

تشخيص سلوكيات القيادة التمكينية : دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في رئاسة بلدية دهوك

<sup>١</sup> الباحث . احمد عبد الله خضر

<sup>٢</sup> م. د. اسراء طارق حسين

<sup>١</sup> كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، الموصل ، العراق

<sup>٢</sup> كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق

<sup>1</sup> [ahmed.ba1544@student.uomosul.edu.iq](mailto:ahmed.ba1544@student.uomosul.edu.iq)

<sup>2</sup> [israa\\_tarek@uomosul.edu.iq](mailto:israa_tarek@uomosul.edu.iq)

**الملخص:**

يستهدف البحث الوقوف على واقع تطبيق سلوكيات القيادة التمكينية في رئاسة بلدية دهوك، ولأجل توضيح ذلك تم تحديد اربعة ابعاد للدراسة وهي (تعزيز معنى العمل، تعزيز المشاركة في صنع القرارات، إظهار الثقة في الاداء العالي، الامداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية)، وقد انطلقت مشكلة البحث من خلال إثارة سؤالين أبرزهما "ما واقع توافر سلوكيات القيادة التمكينية من خلال ابعادها في رئاسة بلدية دهوك؟ ولغرض تحقيق الأهداف المرجوة من البحث وللإجابة عن التساؤلات المطروحة في مشكلته، فقد تم صياغة فرضيتين رئيسيتين تمت معالجتهما وفق المنهج الوصفي، إذ تم تحديد رئاسة بلدية دهوك ميدانا للبحث، أما العينة فقد تمثلت برؤساء الاقسام والوحدات الادارية والشعب من مختلف المستويات الإدارية استخدم البحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من الميدان المبحوث، إذ تم توزيع ( ٨٠ ) إستمارة إستبانة وإستلام (٧٧) إستمارة منها (٧٥) صالحة للتحليل، كما وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لأغراض تحليل البيانات ومعالجتها مثل الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، واستخرجت النتائج بالبرمجة الحاسوبية SPSS-24 ، وخرج البحث بمجموعة من النتائج، أهمها أن المنظمة المبحوثة لديها توجه مقبول نحو استخدام سلوكيات القيادة التمكينية، وهذا ما فسرتة نسب الاستجابة والاطواسط الحسابية لفقرات أبعاد القيادة التمكينية .

**الكلمات المفتاحية:** (القيادة التمكينية، تعزيز معنى العمل، تعزيز المشاركة في صنع القرارات، إظهار الثقة في الاداء العالي، الإمداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية).

---

## Diagnosing empowering leadership behaviors: An exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders in the Dohuk Municipality Presidency

<sup>1</sup> researcher. Ahmed Abdullah Khadr

<sup>2</sup> d. Israa Tariq Hussein

<sup>2</sup> College of Administration and Economics, University of Mosul, Mosul, Iraq

<sup>1</sup> [ahmed.ba1544@student.uomosul.edu.iq](mailto:ahmed.ba1544@student.uomosul.edu.iq)

<sup>2</sup> [israa\\_tarek@uomosul.edu.iq](mailto:israa_tarek@uomosul.edu.iq)

### Abstract:

The research aimed to determine the reality of applying empowering leadership behaviors in the Dohuk Municipality Presidency, and in order to clarify this, four dimensions were identified for the study, which are (enhancing the meaning of work, enhancing participation in decision-making, demonstrating confidence in high performance, and providing independence from bureaucratic restrictions), and the problem was launched. The research was conducted by raising two questions, the most prominent of which is "What is the reality of the availability of empowering leadership behaviors through their dimensions in the presidency of the Municipality of Dohuk?" For the purpose of achieving the desired objectives of the research and to answer the questions raised in its problem, two main hypotheses were formulated and were addressed according to the descriptive approach, as the mayorship was identified Dohuk is a field for research.

As for the sample, it was represented by heads of departments, administrative units, and divisions from various administrative levels. The research used the questionnaire as the main tool for collecting primary data from the field investigated. (80) questionnaire forms were distributed and (77) forms were received, of which (75) were suitable for analysis. A number of questionnaires were also used. Statistical methods for the purposes of data analysis and processing, such as the arithmetic mean, standard deviation, and coefficient of variation. The results were extracted using SPSS-24 computer programming.

The research produced a set of results, the most important of which is that the organization under study has an acceptable trend towards using empowering leadership behaviors, and this is explained by the response rates and the arithmetic

means for the items of the dimensions of empowering leadership.

**Keywords:** (empowering leadership, enhancing the meaning of work, enhancing participation in decision-making, demonstrating confidence in high performance, providing independence from bureaucratic restrictions).

#### المقدمة:

يجب الاعتراف بان عالمنا اليوم وفي ظل متغيرات البيئة الحديثة يحمل معطيات جديدة مستوحات من واقع التطورات والتسابق الطموح للمنظمات للوصول الى الصدارة، ، والانفتاح العالمي الذي غيّر الكثير من المفاهيم التقليدية والقيم والعادات والمعتقدات، إذ أصبح للعمل قيمة معنوية بعد إنّ كان البحث عن العمل لأجل الكسب المادي دون الاهتمام بمحتواه الانساني وما يحققه للفرد من مكانة ورفعة، وهذه التحديات جعلت المنظمات أمام مواجهة حقيقية إما البقاء والاستمرار أو الانسحاب والخروج من ساحة المنافسة، فالبقاء يعني البحث عن كل ما هو جديد من أساليب وتوجهات، ولا سيما فيما يخص قيادة الافراد وسبل التأثير عليهم في عصر أصبح من الصعب استعمال الضغط النفسي والجسدي على الافراد وإجبارهم على أداء أعمالهم، فالأفراد أصبحوا أكثر وعي وثقافة ومعرفة بحقوقهم وتطلعاتهم لإثبات ذاتهم ووجودهم ، وهذا ما يتطلب وجود قيادة تعمل وفق أسس المشاركة وإحترام المشاعر الإنسانية، وحرية التعبير وتقبل الآراء مهما اختلفت واعتبارها نقطة قوة للوصول الى الحلول السديدة، فكانت القيادة التمكينية أحد التوجهات الجديدة التي حَمَلَتْ في طياتها الكثير من الصفات والسلوكيات الايجابية التي تحمل من الصفات ما يجعلها محط إهتمام كونها تأخذ بالاعتبار تحرير الافراد العاملين من القيود الهيكلية ومنحهم مساحة واسعة من التصرف والاستقلالية وتشجيعهم لتحمل المزيد من المسؤولية وتنمية مهاراتهم الذاتية لقيادة أنفسهم، بعيدا عن الرقابة المباشرة وتعزيز ثقتهم بنفسهم وبناء روح التعايش الجماعي ضمن بيئة ومناخ تنظيمي يؤمن بقدرات الافراد ومساندتهم، من خلال التدريب المستمر والمتابعة الحثيثة وإبلاغهم عن مكامن الضعف لتجاوز أي إنحراف أول بأول، وبذلك يصبح القائد التمكيني مثلّ يحتذى به، وقدوة للجميع من أجل بلوغ الاهداف المنشودة. ومن هنا جاءت فكرة البحث لتسلط الضوء على موضوع القيادة التمكينية، والذي يعد من الموضوعات الحيوية في القيادة التي تحاكي الواقع بإسلوب مرن وشفاف، وما أحوج منظماتنا لمثل هذا النوع من القيادة، ولأسيما الخدمية منها، وقد وقع الاختيار على رئاسة بلدية دهوك ميدانا للدراسة فهي من المنظمات الحيوية والمهمة ولها جهود ملموسة على النهوض بواقع المدينة وتطورها، لذا فقد إرتأ الباحث الكشف عن سلوكيات القيادة التمكينية من خلال تشخيصها ومدى توافرها في الميدان المبحوث.

