى تحديث بنية الإتصال وتبني أنظمة معلومات فعالة تسهل الوصول إلى المعرفة وتدعم التسيير الذكي.

أظهرت نتائج بُعد "الحوافز" في مؤسسة مطاحن "سومباس" أنه يتوفر بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.77) بانحراف معياري (0.78)، ما يدل على رضا ملحوظ لدى العاملين حول نظام التحفيز المتبع داخل المؤسسة. تمثل الحوافز المعنوية نقطة تميّز بارزة، إذ أشار أفراد العينة إلى أنهم يتلقون رسائل شكر وتقدير ويحظون بالاعتراف بمجهوداتهم والتقدير بشكل ملحوظ وهذا ما عبرت عنه العبارة رقم (18) و(22) والتي جاءت بمتوسط (3.89) وانحراف (09)، (1.10) على الترتيب. كما اعتُبر نظام الحوافز، سواء المادية أو المعنوية، عادلاً (4.00)، وهو أعلى متوسط ضمن هذا البعد، ما يدل على إحساس الموظفين بالإنصاف والعدل. كذلك توافق مستوى الأجور مع الجهد المبذول يعكس صورة

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لدور القيادة الأبوية في تعزيز أبعاد التمكين الإداري

إيجابية عن سياسة الأجور المتبعة، ويدل على توازن نسبي بين الأداء والمكافأة. أما العبارة رقم (18) " تقدم المؤسسة حوافز مادية (مكافآت مالية هدايا...) "بمتوسط حسابي (3.17) فجاءت بمستوى متوسط إلا أنها لا تزال تلعب دورًا مهمًا في دعم الأداء العام.

ومن خلال ماسبق يمكن اعتبار الحوافز أحد أبرز مصادر القوة داخل مؤسسة "سومباس"، تسهم في تحفيز العاملين ورفع مستويات الرضا لديهم.

كنتيجة لما سبق فإن التمكين الإداري متوفر في الشركة وذلك بدرجة متوسطة وهو ما دل عليه المتوسط الحسابي 3.018 والانحراف المعياري الذي بلغ 1.013، وأبعاده متوفرة بدرجات متفاوتة وهو ما يوجب قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة والتي تنص على:

لا يوجد تمكين إداري مرتفع في شركة المطاحن والعجائن للجنوب سومباس -ورقلة- من وجهة نظر العاملين بها.

ثانيا/ الفرضية الثانية:

والتي من خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0 : لا توجد قيادة أبوية مرتفعة في شركة المطاحن والعجائن للجنوب سومباس -ورقلة- من وجهة نظر العاملين بها.

H_1 : توجد قيادة أبوية مرتفعة في شركة المطاحن والعجائن للجنوب سومباس -ورقلة- من وجهة نظر العاملين بها.

وللإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتي تقيس كل أبعاد محور التمكين الإداري، وكل ذلك ملخص في الجدول الموالي:

❖ عرض النتائج

بالاعتماد على الملحق رقم (14) قمنا بإدراج الجدول الموالي والذي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

للقيادة أبوية وأبعاده وجميع العبارات التي تضمنها.

جدول رقم (14) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور القيادة الأبوية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
1.	يكرس قائدي كل طاقته للعناية بالمرؤوسين	2.17	0.857	منخفض
2.	يُظهر قائدي عادة اهتماما كبيرا براحة المرؤوسين	2.26	0.817	منخفض
3.	يقدم قائدي المساعدة للمرؤوسين عند الحاجة	2.31	1.078	منخفض
4.	يقوم قائدي بتلبية إحتياجات الشخصية للمرؤوسين	2.66	1.305	متوسط
5.	يهتم قائدي بالتعرف على أسباب ضعف أداء المرؤوسين	2.29	1.319	منخفض

القيادة الخيرة	2.33	0.912	منخفض
24. يتخذ قائدي قرارات عادلة	2.06	0.838	منخفض
25. يقدر قائدي إنجازات وإسهاماتهم	2.17	0.822	منخفض
26. يقدم قائدي مصلحة المرؤوسين على مصالحته الخاصة	2.77	1.19	متوسط
27. لا يستغل قائدي العلاقات الشخصية للتحقيق مكاسب غير مشروعة	2.46	1.379	منخفض
28. لا يستخدم قائدي سلطته للحصول على إمتيازات شخصية	2.26	1.336	منخفض
29. يتصف قائدي بالنزاهة في تعاملاته	2.14	1.24	منخفض
القيادة الأخلاقية	2.30	0.860	منخفض
30. يطلب قائدي المرؤوسين بالالتزام الكامل بتعليماته وإرشاداته	1.4	0.695	منخفض جدا
31. يحتفظ قائدي بحق إتخاذ القرار النهائي في الإجتماعات	1.4	0.736	منخفض جدا
32. يتصرف قائدي بطريقة قيادية رسمية أمام المرؤوسين	1.37	0.69	منخفض جدا
القيادة الإستبدادية	1.39	0.664	منخفض جدا
محور القيادة الأبوية	2.006	0.812	منخفض

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss

❖ تحليل النتائج:

من خلال الجدول رقم (12) نجد أن:

تشير نتائج بعد القيادة الخيرة إلى أن تقييم أفراد العينة لهذا البعد جاء بمستوى منخفض بشكل عام بمتوسط حسابي (2.33) وانحراف معياري (0.91)، حيث تراوحت المتوسطات بين (2.17) و(2.66)، وكان الاستثناء الوحيد هو العبارة رقم (4) والتي تنص على " يقوم قائدي بتلبية إحتياجات الشخصية للمرؤوسين" التي حظيت بمستوى قبول متوسط بمتوسط حسابي (2.66) وانحراف معياري (1.30) مما قد يدل على بعض المبادرات من القادة .

تُظهر هذه النتائج أن القادة لا يولون اهتماماً كافياً للجوانب الإنسانية المرتبطة براحة الموظفين ومساعدتهم أو متابعة مشكلاتهم بشكل مستمر. رغم وجود مؤشرات على اهتمام نسبي، إلا أن هذا الاهتمام لا يرتقي إلى مستوى توقعات أفراد العينة، مما قد يعكس ضعفاً في العلاقة بين القادة والمرؤوسين. وبالتالي، يمكن القول أن هناك حاجة إلى تعزيز الكفاءة المهنية للقادة سواء من خلال التدريب أو تعيين ذوي الخبرة أكثر.

كما ويعكس بعد القيادة الأخلاقية مستوى منخفضاً من القبول العام حسب تقدير أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (2.31) والانحراف المعياري (0.86)، مما يشير إلى تباين نسبي في آراء العاملين حول الممارسات في الجوانب الأخلاقية أو أنها غير حاضرة بشكل كاف في أساليب القيادة داخل المؤسسة حسب رأي أفراد العينة.

أظهرت معظم العبارات مستويات قبول منخفضة، منها ما يتعلق بـ " يتخذ قائدي قرارات عادلة " جاءت بمتوسط حسابي (2.06)، العبارة رقم (11) جاءت بمتوسط (2.14) والتي تنص على " يتصف قائدي بالنزاهة في تعاملاته "، وكذلك العبارة رقم (7) والتي تنص على " يقدر قائدي المجازات وإسهاماتهم " بمتوسط حسابي (2.17)، وهو ما يعكس غياب الشفافية والإنصاف، وهما من الأسس الجوهرية لأي قيادة أخلاقية، وبالنسبة للعبارة المتعلقة بعدم استغلال السلطة لتحقيق مكاسب شخصية سجلت متوسطاً منخفضاً (2.26)، إلى جانب عبارة عدم استغلال العلاقات الشخصية (2.46)، ما يشير إلى وجود تصورات لدى العاملين بوجود تمييز أو استخدام غير نزيه للسلطة.

