

أنماط القيادة الإدارية الحديثة وعلاقتها بمستوى التمكين الوظيفي للعاملين بفروع مصرف الصحاري بمدينة بنغازي

جلال عوض بالهوائيل
باحث في العلوم الإدارية
بمصرف الصحاري بنغازي
jalal281028102810@gmail.com

منيرة إبراهيم الماجري
عضو هيئة التدريس بكلية الاقتصاد
جامعة بنغازي
munira.elmagri@uob.edu.ly

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار علاقة أنماط القيادة الإدارية الحديثة والمتمثلة في القيادة الحرة والقيادة التحويلية، والقيادة الأخلاقية، وبين التمكين الوظيفي للعاملين بفروع مصرف الصحاري بمدينة بنغازي ليبيا. أُسْتُخْدِم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة للبحث، ووُزِعَت (67) استبانة استبانة. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية بمستوى متوسط بين أنماط القيادة الإدارية الحديثة والتمكين الوظيفي بأبعاده (الشعور بمعنى العمل، والشعور بالكفاءة، والشعور بالاستقلال، والشعور بالتأثير). توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات منها: تشجيع القيادات الإدارية بفروع مصرف الصحاري بمدينة بنغازي ليبيا على التوسع في انتهاج الأنماط القيادية الحديثة (القيادة التحويلية، القيادة الأخلاقية، نمط القيادة الحر)، وتهيئة البيئة التنظيمية المناسبة للتوسع في تطبيق التمكين الوظيفي في المنظمات الليبية. كما توصي الدراسة بإجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية في قطاعات وبيئات أخرى، وذلك لأن التمكين الوظيفي وأنماط القيادة الإدارية الحديثة تعد من المتغيرات الحديثة في الفكر الإداري، وتحتاج المزيد من البحث.

الكلمات المفتاحية: أنماط القيادة الإدارية، القيادة الحرة، القيادة التحويلية، القيادة الأخلاقية، التمكين الوظيفي، مصرف الصحاري، ليبيا.

Abstract

This study aims to test the relationship between modern administrative leadership styles, represented by free leadership, transformational leadership, and ethical leadership, and job empowerment of employees in the branches of Sahara Bank in Benghazi, Libya. The descriptive analytical approach was used to achieve the objectives of the study. The questionnaire was the main tool for the research, and (67) questionnaire forms were distributed. The results of the study showed that there is a direct correlation at an average level between

modern administrative leadership styles and job empowerment in its dimensions (sense of meaning of work, sense of competence, sense of independence, and sense of influence). The study reached several recommendations, including encouraging administrative leaders in the branches of Sahara Bank in Benghazi, Libya, to expand the adoption of modern leadership styles (transformational leadership, ethical leadership, free leadership style), and creating the appropriate organizational environment to expand the application of job empowerment in Libyan organizations. The study also recommends conducting studies like the current study in other sectors and environments, because job empowerment and modern administrative leadership styles are modern variables in administrative thought and need further research.

Keywords: Administrative leadership styles, free leadership, transformational leadership, ethical leadership, job empowerment, Sahara Bank, Libya.

Key Words: Impact, Conflict, financing, Islamic Banks.

المقدمة

تشهد بيئة الأعمال اليوم تطورات هائلة وسريعة على الجانب التكنولوجي، والاقتصادي، والاجتماعي، والسياسي. ويعتبر العنصر البشري من أهم مكونات المنظمة، فهو يلعب دورا مهما في نجاح وفشل المنظمات. لذلك، أصبح من الضروري الاهتمام بهذا العنصر في ظل عصر الانفتاح الذي يتطلب استخدام مفاهيم الإدارة الحديثة لمواجهة التغيرات البيئية المتسارعة، ومن بين هذه المفاهيم مفهوم التمكين الوظيفي (Job Empowerment) الذي يساعد في الرفع من مستوى أداء العاملين من خلال تفويضهم وإعطائهم الصلاحيات الكافية التي تمكنهم من تنفيذ المهام المكلفين بها بكفاءة وفاعلية (سعد وآخرون، 2021)، كما أنه يساعد على إطلاق واستغلال القوة الكامنة لدى العاملين؛ لتطوير قدراتهم، ومهاراتهم، والارتقاء بأدائهم إلى الأفضل.

تعد القيادة الإدارية من أكثر الموضوعات أهمية في علم الإدارة، حيث يرتبط نجاح أي منظمة بقدرتها قيادتها على التأثير في أعضائها والتفاعل معهم من أجل تحقيق الأهداف. كما يعتمد التمكين الوظيفي على نمط القيادة السائد بالمنظمة الذي يسمح بتفويض السلطة لتابعيه، ويشجعهم على المبادرة باتخاذ القرارات، ويمنحهم الحرية والثقة في أداء عملهم دون التدخل المباشر من قبله، ودون إغفال تحملهم لمسؤولية نتائج أعمالهم وقراراتهم (نصر الدين و سلامي، 2021). لذا تسعى هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية الحديثة والتمكين الوظيفي بفروع مصرف الصحاري بمدينة بنغازي.

تتضمن الدراسة ثلاثة محاور أساسية هي: المحور الأول الذي يعرض الإطار العام للدراسة، المحور الثاني يتضمن الجانب النظري للدراسة، المحور الثالث يتناول الجانب الميداني للدراسة.