وعليه فقد تمت هيكلة ألبحث ضمن أربعة فصول ضم الفصل الأول الاطار المنهجي، أما الفصل الثاني فقد خصص لعرض الجانب النظري، وجاء الفصل الثالث ليقدم الجانب العملي للبحث، وأخيرا أختتمت البحث بالفصل الرابع الذي قدم أهم الاستنتاجات والمقترحات التي خرج بها البحث.

## الفصل الاول/ الاطار المنهجي

### منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث:

أيقنت المنظمات في ظل الظروف المعاصرة وما يشهده العالم اليوم من أحداث وتطورات أن تمسكها بفلسفة العمل التقليدية التي إعتادت عليها وأصبحت غير ذات جدوى، فالأحكام الصارمة والهياكل الهرمية وأوامر النهي والامر لم تعد تلائم بيئة الاعمال الجديدة التي إتسمت بالانفتاح وأخذت منحى مختلف تماماً عما سبق، فالأفراد أصبحوا أكثر نضجا ويحملون من العلم والمعرفة ما يجعلهم قادرين على التفكير والتعبير عن آرائهم، ناهيك عن توجه المنظمات نحو التنظيم المنبسط متعدد المستويات والتركيز على تنمية الجانب الاجتماعي والانساني والذي أثبت فاعليته من خلال تهيئة بيئة داعمة تستمد منها المنظمات قوتها ونجاحها، كل هذا يحتاج الى قيادة فذة ذات سلوكيات تمكينيه تستطيع من خلالها التأثير على أفرادها بطريقة إيجابية وفق منظور العمل الانساني القائم على تعزيز الثقة وإعطاء الافراد المزيد من الحرية وتحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات والاستقلالية في أداء الاعمال.

ولأجل تسليط الضوء على موضوع القيادة التمكينية فقد اختار الباحث ميدان حيوي وفاعل الآ وهو رئاسة بلدية دهوك وهي أحد المنظمات الخدمية التي اثبتت نجاحها من خلال أعمالها وجهودها الواضحة في متابعة نشاطاتها، وهذا نابع من توجهاتها السديدة في اسناد المهام والمسؤوليات في إطار قيادة تعمل من اجل تذليل الصعوبات لتمكّن أفرادها من أداء اعمالهم بالطريقة الصحيحة، ومن هنا تبلورت فكرة الدراسة لنشخص واقع تطبيق القيادة التمكينية في رئاسة بلدية دهوك من خلال إثارة مجموعة من التساؤلات البحثية الآتية:

- ما واقع تطبيق سلوكيات القيادة التمكينية من خلال ابعادها من خلال ابعادها في رئاسة بلدية دهوك
- هل يتباين وجود سلوكيات القيادة التمكينية من خلال ابعادها في رئاسة بلدية دهوك؟

ثانياً: أهمية الدراسة: تتجسد أهمية الدراسة في جانبين:

#### 1- الأهمية العلمية:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع المطروح (القيادة التمكينية) فالمنظمات التي تبتغي النجاح عليها التمسك بالسلوكيات التي تجعلها قادرة على الهام أفرادها الثقة وحرية التصرف بمسؤولياتهم الوظيفية والايامن بأهمية مشاركتهم والاخذ بآرائهم بما يصب بمصلحة العمل وتحقيق أهدافه.

#### 2 - الأهمية الميدانية:

ميدانياً تتبع الأهمية من مكانة الميدان المبحوث (رئاسة بلدية دهوك) التي تمثل واحدة من أبرز المنظمات الخدمية في مجال عملها وهي تعكس من خلال نشاطاتها مدى حرص قيادتها على تقديم أفضل الخدمات، لكن هذا لا يمنع من تعزيز وعي المسؤولين وارشادهم حول ضرورة التمسك بسلوكيات القيادة

التمكينية لما لها من جوانب ايجابية تصب في مصلحة الفرد والمنظمة وتمنحهم المزيد من النجاح والرقى في تنفيذ مشاريعهم الخدمية.

### ثالثا: أهداف الدراسة:

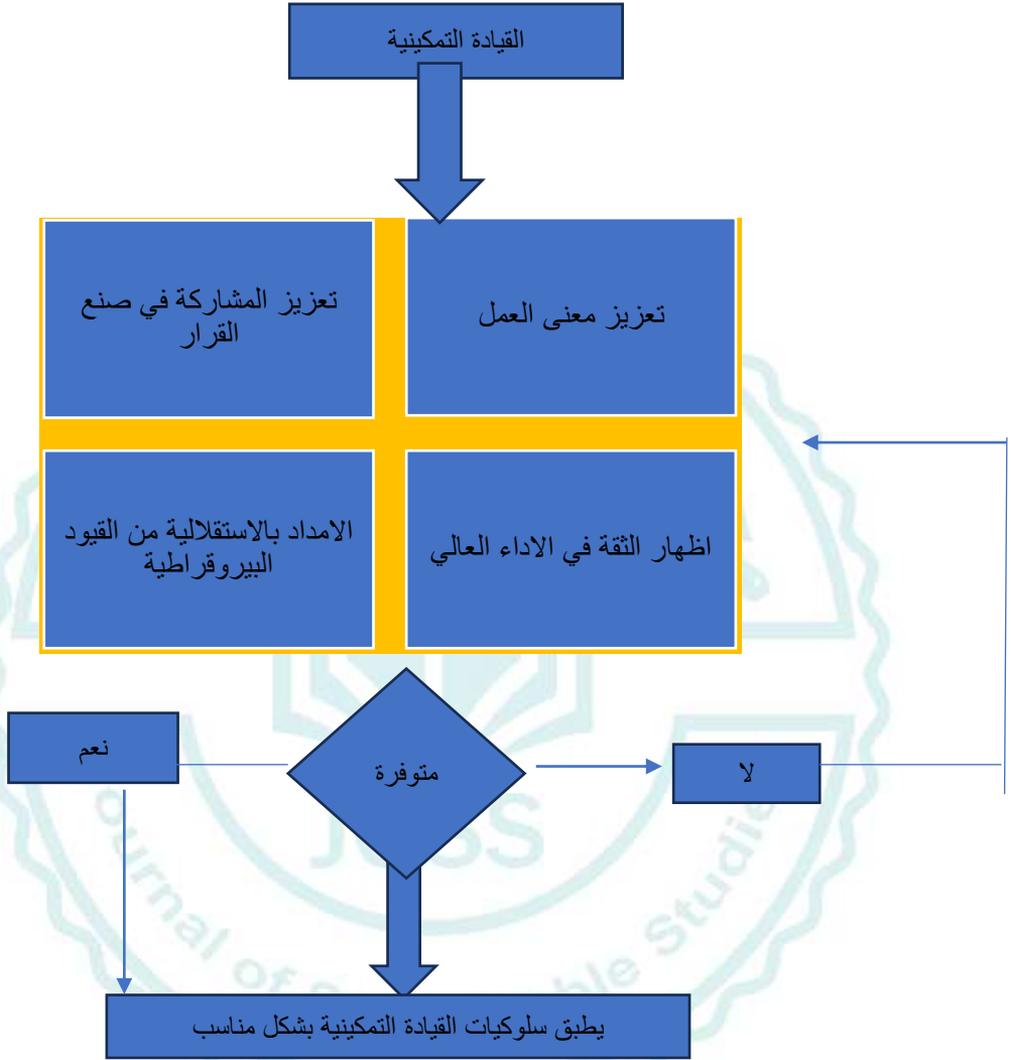
- 1 - الكشف عن الجهود المعرفية فيما يتعلق بالتراكم الفكري للقيادة التمكينية وسلوكياتها.
- 2 - تشخيص مدى توافر سلوكيات القيادة التمكينية في الميدان المبحوث.
- 3 - رصد الفروق المعنوية في استجابات الأفراد المبحوثين.
- 4 - تحديد ترتيب الأهمية لسلوكيات القيادة التمكينية في الميدان المبحوث.