أما العبارة الوحيدة التي جاءت بمستوى متوسط فكانت " يقدم قائدي مصلحة المرؤوسين على مصلحته الخاصة " (2.77)، مما يُحتمل أن يكون نتيجة لممارسات إيجابية محدودة، لكنها غير كافية لتغيير الصورة العامة. مما يستوجب ضرورة تعزيز السلوكيات الأخلاقية الواضحة والمستمرة في القيادة داخل الشركة، وخصوصاً في الجوانب المتصلة بالعدالة والتقدير.

وتبين نتائج بعد القيادة المتسلطة إلى أن تقييم أفراد العينة لممارسات القائد التي تندرج تحت نمط القيادة المتسلطة جاء بمستوى منخفض جداً بشكل عام، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.37) و(1.4)، وهي قيم تعكس ضعف تبني هذا أسلوب القيادة المتسلطة. كما جاء المتوسط العام لهذا البعد بمستوى منخفض بمتوسط حسابي (1.39) وانحراف معياري (0.66).

هذا يشير إلى أن القادة في الشركة محل الدراسة لا يُظهرون ميولاً سلطوية قوية في تعاملهم مع مرؤوسيه، هو ما قد يعكس بيئة عمل أكثر مرونة، أو توجهاً نحو أنماط قيادية أخرى أقل صرامة، وربما أقرب إلى المشاركة أو التفويض وبذلك، يمكن أن ينعكس هذا إيجابياً على بيئة العمل داخل المؤسسة ويشجع روح المبادرة كما سيساهم في تقليل الضغوط داخل العمل.

كنتيجة لما سبق فإن القيادة الأبوية متوفرة في المؤسسة وذلك بدرجة منخفضة وهو ما دل عليه المتوسط الحسابي 2.006 والانحراف المعياري الذي بلغ 0.812، وأبعاده متوفرة بدرجات منخفضة وهو ما يوجب قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة والتي تنص على:

لا توجد قيادة أبوية مرتفعة في شركة المطاحن والعجائن للجنوب سومباس -ورقلة- من وجهة نظر العاملين بها.

ثالثاً/ الفرضية الثالثة

والتي من خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأبوية وأبعاد التمكين الإداري من وجهة نظر العينة المدروسة.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأبوية وأبعاد التمكين الإداري من وجهة نظر العينة المدروسة.

تم اختبار صحة هذه الفرضية بدراسة العلاقة الارتباطية من خلال معامل الارتباط والقوة التفسيرية.

1- العلاقة الارتباطية بين القيادة الأبوية وأبعاد التمكين الإداري:

❖ عرض النتائج

من خلال الملحق رقم (15) أدرجنا الجدول الموالي:

جدول رقم (15) يوضح العلاقة الارتباطية بين القيادة الأبوية وجميع أبعاد التمكين الإداري

القيادة الأبوية	القيادة الخيرة	القيادة الأخلاقية	القيادة الاستبدادية	المتغير المستقل القيادة الأبوية	التمكين الإداري	
					معامل الارتباط R	مستوى الدلالة Sig
	0.495	0.471	-0.031	0.442		
	0.002	0.004	0.859	0.008		
	35	35	35	35		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

❖ تحليل النتائج

من خلال الجدول نلاحظ وجود علاقة ارتباطية بين المتغير المستقل (القيادة الأبوية) والمتغير التابع (التمكين الإداري) وكانت العلاقة بين القيادة الأبوية والتمكين الإداري ذات دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.683) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة Sig=0.00 ويشير ذلك لوجود علاقة بين القيادة الأبوية والتمكين الإداري مما يشير إلى أنه كلما زادت القيادة الأبوية زاد التمكين الإداري. وكانت قيم الارتباط للأبعاد كما يلي:

1. القيادة الخيرة: بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "القيادة الخيرة" والمتغير التابع "التمكين الإداري" (0,716) وهي قيمة دالة إحصائية عند المستوى المقبول (0,05) (Sig=0.00) ويشير هذا إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية مما دل على أن القادة الذين يمتلكون الخبرة ويعتمدون عليها في توجيه مرؤوسيهم يعززون بشكل فعال تمكينهم الإداري.

2. القيادة الأخلاقية: بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "القيادة الأخلاقية" والمتغير التابع "التمكين الإداري" (0.662) وهي قيمة دالة إحصائية عند المستوى المقبول (0,05)، (Sig=0.00) ويشير هذا إلى وجود دلالة إحصائية متوسطة، وهذا يشير إلى أن التزام القادة بالقيم الأخلاقية ينعكس بشكل إيجابي على تمكين العاملين.

3. القيادة المتسلطة: بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "القيادة المتسلطة" والمتغير التابع "التمكين الإداري" 0.210 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى المقبول (0,05)، (Sig=0.225) ويشير هذا إلى عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بل هي علاقة عكسية ضعيفة جداً وهذا يدل على أن هذا النمط من القيادة لا يسهم في التمكين الإداري.

2. تحليل الانحدار لاختبار العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع:

الجدول (16) اخبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	قيمة الدلالة Sig
القيادة الأبوية	0.000
التمكين الإداري	0.032

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات Spss v26

يشير اختبار Kolmogorov-Smirnov إلى أن كلاً من متغيري القيادة الأبوية والتمكين الإداري لا يتبعان التوزيع الطبيعي، نظراً لأن القيم الاحتمالية لكل منهما أقل من 0.05. وبناءً عليه، تم اللجوء إلى الاختبارات اللامعلمية لتحليل الفروق والارتباطات بين المتغيرات.

أجل اختبار هذه الفرضيات الدراسة سنستخدم على الانحدار الخطي البسيط (Analysis Simple Regression) كما يلي:

الجدول رقم (17): الانحدار الخطي البسيط لفرضية الثالثة

قرار الاختبار	معنوية العلاقة بين المتغيرين						متغيرات الدراسة	
	مستوى المعنوية (Sig)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار (B)	الثابت	المتغير التابع	المتغير المستقل
قبول الفرضية	0.000	28.840	0.466	0.683	0.712	1.578	التمكين الإداري	القيادة الأبوية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v26

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لدور القيادة الأبوية في تعزيز أبعاد التمكين الإداري

من خلال نتائج الانحدار البسيط تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة الأبوية (المتغير المستقل) والتمكين الإداري (المتغير التابع). حيث بلغ معامل الارتباط $(R) = 0.683$ ، ما يشير إلى علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغيرين. كما أن معامل التفسير $(R^2) = 0.466$ يدل على أن القيادة الأبوية تفسر حوالي 46.6% من التغير في مستوى التمكين الإداري.