### رابعا: فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا تتوافر سلوكيات القيادة التمكينية من خلال ابعادها في المنظمة المبحوثة .  
الفرضية الرئيسية الثانية: لا يتباين مستوى وجود سلوكيات القيادة التمكينية من خلال ابعادها المنظمة المبحوثة.

### خامسا: مخطط البحث

يقدم مخطط البحث صورة معبرة عن فكرة الدراسة وقد حرصنا على تقديم مخطط يكون شاملا لمتغير الدراسة في صورة الاجمالية مجسدا لمشكلة الدراسة والاهداف المتوقع تحقيقها كما في الشكل الاتي :



الشكل ( ١ )

مخطط البحث

سادسا: حدود الدراسة

- 1 - الحدود المكانية: رئاسة بلدية / دهوك.
- 2 - الحدود الزمانية: تمثلت الحدود الزمانية بالحقبة الممتدة من 2023 / 7 / 15 - 2023 / 10 / 19.

٣- الحدود البشرية: شملت الحدود البشرية رؤساء الاقسام والشعب والوحدات الادارية في رئاسة بلدية / دهوك، تم توزيع (80) وتم استرجاع (75) استمارة استبانة صالحة للتحليل.

#### سابعاً: منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في وصف الظاهرة وتحليل أبعادها والوصول إلى استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية، من خلال ما تم جمعه من البيانات النظرية الموجودة في الكتب والمراجع العلمية والميدانية من الأفراد المبحوثين.

#### ثامناً: أساليب جمع البيانات وتحليلها:

لغرض الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام هذه الدراسة، والوصول إلى النتائج، وتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمد الباحث على الأساليب الآتية:

#### 1 - الإطار النظري

اعتمد الباحث لغرض تغطية الجانب النظري على إسهامات الباحثين التي تم جمعها من المصادر، والتي تمثلت بالمراجع العلمية من الكتب والمجلات والرسائل والاطاريح والبحوث العلمية ذات الصلة بموضوع القيادة التمكينية، فضلاً عن المصادر التي تم الحصول عليها من شبكة الاتصالات الدولية (الانترنت).

#### 2 - الإطار الميداني

لغرض إكمال الباحث متطلبات الجانب الميداني، فقد اعتمد الباحث على استمارة الاستبانة في جمع البيانات الخاصة بهذا الجانب، والتي تعد مصدراً رئيسياً لجمع البيانات، وضمت الاستمارة محورين الأول اختص بالمعلومات التعريفية، والثاني ضم مقياس الدراسة (القيادة التمكينية) شمل (20) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، علماً أنه تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، إذ تراوحت الأوزان بين أتفق بشدة وقد نالت الوزن (5)، وأتفق (4)، وأتفق إلى حد ما (3)، لا أتفق (2) ولا أتفق بشدة (1).

#### تاسعاً: أساليب تحليل البيانات:

استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل التوصل إلى أهداف الدراسة الحالية وإختبار فرضياتها، إذ تم الاعتماد على البرمجة الإحصائية (SPSS) في التحليل، وتمثلت هذه الأساليب الإحصائية بالنقاط الآتية:

- التوزيع التكراري والنسب المئوية لوصف الأفراد المبحوثين.
- التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على إجابات الأفراد المبحوثين حول فقرات الاستبيان.
- معامل الاختلاف لتحديد مستوى تباين وجود سلوكيات القيادة التمكينية.

## الفصل الثاني / الاطار النظري

## - مفهوم القيادة التمكينية

تعد القيادة التمكينية أحد أنماط القيادة الحديثة التي تهدف الى تغيير بيئة العمل في المنظمات من خلال اعطاء العاملين القدرة الكاملة على تحسين واقع العمل واجراءات تنفيذه، فموارد المنظمة تتعرض للنقصان نتيجة زيادة أعداد المنافسين، لذا توجب على قادة المنظمات التفكير في تغيير واقع العمل، وكان مما قام به القادة هو تغيير نمط القيادة المتبع وكانت القيادة التمكينية أحد هذه التوجهات الجديدة (الحارثي، 2020 : 7). تم تطوير القيادة التمكينية من قبل ( Uhi-Bien,et al : 2007 ) إذ أكد أن هناك حاجة الى نمط من القيادة تضمن عملية الاتصالات داخل المنظمة في جميع الاتجاهات من أجل تمكين المنظمات لمواجهة المشكلات في بيئة شديدة التعقيد والتشابك مما يتطلب وجود قيادة مرنة تكيفية وديناميكية تعمل على تحقيق التوازن الامثل بين الصراعات التي تحدث في البيئات الداخلية والخارجية للمنظمة من خلال وضع رؤية تركز على القيم والمهام المشتركة للمنظمة ( علوان وعواد ، 2022 ، 122)، وفي ضوء ذلك قدمت العديد من الدراسات تعريفات متعددة للقيادة التمكينية والجدول (١) يبين عددا منها حسب توجهات بعض الباحثين

الجدول (١) مفاهيم القيادة التمكينية حسب وجهات نظر عدد من الباحثين

ت	الكاتب والسنة	التعريف
١	Kim et al, 2018:2	بناء مفاهيمي واسع يشمل إعطاء الافراد العاملين شعوراً قويا لتقرير مصيرهم، وإظهار الثقة بهم من أجل زيادة شعورهم بالكفاءة الذاتية وتحفيزهم وتقديم الدعم التنموي لتطوير مهاراتهم.
٢	SHAHAB et al,2019: 99	مجموعة من السلوكيات يقوم بها القائد لزيادة دوافع المرؤوسين الجوهرية كتنقاسم السلطة، توفير التدريب، القرارات التشاركية، توفير المعلومات.
٣	Conides,2019,7	اسلوب قيادي يعمل على دعم وتطوير مهارات ادارة الذات والقيادة الذاتية للمرؤوسين من خلال تزويدهم بالمهارات اللازمة لممارسة نفس نوع السلطة التي يمتلكها القادة.
٤	Mutonyi et al.,2020:178	منح الافراد العاملين المزيد من الفرص للقيادة الذاتية المستقلة بما يعود بالنفع على الاداء الطويل للمنظمة.
٥	Singh et al., 2022: 2984	اسلوب عمل يتم فيه التركيز على الافراد العاملين وتزويدهم ما يكفي من الاستقلالية في العمل واتخاذ القرارات الخاصة بمهامهم وأدوارهم الوظيفية.

المصدر: من أعداد الباحثان بالاستناد الى المصادر الواردة.

**ثانيا : أهمية القيادة التمكينية.**

نال موضوع القيادة التمكينية اهتمام المنظمات في حقل السلوك التنظيمي خلال السنوات القليلة الماضية، ويرجع هذا الاهتمام الى التطور الذي شهدته منظمات الاعمال بشكل عام، وبيئة الاعمال وممارساتها بشكل خاص، وهذا ما جعل للقيادة التمكينية دوراً في الهام الإدارة الذاتية للمرؤوسين ومشاركتهم للسلطات، وتعزيز الثقة لديهم وتطوير قدراتهم من أجل نجاح منظماتهم، وقد تم تحديد شعور الافراد العاملين في التمكين على أنه ضروري لأولئك المسؤولين عن تقديم الكفاءات في العمل، اذ يساعد تمكين الافراد العاملين من الاعتقاد بأن لديهم المرونة والكفاءة لتنفيذ مهام هادفة ومهمة (عجيل ، 2022 : 736 )، وأكد (Kim&Beehr,2018:16) أن القيادة التمكينية تعد داعماً للحكم الذاتي من خلال تعزيز الدوافع الذاتية للعاملين، وبالتالي تؤدي الى مواقف إيجابية لدى العاملين مثل الالتزام العاطفي، وتحسين أدائهم وهي إحدى الردود الإيجابية التي تنتج من القيادة التمكينية وأضاف (( Mutonyi et al,2020:178) أن القيادة التمكينية تعمل على تحسين الابتكار والابداع مما يزيد من قدرة العاملين على التعامل مع التحديات واكتشاف الفرص داخل المنظمة وخارجها واستغلالها بشكل أفضل .

**ابعاد القيادة التمكينية**

تعد القيادة التمكينية مفهوماً متعدد الابعاد، واختلفت الدراسات في تحديدها وتباينت آراء الباحثين حولها ، إذ حددها ( Hassan et al.,2013 ) بأربعة أبعاد هي: ( تعزيز معنى العمل، وتعزيز المشاركة في صنع القرار، والتعبير عن الثقة في أداء التابعين، ومنح الاستقلالية)، ويرى ( Arnold et al .,200 ) أنها تتكون من خمسة أبعاد هي: (القيادة بالقدوة، وصنع القرار التشاركي، والتدريب والاعلام، وإظهار الثقة) (شحاتة ، 2019: 97)، وأورد ( Uhl\_Bien et al .,2007 ) ثلاثة أبعاد هي: التكيف ، التعلم ، الابتكار (مهدي وآخرون ، 2022: 7 ) . نلاحظ مما سبق اختلاف آراء الباحثين حول تحديد أبعاد القيادة التمكينية، وذلك يعود لاختلاف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات التي تم دراستها، ألا أنه وإنسجاماً مع ما هو متبع في اغلب الدراسات ستعتمد الدراسة الحالية على الابعاد الاربعة التي حددها ( Ahearne et al .,2005 ) وهي: ( تعزيز معنى العمل ، وتعزيز المشاركة في صنع القرار، توفير الاستقلالية عن القيود البيروقراطية ، والتعبير عن الثقة في أداء التابعين كونها الاكثر ملائمة مع معطيات الدراسة ، ويمكن استعراض تلك الابعاد من خلال الاتي:

**1 - تعزيز معنى العمل**

يشير تعزيز معنى العمل الى المدى الذي يحسن القائد من إدراك المرؤوسين لمعنى وأهمية عملهم من خلال السلوكيات المتنوعة للقائد مثل القيام بتحديد الأهداف الملهمة لهم، وشرح أثر عملهم وإرتباطه بالفاعلية الاجمالية للمنظمة، وفهم تناسق وظيفتهم مع الصورة الكلية للمنظمة (مرزوق وآخرون 2017 : 220). وأشار (Al Hassan,2017:2) أن تعزيز جدوى العمل يتحدد من خلال سلوكيات القائد التي تغرس عمل الافراد مع الغرض وتعطي معنى لمساهماتهم،

وبالتالي زيادة شعور الافراد بقيمتهم وتحفيزهم. كما وصف الباحثون (Aryee et al, 2019:3724) تعزيز معنى العمل بكونه يوفر إرشادات للقادة فيما يتعلق بتوزيع وممارسة سلطتهم ، وتزويدهم بالموارد بما في ذلك الدعم لأداء مسؤولياتهم، ومن خلال مساهمتهم في فهم أهمية العمل الفعال والشامل للمنظمة.

## 2- تعزيز فرص المشاركة في صنع القرارات

يعد تعزيز مشاركة القرارات مع الافراد العاملين واحدة من أهم العوامل التي لها تأثيرا واضحا على منظمات الاعمال، من خلال تمتع الافراد بقدرات مستقلة على اتخاذ القرار، وهنا تأتي سلوكيات القائد التي تسمح للأفراد بالتعبير عن آرائهم والمشاركة في القرارات المتعلقة بعملهم. وبغض النظر عما اذا كان الرأي دقيقا، فإن فرصة الافراد للمشاركة في تعزيز عملية صنع القرارات تعزز شعورهم بالتمكين، والذي بدوره يشجعهم على الانخراط في العمل، وبالتالي يمكن ان تؤثر في كيفية تفاعلهم مع المنظمة، كل هذا يؤدي الى منح الافراد المزيد من المدخلات في عملية صنع القرار، وتعزز احساسهم بالسيطرة (الاستقلالية) في الوظيفة، مما يعزز إحساسهم بالكفاءة الذاتية وتقرير المصير.

( Mudall et al, 2017)

## 3- توفير الاستقلالية عن القيود البيروقراطية

يرجع أصل مصطلح الاستقلالية الى اليونانية وهي كلمة تعني الحكم الذاتي، ويعرف بمعجم المصطلحات للعلوم الإدارية إن الاستقلالية هي الدرجة التي توفر بها الوظيفة حرية كبيرة، وسلطة تقديرية للفرد في جدولة العمل، وفي تحديد الإجراءات التي يجب استخدامها في الاعمال التي يؤديونها، وبالتالي فانه عندما يمارسون مهامهم في ظروف استقلالية عالية، فإنهم يتمتعون بمزيد من الحرية لاتخاذ قرار بشأن كيفية أداء المهمة بطريقتهم الخاصة من خلال إبقاء القواعد واللوائح بسيطة (عجيل، ٢٠٢٢: ٧٤٠).

ان استقلالية مكان العمل تؤثر على ابداع الموظف اذ تشجع الاستقلالية على التخلص من القيود البيروقراطية والسماح باكتشاف أفكار الافراد العاملين وحرية صنع القرار فيما يتعلق بأداء مهامهم، وبالتالي قد يكون لاستقلالية مكان العمل درجات مختلفة من التأثير على فاعلية الافراد وكفاءتهم فيما يتعلق بأدائهم للأعمال من خلال إبقاء القواعد واللوائح بسيطة (Sahoo & Pattnaik,2020:2) .

## 4- التعبير عن الثقة في الأداء العالي

أشار (Mudallal et al, 2017:2) ان التعبير عن الثقة في الأداء العالي تظهر من خلال سلوكيات القائد التي يعبر من خلالها عن قدرات الافراد لتحقيق توقعات الأداء العالي والتي تعترف بإنجازات المرؤوسين او الموظفين. ويوضح (عجيل، ٢٠٢٢، ٧٣٩) ان نوع القيادة له تأثير إيجابي كبير على أداء الموظف في المهام المنجزة من قبله، اذ يجب ان يكون تأثير القوة داخل القادة كما يجب ان يكون لهم تأثير على الموظفين من اجل تحفيزهم والقيام بما هو متوقع خصوصا عندما يعبر عن ثقته في قدرة الموظفين على الأداء وبمستوى عال، وهذا يأتي بشكل طبيعي عندما يحترم

الأفراد انجازات القيادة، وبالتالي لا بد من الإشارة هنا انه يجب أن يكون للقادة تأثير فعال على أداء الأفراد العاملين لانهم مؤثرون على تحفيزهم ورضاهم وتحسين قدراتهم حتى عندما يرتكبون الأخطاء، من خلال اعتقاد القادة بتعامل الأفراد العاملين مع المهام الصعبة، وبالتالي فعندما يعامل الموظفون بذكاء وحكمة سيرتفع مستوى أدائهم ( Hwang et al . , 2015 :3).