بلغت قيمة F المحسوبة = 28.840، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية $(Sig = 0.000)$ ، مما يعني قبول الفرضية أي أن القيادة الأبوية تؤثر بشكل معنوي على التمكين الإداري.
بلغت قيمة F المحسوبة = 28.840، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية $(Sig = 0.000)$ ، مما يعني قبول الفرضية أي أن القيادة الأبوية تؤثر بشكل معنوي على التمكين الإداري.
معادلة الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y = 1.578 + 0.712x_1 + e_i$$

✓ تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

فيما يلي سنقوم بعرض نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لمعرفة المتغيرات المستقلة ذات التأثير في المتغير التابع:

الجدول (18): المتغيرات المستقلة في النموذج

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	القيادة الخبرة	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire $\leq .050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq .100$).

a. Variable dépendante : التمكين الإداري

المصدر من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات Spss v26

يتضح من خلال النموذج أعلاه أن المتغير المستقل ذو التأثير في المتغير التابع هو بعد القيادة الخبرة في حين أن الانحدار المتعدد إستبعد باقي الأبعاد لعدم تأثيرها.

الجدول رقم (19): تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للأبعاد المستقلة

قرار الاختبار	معنوية العلاقة بين المتغيرين						متغيرات الدراسة	
	مستوى المعنوية (Sig)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار (B)	الثابت	المتغير التابع	المتغير المستقل
قبول الفرضية	0.00	34.756	0.513	0.716	0.609	1.667	التمكين الإداري	القيادة بالخبرة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v26

أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة الخبرة (كأسلوب قيادي مستقل) والتمكين الإداري (كمتغير تابع). حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.716$ ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية. كما أن معامل التفسير $R^2 = 0.513$ يوضح أن القيادة بالخبرة تفسر 51.3% من التغيرات التي تحصل على مستوى التمكين الإداري. وقد بلغت قيمة F المحسوبة = 34.756 عند مستوى معنوية (Sig = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائية، ما يدعم قبول التي تنص على وجود أثر معنوي لأسلوب القيادة بالخبرة على التمكين الإداري. ويمكن تحديد معادلة الانحدار لنموذج الدراسة كما يلي:

$$Y = 1.667 + 0.609x_1 + e_i$$

ومنه نتوصل الى أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأبوية والتمكين الإداري من وجهة نظر العينة المدروسة

رابعا/ الفرضية الرابعة:

والتي من خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة).

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة).

وللإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتي تقيس كل أبعاد محور التمكين الإداري، وكل ذلك ملخص في الجدول الموالي:

النتائج المتعلقة باختبار الفروق الإحصائية:

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لدور القيادة الأبوية في تعزيز أبعاد التمكين الإداري

لاختبار هذه الفرضية تقوم الباحثان بتطبيق اختبار Mann-Whitney في حالة المتغير يحتوي مجموعتين واختبار Kruskal-Wallis في حالة المتغير يحتمل أكثر من مجموعة

حساب الفروق الاحصائية:

الجدول(20): متغير الجنس

Récapitulatif du test U de Mann-Whitney pour échantillons indépendants	
N total	35
U de Mann-Whitney	22.500
W de Wilcoxon	32.500
Statistiques de test	22.500
Erreur standard	19.274
Statistiques de test standardisées	-2.049-
Sig. asymptotique (test bilatéral)	.040
Sig. exacte (test bilatéral)	.037

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات Spss v26

أظهر إختبار مان-ويتني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس ويعزى ذلك قيمة $Sig=0.037$ وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يشير إلى أن إدراك الذكور والاناث للتمكين الإداري مختلف باختلاف الجنس.

الجدول(21): متغير العمر

Récapitulatif du test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	
N total	35
Statistiques de test	3.717 ^{a,b}
Degré de liberté	2
Sig. asymptotique (test bilatéral)	.156

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات Spss v26

أظهرت نتائج اختبار Kruskal-Wallis أن الفروق في مستوى التمكين الإداري بين فئات العمر ليست ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت القيمة الاحتمالية (Sig.) 0.156، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05). وعليه، لا توجد فروق في التمكين الإداري تعزى لمتغير العمر، مما يشير إلى أن العمر لا يعد عاملا مميزا في إدراك التمكين الإداري لدى أفراد العينة.

الجدول(22): متغير المستوى التعليمي

Récapitulatif du test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	
N total	35
Statistiques de test	15.934 ^a
Degré de liberté	3
Sig. asymptotique (test bilatéral)	.001
a. Les statistiques de test sont réglées pour les ex aequo.	

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات Spss v26

أظهرت نتائج اختبار Kruskal-Wallis وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري بين أفراد العينة تعزى لاختلاف المستوى التعليمي، حيث بلغت القيمة الاحتمالية (0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وتشير هذه النتيجة إلى أن مستوى التعليم يحدث فرق واضح في إدراك التمكين الإداري.

الجدول(23) متغير الوظيفة

Récapitulatif du test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	
N total	35
Statistiques de test	17.831 ^a
Degré de liberté	3
Sig. asymptotique (test bilatéral)	.000
a. Les statistiques de test sont réglées pour les ex aequo.	

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات Spss v26

أظهرت نتائج اختبار Kruskal-Wallis وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري تعزى لاختلاف الوظيفة، حيث بلغت القيمة الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وتشير هذه النتيجة إلى أن طبيعة العمل (سواء كان مسيرًا، أو عامل إنتاج، أو عاملاً إداريًا، أو تقني صيانة) تؤثر في درجة إدراك الأفراد لمستوى التمكين الإداري.

الجدول(24): متغير الخبرة

Récapitulatif du test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	
N total	35
Statistiques de test	6.755 ^{a,b}
Degré de liberté	3
Sig. asymptotique (test bilatéral)	.080

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات Spss v26

أظهرت نتائج اختبار Kruskal-Wallis عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري تعزى لاختلاف سنوات الخبرة، حيث بلغت القيمة الاحتمالية (0.080)، وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وعليه يمكن القول إن عدد سنوات الخبرة لا يؤثر بشكل معنوي في إدراك التمكين الإداري لدى أفراد العينة. ومما سبق نقول انه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية) لوظيفة، المستوى التعليمي، الجنس) في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير العمر وسنوات الخبرة.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، وتحليل بيانات الدراسة التي أجريت بشركة "مطاحن الحبوب والعجائن للجنوب sompas - ورقلة"، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن مناقشتها فيما يلي:

أولاً: اختبار صحة الفرضية الأولى

أثبتت النتائج أن مستوى التمكين الإداري من وجهة نظر عمال الشركة كان متوسطاً، حيث تم استخدام اختبار (T) لعينة واحدة (One-Sample T-test) للتحقق من متوسطات الأبعاد مقارنة بالمتوسط الفرضي، وقد بينت النتائج من خلال البرنامج الإحصائي SPSS أن المتوسط العام للتمكين الإداري بلغ (3.018) بانحراف معياري (1.013)، وهو ما يشير إلى مستوى متوسط. أما بالنسبة لأبعاد التمكين فقد جاءت على النحو التالي: تفويض السلطة: جاء بمتوسط (2.87)، أي بمستوى متوسط. فرق العمل: متوسط منخفض بلغ (2.48)، وهو ما يدل على ضعف ثقافة العمل الجماعي. التدريب: متوسط مرتفع بلغ (3.67)، ويعكس اهتمام المؤسسة بتنمية قدرات العاملين. الاتصال: جاء بمتوسط منخفض (2.30)، ما يدل على ضعف في نظم الاتصال الداخلي. الحوافز: بمتوسط مرتفع (3.76)، مما يدل على رضا نسبي حول نظام الحوافز داخل المؤسسة. وهذا يدعم قبول الفرضية الصفرية القائلة: "لا يوجد تمكين إداري مرتفع من وجهة نظر العاملين".