### ثالثاً: الإطار العملي

#### أولاً: وصف وتشخيص ابعاد القيادة التمكينية

لقياس هذا المتغير اعتمد الباحثان على أربعة ابعاد وهي (تعزيز معنى العمل، تعزيز المشاركة في صنع القرارات، اظهار الثقة في الأداء العالي، الامداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية) وذلك من خلال استخدام (٢٠) عبارة معتمداً على مقياس ليكرت الخماسي، وفيما يأتي وصف لكل بعد من أبعاد هذا المتغير بحسب وجهات النظر المختلفة للأفراد عينة الدراسة:

١- **تعزيز معنى العمل:** النتائج التي توصل اليها الباحث كما تم توضيحها في الجدول (١٠) تبين أن المعدل العام لإجابات أفراد البحث بخصوص بعد تعزيز معنى العمل في الميدان المبحوث إزاء الفقرات (X1- X5) بالاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) كانت بنسبة (٥٠.٦٦%) في حين تمثلت نسبة (لا أتفق، لا أتفق بشدة) عدم الاتفاق لتلك الإجابات بمعدل (22.42%) بينما كانت نسبة المحايدة (٢٦.٩٢%) وتم تعزيز تلك المعدلات من خلال متوسط الأوساط الحسابية والبالغ (٣.٣٢٨) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ مقداره (٣) وبانحراف معياري قُدر بـ (١.٠١٢) أما فيما يتعلق بنسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس فقد كانت (66.56%)، بينما قيمة معامل الاختلاف، فقد بلغت (٣٠.٤٠٨%) وهذا يدل على ان إجابات الأفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد كانت بالاتجاه الايجابي، وأن العبارة التي ساهمت في إغناء هذا البعد هي (X1) وتنص هذه العبارة على "يساعدني مديري في فهم مدى ارتباط تحقيق أهدافي بتحقيق أهداف المنظمة ككل" بنسبة اتفاق بلغت (٥٨.٧%) معززة بوسط حسابي قدره (٣.٤٤٠) وبانحراف معياري (١.١٥٣) كما بلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (٣٣.٥١٧%)، في حين برز ضعف الاتفاق حول الفقرة (X3) و تنص هذه الفقرة على " يساعدي مديري في فهم كيف يتلاءم عملي مع الصورة الكلية للمنظمة" وهذا يدل على ضعف الاهتمام بهذا الجانب من قبل رئاسة بلدية دهوك ، وذلك باتفاق الافراد عينة البحث بنسبة (٣٨,٧%) وبوسط حسابي (٣.٢١٣) وانحراف معياري (١.٠٥٦)، وبمعامل اختلاف قدره (٣٢.٨٦٦%).

## الجدول (٢) وصف وتشخيص تعزيز معنى العمل

معامل الاختلاف %	نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										الأسئلة	تعزيز معنى العمل
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
33.517	68.8	١.١٥٣	٣.٤٤٠	٩.٣	٧	١٠.٧	٨	٢١.٣	١٦	٤٤	٣٣	١٤.٧	١١	X1	
31.873	68.52	١.٠٩٢	٣.٤٢٦	٥.٣	٤	١٤.٧	١١	٢٨	٢١	٣٦	٢٧	١٦	١٢	X2	
32.866	64.26	١.٠٥٦	٣.٢١٣	٥.٣	٤	١٨.٧	١٤	٣٧.٣	٢٨	٢٦.٧	٢٠	١٢	٩	X3	
39.712	65.32	١.٢٩٧	٣.٢٦٦	١٦	١٢	١٠.٧	٨	١٨.٧	١٤	٤٠	٣٠	١٤.٧	١١	X4	
37.928	65.86	١.٢٤٩	٣.٢٩٣	١٤.٧	١١	٦.٧	٥	٢٩.٣	٢٢	٣٣.٣	٢٥	١٦	١٢	X5	
٣٠.٤٠٨	٦٦.٥٦	1.012	3.328	10.12		12.3		26.92		36		٦14.6		المعدل العام	
				٢٢.٤٢				٥٠.٦٦				المجموع			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

٢- تعزيز المشاركة في صنع القرارات: توضح النتائج المؤشرة في الجدول (٣) أن المعدل العام لإجابات أفراد البحث بخصوص بعد تعزيز المشاركة في صنع القرارات في الميدان المبحوث إزاء الفقرات (X6- X10) بالاتفاق (اتفق بشدة، اتفق) كانت بنسبة (٤٦.٩٤%) وهذا يؤشر ان الافراد المبحوثين يمارسون المشاركة في اتخاذ القرارات ولكن ليس بالمستوى المطلوب وقد يعزى ذلك الى تحفظ المسؤولين حيال القرارات المهمة وعدم السماح للمشاركة فيها، في حين تمثلت نسبة (لا اتفق، لا اتفق بشدة) عدم الاتفاق لتلك الإجابات بمعدل (٢٤.٥٤%) بينما كانت نسبة المحايدة (٢٤.٥٤%) وتم تعزيز تلك المعدلات من خلال متوسط الأوساط الحسابية والبالغ (٣.٢٩٠) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ مقداره (٣) وانحراف معياري قُدر بـ (١.٠٨٦) أما فيما يتعلق بنسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس فقد كانت (65.8%)، أما قيمة معامل الاختلاف، فقد بلغت (٣٣.٠٠٩%) وهذا يدل على إن إجابات الأفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد كانت بالاتجاه الايجابي، وأن العبارة التي ساهمت في إغناء هذا البعد هي (X10) وتتص هذه العبارة على أن "يمنحني مديري الدعم المناسب عندما اتخذ قرار يخص مصلحة العمل" بنسبة إتفاق إذ بلغت (٦٠%) معززة بوسط حسابي قدره (٣.٦٢٦) وانحراف معياري بلغ (١.٢١٦) كما بلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (٣٣.٥٣٥%)، في حين برز ضعف الاتفاق حول الفقرة (X7) و تتص هذه الفقرة على "يستشيرني مديري في القرارات الاستراتيجية" وذلك باتفاق الافراد عينة البحث بنسبة (٣٤.٧%) وبوسط حسابي (٣.٠٢٦) وانحراف معياري (١.٢٤٠)، وبمعامل اختلاف قدره (٤٠.٩٧٨%).

## الجدول (٣) وصف وتشخيص وتعزيز المشاركة في صنع القرارات

معامل الاختلاف %	نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة								الأستلة	تعزيز المشاركة في صنع القرارات		
				لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق				أتفق بشدة	
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			%	ت
39.516	63.72	١.٢٥٩	٣.١٨٦	١٠٠	٨	١٨٠	١	٣٢	٢	١٨٠	١	٢٠	١	X6	
40.978	60.52	١.٢٤٠	٣.٠٢٦	١٠٠	٨	٢٦٠	٢	٢٨	٢	١٨٠	١	١٦	١	X7	
37.841	65.06	١.٢٣١	٣.٢٥٣	١٠٠	٨	١٦	١	٢٨	٢	٢٨	٢	١٧٠	١	X8	
41.398	67.2	١.٣٩١	٣.٣٦٠	١٣٠	١	١٨٠	١	١٢	٩	٣٠٠	٢	٢٥٠	١	X9	
33.535	72.52	١.٢١٦	٣.٦٢٦	٨	٦	٩٠٣	٧	٢٢٠	١	٣٢	٢	٢٨	٢	X10	
٣٣.٠٠٩	٦٥.٨	1.086	3.290	10.68		٤17.8		24.54		25.62		21.32		المعدل العام	
				٢٨.٥٢				٤٦.٩٤				المجموع			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