ثانياً: اختبار صحة الفرضية الثانية

هدفت الفرضية الثانية إلى التحقق مما إذا كان هناك مستوى مرتفع للقيادة الأبوية في المؤسسة. وقد تم التوصل إلى أن المتوسط العام للقيادة الأبوية بلغ (2.006) بانحراف معياري (0.812)، مما يشير إلى انخفاض مستوى القيادة الأبوية كما تُدركه العينة. أما الأبعاد فقد كانت كالتالي: القيادة الحرة: متوسط منخفض (2.33). القيادة الأخلاقية: متوسط منخفض (2.30). القيادة الاستبدادية: متوسط منخفض جداً (1.39)، مما يشير إلى عدم اعتماد هذا النمط السلطوي بشكل واسع. وبالتالي، يتم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أن "لا توجد قيادة أبوية مرتفعة في المؤسسة من وجهة نظر العاملين".

ثالثاً: اختبار صحة الفرضية الثالثة

هدفت الفرضية الثالثة إلى اختبار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأبوية والتمكين الإداري .

وباستخدام تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط، أظهرت النتائج ما يلي: معامل الارتباط $R = 0.683$ ، ومعامل التفسير $R^2 = 0.466$ قيمة F المحسوبة = 28.840 و $Sig = 0.000$ وهو ما يدل على أن 46.6% من التغير في التمكين الإداري يُفسر من خلال القيادة الأبوية، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية. أما من خلال الانحدار المتعدد التدرجي، تبين أن البعد الوحيد المؤثر هو القيادة الحرة بمعامل ارتباط ($R = 0.716$) ومعامل تفسير ($R^2 = 0.513$)، مما يعزز أهمية هذا النمط في التأثير على التمكين الإداري.

هو ما يؤكد على صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأبوية وجود الحياة الوظيفية من وجهة نظر العينة المدروسة.

رابعاً: اختبار صحة الفرضية الرابعة

اختبرت هذه الفرضية وجود فروق في التمكين الإداري تُعزى للمتغيرات الشخصية، وقد أظهرت النتائج: الجنس: فروق دالة إحصائية ($Sig = 0.037$) العمر: لا توجد فروق دالة ($Sig = 0.156$) المستوى التعليمي: توجد فروق دالة ($Sig = 0.001$) الوظيفة: توجد فروق دالة ($Sig = 0.000$) سنوات الخبرة: لا توجد فروق دالة ($Sig = 0.080$) مما يشير إلى أن مستوى إدراك التمكين الإداري يتأثر بالجنس، والتعليم، والوظيفة، بينما لا يتأثر بالعمر أو عدد سنوات الخبرة.

هو ما يثبت صحة الفرضية الرابعة والتي تنص على توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التمكين الإداري تُعزى للمتغيرات الشخصية (لوظيفة، المستوى التعليمي، الجنس) في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير العمر وسنوات الخبرة.

خلاصة الفصل:

يتناول الفصل الثاني من الدراسة الجانب التطبيقي المتعلق بدور القيادة الأبوية في تعزيز التمكين الإداري داخل شركة مطاحن الحبوب والعجائن للجنوب (SOMPAS) بورقلة. وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب المنهج الإحصائي، باستخدام أداة الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات. تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS v26، مع توظيف عدة أدوات إحصائية أخرى. شملت عينة الدراسة 35 موظفًا من أصل 37 يمثلون مجتمع الشركة، أظهرت نتائج الدراسة أن التمكين الإداري يتوفر بدرجة متوسطة إلى مرتفعة داخل الشركة، حيث سُجلت أعلى المتوسطات في بُعدي الحوافز والتدريب، ما يدل على اهتمام نسبي من طرف الإدارة بتأهيل وتحفيز العاملين. في المقابل، جاءت أبعاد تفويض السلطة، فرق العمل، والاتصال بمستوى منخفض إلى متوسط، مما يعكس عدم التوازن في تطبيق التمكين عبر مختلف أبعاده. أما فيما يخص القيادة الأبوية، فقد تبين من خلال نتائج التحليل أن هذا النمط القيادي غير مطبق بشكل كافٍ في المؤسسة. فقد جاء تقييم كل من القيادة الحرة والقيادة الأخلاقية بمستوى منخفض، بينما سجلت القيادة الاستبدادية مستوى منخفض جداً، ما يعكس ضعف الاعتماد على السلطة والصرامة داخل بيئة العمل. من جهة أخرى، أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأبوية والتمكين الإداري، خاصة في بعدي القيادة

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لدور القيادة الأبوية في تعزيز أبعاد التمكين الإداري

الخبرة والقيادة الأخلاقية، ما يدل على أن تحسين ممارسات القيادة الأبوية من شأنه أن يعزز التمكين الإداري داخل المؤسسة. بشكل عام، تظهر نتائج هذا الفصل إلى أن المؤسسة في حاجة إلى تطوير نمط القيادة المعتمد لديها باتجاه أكثر دعماً وتمكيناً للعمال، مع تعزيز الجوانب التنظيمية المتعلقة بالاتصال وفرق العمل، بما يساهم في تحسين الأداء داخل الشركة.

خاتمة

قبل الحديث عن القيادة الأبوية والتمكين الإداري، يجب أن نتعرف على المستفيدين الرئيسيين من هذه المفاهيم وهم الموارد البشرية في كل مؤسسة. تعتبر الموارد البشرية من أهم الاستثمارات التي تعمل على نجاح المؤسسات، حيث يساهم الموظفون في زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات والخدمات.

إن الاهتمام بالتمكين الإداري يعزز من رضا الموظفين وولائهم، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء العام للمؤسسة. القيادة الأبوية تلعب دوراً أساسياً في تحفيز الموظفين وإشراكهم في عملية صنع القرار، مما يساهم في تعزيز روح الفريق والإبداع داخل بيئة العمل.

في الختام، بعد الجمع بين التمكين الإداري والقيادة الأبوية أمراً ضرورياً لتحقيق بيئة عمل منتجة ومستدامة، عندما تهتم المؤسسات بمواردها البشرية من خلال تطبيق التمكين الإداري وتبني أسلوب القيادة الأبوية، فإنها بذلك تضع الأسس الثقافية تنظيمية قوية تدعم النمو والتطور المستدام. لذا ينبغي على المؤسسات السعي بشكل مستمر لتطوير هذه الجوانب لضمان تحقيق أفضل النتائج على المدى الطويل وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق.

ومن هذا المنطلق تم طرح إشكالية بحثنا والتي تمحورت حول "كيف تساهم القيادة الأبوية في تعزيز التمكين الإداري في شركة مطاحن الحبوب والعجائن للجنوب سومباس ورقلة؟" وحاولنا من خلال هذا البحث الإجابة عن التساؤلات المنبثقة من السؤال الجوهرى من خلال تقسيم هذا البحث إلى فصلين حيث تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية للمتغيرين "القيادة الأبوية التمكين الإداري" بالإضافة لبعض الدراسات السابقة في سياق الموضوع، أما في الفصل الثاني فقد تناولنا الدراسة التطبيقية حول هذا الموضوع وقمنا بتطبيقها على عينة من عمال شركة المطاحن والعجائن للجنوب سومباس ورقلة حيث استخدمنا فيها مجموعة من الأدوات والبرامج الإحصائية وخاصة الاستبانة وبرنامج SPSS.