٣- **أظهار الثقة في الاداء العالي النتائج المبينة في الجدول (٤) توضح أن المعدل العام لإجابات أفراد البحث بخصوص بعد اظهار الثقة في الاداء العالي في الميدان المبحوث إزاء الفقرات (X11- X15) بالاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) جاءت بنسبة (٥٨.٦٨%) في حين تمثلت نسبة (لا أتفق، لا أتفق بشدة) عدم الاتفاق لتلك الإجابات بمعدل (15.96%) بينما كانت نسبة المحايدة (٢٥.٣٦%) وتم تعزيز تلك المعدلات من خلال متوسط الأوساط الحسابية والبالغ (٣.٥٦٨) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ مقداره (٣) وبانحراف معياري (٠.٨٩٣) أما فيما يتعلق بنسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس فقد كانت (71.36%) ، بينما قيمة معامل الاختلاف فقد بلغت (٢٥.٠٢٨%) وهذا يدل على ان إجابات الأفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد كانت بالاتجاه الايجابي، وأن العبارة التي ساهمت في إغناء هذا البعد هي (X15) وتتص هذه العبارة على " يحترم مديري ارائي في العمل مما ينعكس بشكل ايجابي على ثقتي في نفسي " بنسبة اتفاق بلغت (٦٨%) معززة بوسط حسابي قدره (٣.٧٨٦) وبانحراف معياري (١.٠٦٩) كما بلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (٢٨.٢٣٥%)، في حين برز ضعف الاتفاق حول الفقرة (X14) و تتص هذه الفقرة على " يراعي مديري اهدافي الذاتية المنسجمة مع اهداف المنظمة " وهذا يدل ضعف الاهتمام من قبل رئاسة بلدية دهوك وذلك باتفاق الافراد عينة الدراسة بنسبة (٤٦.٧%) وبوسط حسابي (٣.٣٢٠) وانحراف معياري (١.٠٥٤)، وبمعامل اختلاف قدره (٦٦.٤%).**

## الجدول (٤) وصف وتشخيص اظهار الثقة في الاداء العالي

معامل الاختلاف %	نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة								الأستلة	اظهار الثقة في الاداء العالي		
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق				أتفق بشدة	
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			%	ت
29.515	73.86	١.٠٩٠	٣.٦٩٣	٥.٣	٤	٨	٦	٢٢.٧	١٧	٤٠	٣٠	٢٤	١٨	X11	
30.805	72.26	١.١١٣	٣.٦١٣	٦.٧	٥	٩.٣	٧	٢٠	١٥	٤٤	٣٣	٢٠	١٥	X12	
31.523	68.52	١.٠٨٠	٣.٤٢٦	٥.٣	٤	١٣.٣	١٠	٣٠.٧	٢٣	٣٤.٧	٢٦	١٦	١٢	X13	
31.746	66.4	١.٠٥٤	٣.٣٢٠	٥.٣	٤	١٦	١٢	٣٢	٢٤	٣٤.٧	٢٦	١٢	٩	X14	
28.235	75.72	١.٠٦٩	٣.٧٨٦	٥.٣	٤	٥.٣	٤	٢١.٣	١٦	٤١.٣	٣١	٢٦.٧	٢٠	X15	
٢٥.٠٢٨	36.71	0.893	3.568	5.58		10.38		٦25.3		38.94		19.74		المعدل العام	
						١٥.٩٦						٥٨.٦٨		المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

٤- الامداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية: النتائج المبينة في الجدول (٥) توضح أن المعدل العام لإجابات أفراد البحث بخصوص بعد الامداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية في الميدان المبحوث إزاء الفقرات (X16 - X20) بالاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) جاءت بنسبة (٤٨.٥٤%)، وهذا يوحي بوجود بعض مؤشرات البيروقراطية في العمل من ناحية صرامة الاجراءات والقواعد والحرية المحدودة التي يمتلكها الافراد المبحوثين لاداء اعمالهم ، في حين تمثلت نسبة (لا اتفق، لا اتفق بشدة) عدم الاتفاق لتلك الإجابات بمعدل (٢٢.٨٨%) بينما كانت نسبة المحايدة (٢٨.٥٨%) وتم تعزيز تلك المعدلات من خلال متوسط الأوساط الحسابية والبالغ (٣.٣٢٨) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ مقداره (٣) وانحراف معياري (٠.٩٩٠) أما فيما يتعلق بنسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس فقد كانت (66.56%) ، بينما قيمة معامل الاختلاف فقد بلغت (٢٩.٧٤٧%) وهذا يدل على أن إجابات الأفراد عينة الب على عبارات هذا البعد كانت بالاتجاه الايجابي، وأن العبارة التي ساهمت في إغناء هذا البعد هي (X20) وتتص هذه العبارة على " بإمكانني اتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بعملتي " بنسبة أتفق إذ بلغت (٥٧.٤%) معززة بوسط حسابي قدره (٣.٦٠٠) وانحراف معياري (١.٠٣٩) كما بلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (٢٨.٨٦١%)، في حين برز ضعف الاتفاق حول الفقرة (X19) و تتص هذه الفقرة على "يمنحني مديري حرية تصحيح الاخطاء والانحرافات عند وقوعها دون الرجوع اليه " وهذا يدل ضعف الاهتمام من قبل رئاسة بلدية دهوك بهذه الفقرة، وذلك باتفاق الافراد عينة البحث بنسبة (٣٤.٦%) وبوسط حسابي (٢.٩٤٦) وانحراف معياري (١.٢٨٢)، وبمعامل اختلاف قدره (٤٣.٥١٦%).

## الجدول (٥) وصف وتشخيص الامداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية

معامل الاختلاف %	نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة								الأسئلة	الامداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية		
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق				أتفق بشدة	
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			%	ت
37.079	65.32	1.211	٣.٢٦٦	٩.٣	٧	١٦	١٢	٣٢	٢٤	٢٤	١٨	١٨.٧	١٤	X16	
27.866	70.12	٠.٩٧٧	٣.٥٠٦	٥.٣	٤	٦.٧	٥	٣٢	٢٤	٤٤	٣٣	١٢	٩	X17	
37.108	66.4	١.٢٣٢	٣.٢٢٠	٦.٧	٥	٢٥	١٩	١٦	١٢	٣٣.٣	٢٥	١٨.٧	١٤	X18	
43.516	58.92	١.٢٨٢	٢.٩٤٦	١٧.٣	١٣	١٨.٧	١٤	٢٩.٣	٢٢	٢١.٣	١٦	١٣.٣	١٠	X19	
28.861	72	١.٠٣٩	٣.٦٠٠	٦.٧	٥	٢.٧	٢	٣٣.٣	٢٥	٣٨.٧	٢٩	١٨.٧	١٤	X20	
٢٩.٧٤٧	66.56	0.990	3.328	9.06		13.82		٨28.5		32.26		16.28		المعدل العام	
				٢٢.٨٨				٤٨.٥٤				المجموع			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