❖ النتائج:

من خلال الدراسة التي تم القيام بها واختبار الفرضيات تم التوصل إلى مجموعة من النتائج:

- ✓ موضوع دراستنا مس جميع العاملين في شركة sompas بمختلف مستوياتهم؛
- ✓ مستوى القيادة الأبوية في الشركة منخفض، مما يشير إلى ضعف ممارسة أنماط القيادة الداعمة للمرؤوسين، خاصة القيادة الحرة والأخلاقية؛
- ✓ التمكين الإداري متوفر بدرجة متوسطة لدى العاملين، ويتفاوت حسب الأبعاد، حيث سجل التدريب والحوافز مستويات مرتفعة، في حين سُجل ضعف في أبعاد فرق العمل والاتصال؛
- ✓ توجد علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الأبوية والتمكين الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط (0.683)، وهذا يعني أن تحسين القيادة الأبوية سيؤدي إلى تعزيز التمكين الإداري؛
- ✓ تبين لنا أن القيادة الحرة هي البعد الوحيد المؤثر في التمكين الإداري بشكل معنوي، وهو ما يعزز أهمية الجوانب الإنسانية في أسلوب القيادة الأبوية؛

✓ أظهرت الاختبارات الإحصائية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك التمكين الإداري حسب بعض المتغيرات الشخصية، مثل: الجنس، المستوى التعليمي، والوظيفة؛ بينما لم تظهر فروق معنوية حسب العمر وسنوات الخبرة.

❖ الاقتراحات:

بناء على النتائج المتوصل إليها، تقترح الباحنتان جملة من الآليات والإجراءات التي من شأنها تحسين واقع القيادة الأبوية وتعزيز التمكين الإداري داخل الشركة محل الدراسة:

- ✓ العمل على ترسيخ أسلوب القيادة الخيرة من خلال تنظيم دورات تدريبية تستهدف تطوير مهارات القادة في الجوانب الإنسانية والعلاقات شخصية، بما يعزز من تفاعلهم مع العاملين؛
- ✓ تفعيل مبادئ القيادة الأخلاقية وإلزام القادة باحترام مبادئ النزاهة، الشفافية، والعدالة، وتقييم ممارساتهم بشكل دوري؛
- ✓ إعادة هيكلة نظم الاتصال الداخلي داخل المؤسسة، بتبني أدوات تواصل إلكترونية فعالة وتوفير قنوات اتصال مفتوحة تضمن تبادل المعلومات في الوقت المناسب بين مختلف المستويات الإدارية؛
- ✓ تعزيز ثقافة فرق العمل من خلال تشجيع المشاريع الجماعية، وتحديد أهداف مشتركة، مع منح العاملين بعض من الحرية في إدارة مهامهم ضمن الفريق؛
- ✓ إعادة النظر في منهجية تفويض السلطة بحيث يتم منح العاملين ذوي الخبرة والكفاءة صلاحيات مناسبة، مما يعزز من شعورهم بالثقة والتمكين المهني؛
- ✓ تعزيز سياسات التحفيز المعنوي، من خلال الاعتراف بجهود العاملين عبر شهادات تقدير، نشر قصص النجاح داخل الشركة، وربط الأداء المتميز بمكافآت رمزية أو امتيازات مهنية؛
- ✓ تعميق البعد التدريبي في التمكين الإداري، وذلك عن طريق تقييم دوري للاحتياجات التكوينية، وتصميم برامج تدريبية موجهة تلائم طبيعة المهام ومستويات التأهيل المختلفة؛
- ✓ إشراك الموظفين في صنع القرار المتعلق بمهامهم اليومية، لما لذلك من أثر مباشر في رفع مستوى التزامهم التنظيمي وتعزيز ثقتهم في القيادة؛
- ✓ الاستفادة من نتائج هذه الدراسة لوضع خارطة طريق إدارية تهدف إلى إصلاح ممارسات القيادة وتحسين المناخ التنظيمي بما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للشركة.

❖ أفاق الدراسة:

وفي ختام هذه الدراسة وبعد عرض النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا، فتحت لنا أفاق جديدة للدراسة والتي يمكن معالجتها والبحث فيها مستقبلاً:

- ✓ فتح المجال لدراسات مستقبلية تعتمد نماذج قيادية أخرى ومقارنتها بالقيادة الأبوية في تعزيز التمكين الإداري؛
- ✓ توسيع نطاق البحث ليشمل مؤسسات إنتاجية وخدمية في مناطق أخرى، مما يسمح بتعميم النتائج واختبار مدى توافقها في بيئات مختلفة ومتنوعة؛
- ✓ التركيز على أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، الرضا المهني، والانتماء المؤسسي... إلخ في الدراسات القادمة؛
- ✓ دمج البعد الثقافي في الدراسات المستقبلية، لفهم كيف تؤثر الثقافة التنظيمية الجزائرية في تبني أنماط القيادة والتمكين.
- ✓ إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات صناعية وخدمية لفهم تأثير طبيعة النشاط على العلاقة بين القيادة الأبوية والتمكين الإداري؛
- ✓ الربط بين القيادة الأبوية وأبعاد أخرى مثل: الرضا الوظيفي، جودة الحياة الوظيفية، أو الولاء التنظيمي؛
- ✓ إدخال متغيرات وسيطة أو معدلة كالثقافة التنظيمية أو الذكاء العاطفي للقائد لمعرفة كيفية تأثيرها في العلاقة المدروسة

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أبوبكر بوسالم. (2012/2013). دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات استكمال شهادة الماجستير. سطيح: جامعة سطيح.
2. الجموعي سراوي & رضا شنة محمد. (2022). علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بشير بن عزة لطيبات ولاية تقرت. مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية. 358-372 ,
3. الزيد، ط. ع. (2023). دور القيادة الأبوية في تحسين مستوى الإبداع. مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الانسانية والاجتماعية. 475-538 ,
4. أمال سعود. (2021). التمكين الإداري والتطوير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه. بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
5. اميرة نموشي & سوسي ايمن. (2021). مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر بعنوان دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال البشري. تبسة: جامعة العربي التبسي.
6. بشرى عبد ابراهيم & محمد مهدي عكاب. (2019). دور أبعاد التمكين في تحسين جودة الخدمة المصرفية دراسة تحليلية في مصرف الرشيد فرع الملعب. مجلة كلية المأمون. 125-159 ,
7. حنين عبد السلام الجبوري & هادي عبد الوهاب عبد الامام. (2022). تأثير القيادة الأبوية على السلوك الابداعي (دراسة تطبيقية لعينة من التدريسيين في جامعة البصرة). مجلة الدراسات الادارية. 143-181 ,
8. سابق أميرة. (2024). دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة ولاية بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع. بسكرة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
9. سراوي محمد الجموعي & شنة محمد رضا. (2022). علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بشير بن عزة طيبات ولاية تقرت. مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية-358 , 372.
10. سعود أمال. (2021). التمكين الإداري والتطوير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه. بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.

11. سمير عباسي & عمر بوقصة. (2020). واقع التمكين الإداري من خلال بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الجزائرية اسمدال عنابة. الأحياء. 999-1014 ,
12. سنان عليوي عباس, حسين علي عبد الله & إدريس محمد علي. (2024). القيادة الأبوية ودورها في الحد من التنمر في مكان العمل: دور الوسيط النفسي (بحث تحليلي لآراء من المدرسين العاملين في مدارس محافظة بابل). *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*. 42-66 ,
13. طارق رضوان. (2023). أثر القيادة الأبوية على الصوت التنظيمي - تحليل الدور الوسيط للتمكين النفسي للعاملين دراسة تطبيقية على بنوك التجارة العاملة بمحافظة أسوان. *المجلة العلمية للتجارة والتمويل*. 694-754 ,
14. عشري تامر إبراهيم السيد. (2021). تأثير القيادة الأبوية على جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه بالتطبيق على العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية والري بشرق الدقهلية. *مجلة البحوث المالية والتجارية*. 293-324 ,
15. علي ذنوس يونس الجادر & صفاء إدريس عبودي. (2023). اثر القيادة الابوية في الحد من الانسحاب الوظيفي: دراسة استطلاعية في شركة زين العراقية. *مجلة المقنى للعلوم الإدارية والإقتصادية*. 25-37 ,
16. علي رزاق جواد العابدي & هديل محمد علي عبد الهادي. (2017). القيادة الأبوية وتأثيرها في سلوكيات العمل دراسة تطبيقية على عينة من الكليات الأهلية في محافظة النجف الأشرف. *مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية* , 57-84.
17. فاطمة الزهراء شوادرة. (2022). دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دراسة لآراء عينة من العاملين في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال المؤسسات. سطيف: جامعة فرحات عباس سطيف.
18. فاطمة الزهراء لغرور. (2024). دور التمكين الإداري في تحسين أداء المؤسسات التعليمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة خنشلة. *مجلة إقتصاد المال والأعمال*. 699-716 ,
19. فاطمة الزهراء لغرور. (2024). دور التمكين في تحسين أداء المؤسسات التعليمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة خنشلة. *إقتصاد المال والأعمال*. 716-699 ,
20. فتنحي محمد أبو ناصر & عبدالله محمد العدساني. (2021). القيادة الأبوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة الأحساء في السعودية. *مجلة جامعة شقراء للعلوم الانسانية والادارية*- 159 ,

21. فتيحة ونوغي. (2021). أثر التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين دراسة ميدانية على مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان ولاية البويرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص إدارة أعمال استراتيجية. البويرة جزائر: جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة.
22. فلة كحلوش & كمال العقريب. (2023). دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة باتيميتال هياكل غرب. مجلة دراسات اقتصادية. 149-166 ,
23. قنيفي عادل & مناصرية ميمونة. (2023). أنماط القيادة الإدارية والإستقرار الوظيفي للعاملين. مجلة دفاتر المخبر , 315-334.
24. واعر وسيلة. (2020). تأثير القيادة الأبوية على أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية ومقارنة بين الجزائر وماليزيا. مجلة الاستراتيجية والتنمية. 30-49 ,
25. وسيلة عمر. (2020). تأثير القيادة الأبوية على أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية مقارنة بين الجزائر وماليزيا. مجلة الاستراتيجية والتنمية. 30-49 ,
26. ونوغي فتيحة. (2021). أثر التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين دراسة ميدانية على مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان ولاية البويرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص إدارة أعمال استراتيجية. بويرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة.
27. يوسف سالم مأمون. (2018). أثر القيادة الإدارية في تمكين العاملين بالمنظمات غير الربحية بالتطبيق على وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بدولة قطر. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 153-176 ,

ثانيا: المراجع الأجنبية

1. Junic Kim, & Kexiang Zhao. (2024). Rediscovering paternalistic leadership: a powerful engine for startup. *ASIAN JOURNAL OF TECHNOLOGY INNOVATION*, 1-17.
2. Koçak, Ö. E., & Burcu Aydın Küçük. (2021). How Does Paternalistic Leadership Affect Employees' Work Engagement? The Mediating Roles of Workaholism and Trust-in-Leader. *The Journal of Humanity and Society (İnsan ve Toplum)*, 180-196.

3. Li Chen, Jiangxin Liu, Weifeng Qiu, & Meiling Han. (2023). The Impact of Paternalistic Leadership Styles on Employee Engagement in the Pharmaceutical Distribution Industry:.. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 3-22.
4. Modise, J. M. (2023). The Impacts of Employee Workplace Empowerment, Effective Commitment and Performance: An Organizational Systematic Review. *International Journal of Innovative Science and Research Technology (IJISRT)*, 3435 - 3446.
5. Reyhane Khodarahmi, & Taghi Aghahoseini. (2014). The Relationship between Ethical Leadership and Empowerment of Employees in the Tax Affairs of Isfahan City. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 279-293.
6. Sibel Aybar, & Ozgur Cark. (2023). Paternalistic Leadership and Work Engagement in the Innovative Service Industry: The Mediating Role of Psychological Contract. *Marketing and Management of Innovations*, 32-47.
7. WEIDENSTEDT LINDA. (2020). Employee Empowerment and Paternalism: A Conceptual Analysis of Empowerment's Embeddedness in Communicative Contexts. *Nomos Verlagsgesellschaft mbH*, 444-464.

الملاحق

الملحق (01) قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة

الرقم	اسم الأستاذ	الدرجة العلمية	جهة العمل
01	الحاج عرابة	أستاذ تعليم عالي	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-
02	تيشات سلوى	أستاذ تعليم عالي	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-
03	طواهير	أستاذ تعليم عالي	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية
الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير



تخصص: إدارة أعمال

قسم: علوم التسيير

إستمارة استبيان

السلام عليكم

سيدي، سيديتي الفاضل(ة).....تحية طيبة وبعدهذا استبيان موجه إلى عمال شركة مطاحن والعجائن للجنوب سومباسفي إطار تحضير مذكرة تخرج المقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في مسار: علوم التسيير تخصص: ادارة الاعمال بعنوان:

"القيادة الأبوية ودورها في تعزيز التمكين الإداري"

(دراسة ميدانية في شركة مطاحن الحبوب والعجائن للجنوب (SOMPAS)

نرجو منكم أن تتفضلوا بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بموضوعية، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة من وجهة نظركم الشخصية، حيث أن مساهمتكم غاية في الأهمية في التوصل إلى تحقيق هدف الدراسة، ونحيطكم

الأستاذة المشرفة: أسماء يوسف

الطالبتين: جمانة حيجول/لبنى سماحي

ملاحظة:

- أجب على أسئلة بوضع علامة X أمامة الإجابة المناسبة
- يرجى الإجابة على كل الأسئلة

المحور الأول: البيانات الشخصية/من فضلك ضع علامة (x) فيالخانة المناسبة

• مصطلحات الموضوع:

○ القيادة الأبوية:

القيادة الأبوية هي نمط اداري يجمع بين كل من الانضباط القوي والسلطة الحازمة وهذا الى جانب الاحسان الابوي و الرعاية الاخلاقية، تصاغ كلها في جو من المودة والاحترام.

○ التمكين الإداري:

التمكين الإداري عبارة عن عملية إدارية تتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف من جهة ومن جهة أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في جوانب تتعلق بالوظيفة التي يشغلها أو خارج إطارها، حيث تهدف إلى تعزيز قدرة العاملين والفرق داخل المنظمات على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب والمشاركة الفعالة في مختلف العمليات داخل المنظمة.