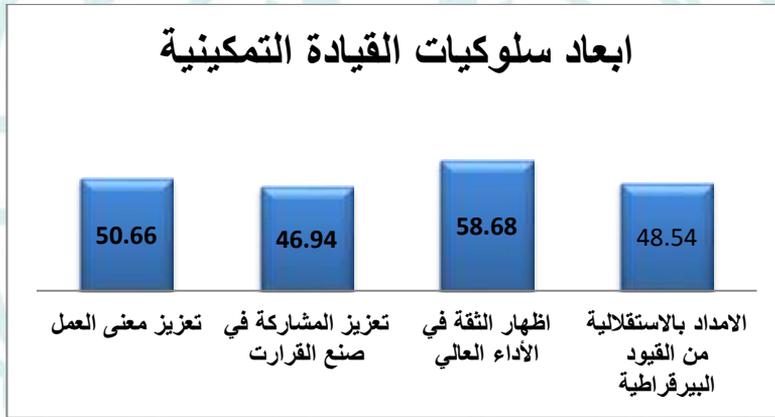
بعد تناول وصف وتشخيص كل بعد من أبعاد سلوكيات القيادة التمكينية فأن الجدول (١٤) الآتي يبين إجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بهذه الأبعاد من خلال الاسئلة (X1- X20) كانت باتجاه الاتفاق العام والبالغة (٥١.٢%)، بينما كان الاتجاه السلبي والمتمثل بـ (عدم الاتفاق) في إجابات أفراد الدراسة بمعدل قدره (22.45%)، فيما شكلت نسبة المحايدة من الافراد عينة البحث (٢٦.٣٥%)، وتعززت تلك المعدلات من خلال متوسط الأوساط الحسابية البالغ قدره (٣.٣٧٨) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي (٣) وانحراف معياري قدره (٠.٩١٥). بينما متوسط نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس إذ بلغت (٦٧.٥٦%) التي تشير إلى أهمية أبعاد إدارة سلوكيات القيادة التمكينية في رئاسة بلدية دهوك، ويدعم ذلك أيضاً قيمة معامل الاختلاف البالغة (٢٧.٠٨٧%) وهذا يدل على أن إجابات الأفراد عينة البحث على فقرات هذا المتغير كانت إيجابية، وأن البعد الذي أسهم وبشكل واضح في إغناء سلوكيات القيادة التمكينية هو بعد (إظهار الثقة في الاداء العالي)، وبنسبة إتفاق قدرها (٥٨.٦٨%)، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي إذ بلغت (٣.٥٦٨)، وانحراف معياري نسبته (٠.٨٩٣)، وبمعامل اختلاف قدره (٢٥.٠٢٨%). والشكل (٥) الآتي يبين نسبة إتفاق أفراد العينة على أبعاد سلوكيات القيادة التمكينية.

وبناءً على النتائج وبما أن قيمة متوسط الأوساط الحسابية لجميع الأبعاد أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يقودنا الى رفض الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على (لا تتوافر سلوكيات القيادة التمكينية من خلال ابعادها في المنظمة المبحوثة) وقبول الفرضية البديلة.

## الجدول (٥) وصف وتشخيص أبعاد سلوكيات القيادة التمكينية

معامل الاختلاف %	نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة					الأستلة	الأبعاد	
				لا اتفق بشدة %	لا اتفق %	محايد %	اتفق %	اتفق بشدة %			
٣٠.٤٠٨	٦٦.٥٦	1.012	3.328	10.12	12.3	26.92	36	٦14.6	X1-X5	تعزيز معنى العمل	
٣٣.٠٠٩	٦٥.٨	1.086	3.290	10.68	١7.8	24.54	25.62	21.32	X6-X10	تعزيز المشاركة في صنع القرارات	
٢٥.٠٢٨	36.71	0.893	3.568	5.58	10.38	٦25.3	38.94	19.74	X11-X15	اظهار الثقة في الأداء العالي	
٢٩.٧٤٧	66.56	0.990	3.328	9.06	13.82	٨28.5	32.26	16.28	X16-X20	الامداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية	
27.087	67.56	0.915	3.378	8.87	13.58	26.35	33.2	18		المعدل العام	
				22.45				51.2			المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.



الشكل (٢) نسبة إتفاق الأفراد العينة على أبعاد سلوكيات القيادة التمكينية

## الجدول (٦) الأهمية الترتيبية لتبني أبعاد سلوكيات القيادة التمكينية في رئاسة بلدية دهوك

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة	معامل الاختلاف	الترتيب
١	تعزيز معنى العمل	3.328	٦٦.٥٦	٣٠.٤٠٨	المرتبة الثالثة
٢	تعزيز المشاركة في صنع القرارات	3.290	٦٥.٨	٣٣.٠٠٩	المرتبة الرابعة
٣	اظهار الثقة في الأداء العالي	3.568	36.71	٢٥.٠٢٨	المرتبة الاولى
٤	الامداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية	3.328	66.56	٢٩.٧٤٧	المرتبة الثانية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

وبناءً على ما تقدم ومن خلال نتائج الجدول (٦) يمكن القول:

- ١- تبين بأن جميع إجابات أفراد العينة ولكافة أبعاد سلوكيات القيادة التمكينية جاءت أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ قدره (٣).
- ٢- فيما يخص الأهمية الترتيبية من وجهة نظر الأفراد عينة الدراسة لسلوكيات القيادة التمكينية في رئاسة بلدية دهوك، يوضح الجدول (٧) قيمة معامل الاختلاف لكل بعد من أبعاد سلوكيات القيادة التمكينية، إذ أنه كلما كانت قيمة معامل الاختلاف قريبة من حدود الصفر دلالة في ذلك على شدة التوافق بين أفراد العينة في الميدان المبحوث (البدراي، ٢٠٢٠: ١٢١). لذا فإن بعد إظهار الثقة في الأداء العالي حصل على المرتبة الأولى من حيث الأهمية، وذلك بمعامل اختلاف إذ بلغ (٢٥.٠٢٨%) وبوسط حسابي قدره (٣.٥٦٨)، أما بعد الامداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية جاء في المرتبة الثانية وبمعامل اختلاف قيمته (٢٩.٧٤٧%) وبوسط حسابي (٣.٣٢٨)، بينما جاء في المرتبة الثالثة بعد تعزيز معنى العمل و بمعامل اختلاف إذ بلغ (٣٠.٤٠٨%)، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد تعزيز المشاركة في صنع القرارات وبمعامل اختلاف قيمته (٣٣.٠٠٩%) وبوسط حسابي (٣.٢٩٠)، وهذا يدل على محدودية اهتمام رئاسة بلدية دهوك بهذا البعد.

الجدول (٧) نتائج اختبار t لإجابات افراد عينة الدراسة في المنظمة المبحوثة

المتغيرات	قيمة t	الوسط الحسابي	حجم العينة
X1	3.303	3.4400	75
X2	3.382	3.4267	75
X3	1.749	3.2133	75
X4	1.779	3.2667	75
X5	2.033	3.2933	75
X6	1.824	3.1867	75
X7	1.686	3.0267	75
X8	1.782	3.2533	75
X9	2.241	3.3600	75
X10	4.460	3.6267	75

75	3.6933	5.508	X11
75	3.6133	4.769	X12
75	3.4267	3.421	X13
75	3.3200	2.628	X14
75	3.7867	6.372	X15
75	3.2667	1.906	X16
75	3.5067	4.488	X17
75	3.3200	2.249	X18
75	2.9467	1.696	X19
75	3.6000	4.997	X20

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS).

علماً أن قيمة  $t$  الجدولية تبلغ (١.٦٦٥)

أشارت نتائج اختبار ( $t$ ) في الجدول (١٦) أعلاه فيما يخص أبعاد سلوكيات القيادة التمكينية (X1-X20) وذلك من خلال مقارنة قيمة ( $t$ ) المحسوبة مع قيمة ( $t$ ) الجدولية والبالغة (١.٦٦٥) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) إذ أتضح أن قيمة ( $t$ ) المحسوبة لهذه الفقرات (X1-X20) أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (١.٦٦٥) وهذا يقودنا إلى رفض الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أن (لا يتباين مستوى وجود سلوكيات القيادة التمكينية من خلال ابعادها في المنظمة المبحوثة) وقبول الفرضية البديلة.

#### الفصل الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

##### المبحث الأول: الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات والتي يمكن توضيحها على النحو الآتي:

١. كشفت الدراسات أن تحلي المسؤولين في المنظمة بالصفات القيادية التمكينية من شأنه أن يرفع من مستوى أداء الافراد ويحفز لديهم روح الابداع والتفاني في العمل.
٢. تحتاج القيادة التمكينية لدعائم أساسية بدونها لا تأتي ثمارها أهمها: الثقة المتبادلة، وإعطاء العاملين الحرية والاستقلالية لممارسة أعمالهم.
٣. يتبين من خلال النتائج الخاصة بوصف وتشخيص سلوكيات القيادة التمكينية إن قيمة متوسط الاوساط الحسابية أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي والبالغة (٣) وهذا ما قادنا إلى رفض الفرضية الرئيسة الأولى.