○ الجنس:

ذكر

انثى

○ العمر:

30 فأقل

31-40 سنة

41-50 سنة

50 سنة فأكثر

○ المستوى التعليمي:

ثانوي فأقل

دبلوم تكوين مهني

ليسانس

دراسات عليا

○ الوظيفة:

شريك/مسير

عون إداري

تقني صيانة

عامل إنتاج

شريك

○ سنوات الخبرة

5 سنوات فأقل

6-10 سنوات

10-15 سنة

15 سنة فأكثر

المحور الثاني: عبارات الاستبيان

أولاً: القيادة الأبوية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
القيادة الخبرة						
01	يكرس قائدي كل طاقته للعناية بالمرؤوسين					
02	يُظهر قائدي عادة اهتماما كبيرا براحة المرؤوسين					
03	يقدم قائدي المساعدة للمرؤوسين عند الحاجة					
04	يقوم قائدي بتلبية إحتياجات الشخصية للمرؤوسيين					
05	يهتم قائدي بالتعرف على أسباب ضعف أداء المرؤوسيين					
القيادة الأخلاقية						
06	يتخذ قائدي قرارات عادلة					
07	يقدر قائدي انجازات وإسهاماتهم					
08	يقدم قائدي مصلحة المرؤوسين على مصالحته الخاصة					
09	لايستغل قائدي العلاقات الشخصية للتحقيق مكاسب غير مشروعة					
10	لا يستخدم قائدي سلطته للحصول على إمتيازات شخصية					
11	يتصف قائدي بالنزاهة في تعاملاته					
القيادة المتسلطة						

					12	يطلب قائدي المرؤوسين بالالتزام الكامل بتعليماته وإرشاداته
					13	يحتفظ قائدي بحق إتخاذ القرار النهائي في الإجتماعات
					14	يتصرف قائدي بطريقة قيادية رسمية أمام المرؤوسيين

ثانيا: التمكين الإداري

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
تفويض السلطة						
					01	يمنحني قائدي حق اختيار الأسلوب والقرارات المناسبة لإنجاز عملي
					02	أبادر بحل المشكلات التي أواجهها في العمل دون الرجوع للإدارة العليا
					03	يمنحني قائدي الصلاحيات اللازمة للإبداع في أداء مهامي
					04	يمنح قائدي الصلاحيات للمرؤوسين ذوي الخبرة والمهارات
فرق العمل						
					05	يشجعنا قائدي على العمل ضمن فرق لتحقيق أهداف محددة
					06	نعمل كفريق بشكل تعاوني لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف
					07	تشجعني بيئة العمل على تبادل المهارات والخبرات مع زملائي

					08	تعتمد مؤسسة على فرق عمل في حل المشكلات التي تواجهها
التدريب						
					09	تسعى المؤسسة لإكساب العاملين معارف جديدة.
					10	توفر لنا المؤسسة برامج تدريبية متنوعة تلبي تطلعات المهنة
					11	يستفيد جميع الفئات الوظيفية من البرامج التدريبية.
					12	تتناسب البرامج التدريبية مع الاحتياجات الوظيفية
الاتصال						
					13	هناك توجه جاد لإستخدام الوسائل الحديثة في المؤسسة
					14	أسهمت وسائل الاتصال الحديثة بتطوير العمل الإداري في مؤسسة
					15	يمكنني الحصول على المعلومات التي احتاجها بسهولة في أي وقت
					16	أسهم نظام المعلومات بالإطلاع على أساليب التحسين المستمر للعلم
الحوافز						
					17	تقدم المؤسسة حوافز مادية (مكافآت مالية هدايا...)
					18	تقدم المؤسسة حوافز معنوية (رسائل شكر، شهادة تقدير..)
					19	يتميز نظام الحوافز (معنوية، مادية) في المؤسسة بالعدالة

					20	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبدله.
					21	تلقى التقدير والاعتراف عند بذل مجهود في العمل
					22	أُتلقى تقديرا واعترافا بالمجهودات التي أبدلها في العمل

معامل الثبات:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.954	36

المتغيرات الشخصية:

Table de fréquences

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	31	88.6	88.6	88.6
	أنثى	4	11.4	11.4	100.0
Total		35	100.0	100.0	

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	31-40 سنة	12	34.3	34.3	34.3
	41-50 سنة	17	48.6	48.6	82.9
	50 سنة فأكثر	6	17.1	17.1	100.0
Total		35	100.0	100.0	

		المستوى التعليمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	19	54.3	54.3	54.3
	دبلوم تكوين مهني	5	14.3	14.3	68.6
	ليسانس	8	22.9	22.9	91.4
	دراسات عليا	3	8.6	8.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

		الوظيفة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	شريك/مسير شريك	2	5.7	5.7	5.7
	عون إداري	10	28.6	28.6	34.3
	تقني صيانة	3	8.6	8.6	42.9

عامل إنتاج	20	57.1	57.1	100.0
Total	35	100.0	100.0	

		سنوات الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5سنوات فأقل	10	28.6	28.6	28.6
	6-10سنوات	12	34.3	34.3	62.9
	10-15سنة	8	22.9	22.9	85.7
	15سنة فأكثر	5	14.3	14.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يكرس قاندي كل طاقته للعناية بالمرووسين	35	2.17	.857
يُظهر قاندي عادة اهتماما كبيرا براحة المرووسين	35	2.26	.817
يقدم قاندي المساعدة للمرووسين عند الحاجة	35	2.31	1.078
يقوم قاندي بتلبية إحتياجات الشخصية للمرووسيين	35	2.66	1.305
يهتم قاندي بالتعرف على أسباب ضعف أداء المرؤوسيين	35	2.29	1.319
يتخذ قاندي قرارات عادلة	35	2.06	.838
يقدر قاندي انجازات وإسهاماتهم	35	2.17	.822
يقدم قاندي مصلحة المرؤوسين على مصالحته الخاصة	35	2.77	1.190
لايستغل قاندي العلاقات الشخصية للتحقيق مكاسبغير مشروعة	35	2.46	1.379
لا يستخدم قاندي سلطته للحصول على إمتيازات شخصية	35	2.26	1.336
يتصف قاندي بالنزاهة في تعاملته	35	2.14	1.240
يطلب قاندي المرؤوسين بالإلتزام الكامل بتعليماته وإرشاداته	35	1.40	.695
يحفظ قاندي بحق إتخاذ القرار النهائي في الإجتماعات	35	1.40	.736

يتصرف قاندي بطريقة قيادية رسمية أمام المرؤوسين	35	1.37	.690
يمنحني قاندي حق اختيار الأسلوب والقرارات المناسبة لإنجاز عملي	35	2.89	1.471
أبادر بحل المشكلات التي أواجهها في العمل دون الرجوع للإدارة العليا	35	3.14	1.396
يمنحني قاندي الصلاحيات اللازمة للإبداع في أداء مهامي	35	2.94	1.371
يمنح قاندي الصلاحيات للمرؤوسين ذوي الخبرة والمهارات	35	2.51	1.358
يشجعنا قاندي على العمل ضمن فرق لتحقيق أهداف محددة	35	2.26	1.172
نعمل كفريق بشكل تعاوني لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف	35	2.54	1.314
تشجعني بيئة العمل على تبادل المهارات والخبرات مع زملائي	35	2.66	1.349
تعتمد مؤسسة على فرق عمل في حل المشكلات التي تواجهها	35	2.49	1.380
تسعى المؤسسة لإكساب العاملين معارف جديدة	35	3.49	1.040
توفر لنا المؤسسة برامج تدريبية متنوعة تلبى تطلعات المهنة	35	3.71	.957
يستفيد جميع الفئات الوظيفية من البرامج التدريبية	35	3.83	.923
تتناسب البرامج التدريبية مع الاحتياجات الوظيفية	35	3.69	.867
هناك توجه جاد لاستخدام الوسائل الحديثة في المؤسسة	35	2.11	.993
أسهمت وسائل الاتصال الحديثة بتطوير العمل الإداري في مؤسسة	35	2.17	1.224
يمكنني الحصول على المعلومات التي احتاجها بسهولة في أي وقت	35	2.43	1.378
أسهم نظام المعلومات بالإطلاع على أساليب التحسين المستمر للعلم	35	2.51	1.337
تقدم المؤسسة حوافز مادية (مكافآت مالية هدايا...) ..	35	3.17	1.272
تقدم المؤسسة حوافز معنوية (رسائل شكر، شهادة تقدير) ..	35	3.89	.900
يتميز نظام الحوافز (معنوية، مادية) في المؤسسة بالعدالة	35	4.00	.767

يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبدله	35	4.00	1.085
تلقي التقدير والاعتراف عند بذل مجهود في العمل	35	3.66	1.083
أتلقي تقديرا و اعترافا بالمجهودات التي أبذلها في العمل	35	3.89	1.105
القيادة الخبرة	35	2.3371	.91236
القيادة الأخلاقية	35	2.3095	.86048
القيادة المتسلطة	35	1.3905	.66414
القيادة الأبوية	35	2.1224	.74323
تفويض السلطة	35	2.8714	1.20106
فرق العمل	35	2.4857	1.11300
التدريب	35	3.6786	.84142
الاتصال	35	2.3071	1.12473
الحوافز	35	3.7667	.78611
التمكين الإداري	35	3.0896	.77528
N valide (liste)	35		

مصفوفة الارتباط لمتغيرات الدراسة:

Corrélations

		التمكين الإداري	القيادة الأبوية	القيادة الخبرة	القيادة الأخلاقية	القيادة المتسلطة
التمكين الإداري	Corrélation de Pearson	1	.683**	.716**	.662**	.210
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.225
	N	35	35	35	35	35
القيادة الأبوية	Corrélation de Pearson	.683**	1	.939**	.943**	.629**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000
	N	35	35	35	35	35
القيادة الخبرة	Corrélation de Pearson	.716**	.939**	1	.821**	.485**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.003
	N	35	35	35	35	35
القيادة الأخلاقية	Corrélation de Pearson	.662**	.943**	.821**	1	.454**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.006
	N	35	35	35	35	35
القيادة المتسلطة	Corrélation de Pearson	.210	.629**	.485**	.454**	1
	Sig. (bilatérale)	.225	.000	.003	.006	
	N	35	35	35	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

اخبارات الفروق

متغير الجنس:

Récapitulatif du test U de Mann-Whitney pour échantillons indépendants

N total	35
U de Mann-Whitney	22.500
W de Wilcoxon	32.500
Statistiques de test	22.500
Erreur standard	19.274
Statistiques de test standardisées	-2.049-
Sig. asymptotique (test bilatéral)	.040
Sig. exacte (test bilatéral)	.037

سنوات الخبرة

Récapitulatif du test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants

N total	35
Statistiques de test	6.755 ^{a,b}
Degré de liberté	3
Sig. asymptotique (test bilatéral)	.080

a. Les statistiques de test sont réglées pour les ex aequo.

b. Aucun comparaison multiple n'est effectuée car le test général ne contient pas de différence significative entre les échantillons.

الوظيفة:

Récapitulatif du test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants

N total	35
Statistiques de test	17.831 ^a
Degré de liberté	3
Sig. asymptotique (test bilatéral)	.000

a. Les statistiques de test sont réglées pour les ex aequo.

المستوى التعليمي:

**Récapitulatif du test Kruskal-Wallis pour
échantillons indépendants**

N total	35
Statistiques de test	15.934 ^a
Degré de liberté	3
Sig. asymptotique (test bilatéral)	.001

a. Les statistiques de test sont réglées pour les ex aequo.

العمر:

**Récapitulatif du test Kruskal-Wallis pour
échantillons indépendants**

N total	35
Statistiques de test	3.717 ^{a,b}
Degré de liberté	2
Sig. asymptotique (test bilatéral)	.156

a. Les statistiques de test sont réglées pour les ex aequo.

b. Aucune comparaison multiple n'est effectuée car le test général ne contient pas de différence significative entre les échantillons.

Régression

Remarques

	Sortie obtenue	21-MAY-2025 07:48:32
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\Pc الاستبيان.sav HP\Desktop\حسبية\تفريغ
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	35
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.

	Syntaxe	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT z6 /METHOD=STEPWISE s1 s2 s3.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.03
	Temps écoulé	00:00:00.03
	Mémoire requise	3068 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
--------	--------------------------	------------------------	---------

1	القيادة الخبرة	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).
---	----------------	--

a. Variable dépendante : التمكن الإداري

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.716 ^a	.513	.498	.54919

a. Prédicteurs : (Constante), القيادة الخبرة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	10.483	1	10.483	34.756	.000 ^b
de Student	9.953	33	.302		
Total	20.436	34			

a. Variable dépendante : التمكن الإداري

b. Prédicteurs : (Constante), القيادة الخبرة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
1 (Constante)	1.667	.259		6.449	.000
القيادة الخبرة	.609	.103	.716	5.895	.000

a. Variable dépendante : a. التمكين الإداري

Variables exclues^a

Modèle	Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
					Tolérance
1 القيادة الأخلاقية	.228 ^b	1.073	.291	.186	.326
القيادة المتسلطة	-.179 ^b	-1.302	.202	-.224	.765

a. Variable dépendante : a. التمكين الإداري

b. Prédictors dans le modèle : (Constante), القيادة الخبرة

Remarques

Sortie obtenue	21-MAY-2025 07:53:40
Commentaires	
Entrée	Données C:\Users\Pc HP\Desktop\الاستبيان.sav
Jeu de données actif	Jeu_de_données1

	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	35
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
	Syntaxe	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT z6 /METHOD=STEPWISE s4.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.03
	Temps écoulé	00:00:00.05
	Mémoire requise	2396 octets

Mémoire
supplémentaire
obligatoire pour les
tracés résiduels

0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	القيادة الأبوية	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).

a. Variable dépendante : التمكن الإداري

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.683 ^a	.466	.450	.57486

a. Prédicteurs : (Constante), القيادة الأبوية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	9.531	1	9.531	28.840	.000 ^b
de Student	10.905	33	.330		
Total	20.436	34			

a. Variable dépendante : a. التمكن الإداري

b. Prédicteurs : (Constante), القيادة الأبوية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta			
1 (Constante)	1.578	.298			5.297	.000
القيادة الأبوية	.712	.133	.683		5.370	.000

a. Variable dépendante : a. التمكن الإداري

الفهرس

17	المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
19	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول دور القيادة الأبوية في تعزيز أبعاد التمكين الإداري
20	تمهيد
21	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
21	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
21	أولاً: منهج الدراسة
22	ثانياً: مجتمع الدراسة
31	ثالثاً: خصائص عينة الدراسة
34	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
37	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
30	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
30	أولاً: الفرضية الأولى
34	ثانياً: الفرضية الثانية
37	ثالثاً: الفرضية الثالثة
41	رابعاً: الفرضية الرابعة
44	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
46	خلاصة الفصل
48	الخاتمة
51	المراجع
55	الملاحق
76	فهرس المحتويات