٤. كشفت نتائج الدراسة إن رئاسة بلدية دهوك لديها إهتمام مقبول بسلوكيات القيادة التمكينية عند تعاملها مع الافراد العاملين، وهذا ما أيده المبحوثين من خلال إجاباتهم ونسب الاستجابة التي كانت متوسطة.
٥. أكدت نتائج التحليل الإحصائي أن بُعد إظهار الثقة في الاداء العالي حصل على المرتبة الاولى في مستوى توافره وهذا يفسر أن سلوكيات الاحترام والاعتراف بأهمية قدرات الافراد وانجازهم للأعمال من قبل قائدهم لها تأثير ايجابي على رضا الافراد وتشجيعهم على العمل.
٦. أثبتت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى توافر بُعد الامداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية حقق المرتبة الثانية بدرجة الأهمية النسبية بحسب إجابات عينة الدراسة وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة لديهم مساحة من الحرية لأداء أعمالهم وإن القادة لا يمارسون السلطة والقوة وإجبار الافراد على طريقة أداء أعمالهم.
٧. كشفت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى توافر بُعد تعزيز معنى العمل في المنظمة المبحوثة جاء بالمرتبة الثالثة. وهذا يعني القادة يحاولون تقديم الدعم والتفاعل المستمر مع الافراد من اجل تحقيق اهدافهم وتنمية قدراتهم.
٨. واخيرا بينت النتائج أن بُعد تعزيز المشاركة في صنع القرارات جاء بالمرتبة الاخيرة من حيث ترتيب الأهمية، وهذا يفسر أن الافراد عينة الدراسة لديهم فرص متوازعة لمشاركة القادة في اتخاذ القرارات.
٩. يتضح من خلال النتائج الخاصة باختبار قيمة t المحسوبة ولجميع الابعاد جاءت أكبر من قيمة t الجدولية وهذا قادنا الى رفض الفرضية الرئيسية الثانية وقبول الفرضيات البديلة.

#### المبحث الثاني: المقترحات

- وفي ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة يمكن تقديم عدد من المقترحات وهي على النحو الآتي:
١. تصميم وتنفيذ برامج تدريبية وورش عمل للقادة في رئاسة بلدية دهوك على كيفية الارتقاء بسلوكيات القيادة التمكينية، وبيان أهميتها للمنظمة وللأفراد العاملين.
  ٢. حثّ المسؤولين في رئاسة بلدية دهوك الى مساندة الافراد لتحقيق أهدافهم من خلال الاعتراف بقيمة وجدوى ما يؤديه من مهام وتزويدهم بالدعم المادي والمعنوي.
  ٣. التأكيد على أهمية منح العاملين فرص متساوية للمشاركة الفعلية في ممارسة أدوارهم الوظيفية وتحريرهم من حالة الشعور بالضعف وتمكينهم لتحقيق أهدافهم بالطرق التي يجدونها مناسبة.
  ٤. دعم العاملين ومساندتهم لتغيير الطرق التقليدية المتبعة في إتمام مهام عملهم، واستبدالها بطرق أخرى حديثة تحقق السيوالة واليسر في تنفيذ مهام العمل.
  ٥. إفساح المجال للأفراد العاملين باتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم من خلال تفويضهم بعض الصلاحيات لجدولة مهام أعمالهم وتوقيتاته، وتزويدهم بما يحتاجون إليه لأداء تلك المهام، وتشجيعهم على تعلم وتجربة كل ما هو جديد في مجالهم الوظيفي.

٦. حث المسؤولين في رئاسة بلدية دهوك الى مساندة افرادها ومشاركتهم في اتخاذ بعض القرارات .
٧. عمل وتصميم دورات وندوات من اجل تقديم الدعم والتفاعل المستمر مع الافراد من اجل تحقيق اهدافهم وتميمه قدراتهم.

المصادر :

اولا : المصادر العربية

- 1 -Ajeel,Samia Hani,The role of organizational virtue in the relationship between empowering leadership and career prosperity (studying its analysis of the opinions of a sample of workers in private banks in Najaf, Al-Ghari Journal of Faculty of Administration and Economics Vol. 18 (No.2) 2022 PP. 729-764.
- 2 -Al Harth, Hammoud Muflih,2020, The elements of implementing the enabling leadership in secondary schools in the city of Abha in light of the implementation of the syllabus according to the views of secondary school teachers, Journal of Educational and Psychological Sciences, Volume (14), Issue (1).
- 3- Shehata, Saleh Mohammed Saleh ,2029,the mediating role of knowledge sharing in the relation between empowering leadership and creative performance in Mansoura university, Egyptian Journal of Business Studies, Volume (43), Issue (4).
- 4 -Marzouk, Abdel Aziz Ali and others, 2017, "The impact of empowering leadership on organizational citizenship behavior, an applied study on local government units in Kafr El-Sheikh Governorate," Journal of Contemporary Studies, Volume (1), Issue (3).
- 5- Mahdi, Mayada Hayawi and Al-Amidi, Dargham Ali Muslim and Al-Gharawi, Razzaq Makhur Daoud, 2022, "Empowering leadership and its role in improving marketing performance: An exploratory study in the Kufa Cement Factory," Iraqi Journal of Administrative Sciences, Volume (4), Issue (2).

ثانيا : المصادر الاجنبية

- 1-Aryee, Samuel, et al (2019). **Customer service at altitude: effects of empowering leadership**. International Journal of Contemporary Hospitality Management.

- 
- 2-Hwang, Seog & Quast, Louis & Center, Bruce & Chung, Chu-Ting & Hahn, Huh-Jung & Wohkittel, Joseph. (2015). **"The impact of leadership behaviours on leaders" perceived job performance across cultures: Comparing the role of charismatic, directive, participative, and supportive leadership behaviours in the U.S. and four Confucian Asian countries"**,. Human Resource Development International. 18. 1-19.
- 10.
- 3-Conides, Anna, 2019, **Empowering Leadership and Employee Motivation, Behaviors, and Well-Being: Enabling or Burdening**, Thesis of Master Science, Concordia University, Montreal, Quebec, Canada.
- 4-Kam, Man, 2018, **How does Empowering Leadership Impact on Innovative Performance; a study on the Role of Employees' Entrepreneurial Orientation, Values and Creative Self-Efficacy, a thesis submitted in partial fulfilment of the requirements**, Doctor of Business Administration, Hong Kong Baptist University
- 5-Kim, Minseo and Beehr, Terry A. 2018, **Empowering Leadership: Leading People To Be Present Through Affective Organizational Commitment. The International Journal of Human Resource Management**, 29 (1), 1 - 25.
- 6-Mudallal, Rola H.; Othman, Wafa'a M.; AL Hassan, Nahid F., (2017) **"Nurses" burnout: the influence of leader empowering behaviors, work conditions, and demographic traits"**. INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing, Vol 54.
- 7-Mutonyi, Barbara Rebecca, Slatten, Terje, Lien, Gudbrand, 2020, **Empowering leadership, work group cohesiveness, individual learning orientation and individual innovative behavior in the public sector: empirical evidence from Norway**, international Journal of Public Leadership, Vol. 16 No. 2
- 8-Shahab, Moh. Ali, Sobari, Agus, Udin, Udin, 2019, **Empowering Leadership and OCB: The Roles of Psychological Empowerment and Emotional Intelligence**, Journal Transactions on Business and Economics, Vol 16

---

9-Singh, Simran, Mahapatra, Mamata, n Kumar, Navin, 2022, **Empowering Leadership and Organizational Culture: Collective Influence on Employee Flourishing, International Journal of Health Sciences, Vol 6, No1.**