المحور الأول: الإطار العام للدراسة

الدراسات السابقة:

ركزا الباحثان في هذا الجزء بعرض وتحليل الدراسات السابقة التي ترتبط بموضوع متغيرات الدراسة المتمثلة في أنماط القيادة الإدارية الحديثة (كمتغير مستقل) وعلاقتها بالتمكين الوظيفي (كمتغير تابع) حتى يمكن تحديد مشكلة البحث، وتحديد المقاييس المستخدمة لأغراض الدراسة، وذلك على النحو التالي:

دراسة السعيداني (2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية ومدى تأثيرها على التمكين الوظيفي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة مأدبا في الأردن، وكان المنهج المتبع المنهج الوصفي، وقد بلغت عينة الدراسة 601 معلم ومعلمة خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2023/2022م، وقد أشارت نتائج الدراسة بأن مستوى ممارسة القيادة التحويلية من قبل قادة المدارس كانت مرتفعة، وكذلك كان هناك أثر مرتفع للقيادة التحويلية على التمكين الوظيفي؛ لذا حثت الدراسة وزارة التربية والتعليم الأردنية على الاهتمام بنمط القيادة التحويلية، وتدريب أصحاب المناصب الإشرافية على ممارسة هذا النمط من أنماط القيادة الحديثة؛ لما له من أثر إيجابي كبير على تعزيز التمكين الوظيفي للمعلمين.

دراسة نصر الدين وسلامي (2021) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الأخلاقية على التمكين النفسي للعاملين بأبعاده (معنى العمل، الكفاءة، تأثير العمل، الاستقلالية) في المديرية العامة لاتصالات الجزائر فرع باتنة، ولتحقيق هدف الدراسة تم توزيع 43 استمارة استبانة على عينة الدراسة، توصلت الدراسة إلى أن تصورات العاملين لممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية ومستوى التمكين كانت بشكل جيد، كما كان هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين القيادة الأخلاقية وتمكين العاملين بشكل عام، في حين لم يكن هناك أثر بين كل من القيادة الأخلاقية وبعدي معنى العمل والكفاءة، بينما كان هناك أثر بين القيادة الأخلاقية والاستقلالية والتأثير.

هدفت دراسة Sewify (2020) إلى معرفة تأثير القيادة الأخلاقية على تمكين العاملين في جامعة الأزهر بأسبوط. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي. وتم تحليل 255 استمارة استبانة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة الممارسة لمتغيري الدراسة جاءت بدرجة متوسطة لكل منهما، كما تبين أن هناك تأثيراً معنوياً لسلوكيات القيادة الأخلاقية على تمكين العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة دعم قيم القيادة الأخلاقية وأبعادها الأساسية من خلال عقد دورات تدريبية وورش عمل لنشر مبدأ

القيادة الأخلاقية في المنظمة وقيمها، كما أوصت الدراسة بتبني المنظمات نظام فعال يسمح لها بمراقبة تطبيق مفهوم تمكين الموظفين.

دراسة الحلو (2020) هدفت إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الشبكية على تمكين العاملين في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة - فلسطين. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للتوصل لنتائج الدراسة. تم تحليلي (419) استمارة استبانة، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الشبكية وتمكين العاملين في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة، وجاءت هذه العلاقة من الأقوى إلى الأضعف حسب الترتيب: نمط إدارة الفريق، نمط منتصف الطريق، نمط إدارة العلاقات الإنسانية، نمط الإدارة الفقيرة، نمط الإدارة العملية. كما بينت نتائج الدراسة أن الأنماط المؤثرة في تمكين العاملين في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة هي على الترتيب: إدارة الفريق، الإدارة الفقيرة، الإدارة العملية، بينما تبين ضعف تأثير نمط "منتصف الطريق"، وعدم تأثير نمط "إدارة العلاقات الإنسانية" على تمكين العاملين، واتضح من بيانات تحليل النتائج الإحصائية للدراسة أن نمط "إدارة الفريق" يحتل المرتبة الأولى في درجة الممارسة وسط قادة الأطباء والتمريض والقابلات العاملين في المستشفيات الحكومية، وأوصت الدراسة بضرورة عقد ورش العمل والبرامج التدريبية لقادة العمل الصحي في المستشفيات.

هدفت دراسة مراد ونور الدين (2016) إلى تحديد مستويات تمكين العاملين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية السائدة بمديرية الري بولاية أم البواقي في شرق الجزائر. تم استخدام المسح الشامل لغرض الوصول لأهداف الدراسة وكانت الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع بيانات الدراسة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية وكانت تختلف من نمط لآخر. كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين مستويات التمكين ونمط القيادة التحويلي والديمقراطي، كما كان هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين مستويات التمكين ونمط القيادة الأوتوقراطي والحر.

تهدف دراسة سالم (2018) إلى بيان أثر القيادة الإدارية في تمكين العاملين بالمنظمات الحكومية غير الربحية من وجهة نظر العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بدولة قطر. تم توزيع 375 استمارة استبانة على موظفي وموظفات وزارة الأوقاف. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية في تمكين العاملين وتقدم الباحثان بعدد من التوصيات منها: تعزيز الثقة المتبادلة بين شركاء العمل، تشجيع فرق الإدارة الذاتية لإنجاز الأهداف التي وضعتها الوزارة، تعزيز روح التنافس بين العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بدولة قطر.

من خلال عرض الدراسات السابقة، يتضح أن أغلبها تناول موضوع أنماط القيادة الإدارية بشكل جماعي أو فردي وعلاقته بالتمكين الوظيفي. واستفاد الباحثان من الدراسات السابقة في وضع الإطار النظري للدراسة الحالية، وفي إعداد فقرات استمارة الاستبانة.

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الحدود الزمنية والمكانية، وأيضاً في مجتمع الدراسة. كما أنها تتميز عن الدراسات السابقة في كونها الدراسة الأولى، على حد علم الباحثين، التي درست العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية الحديثة وعلاقتها بالتمكين الوظيفي بمدينة بنغازي.

مشكلة الدراسة:

موضوع التمكين الوظيفي يعتبر من المواضيع الحديثة نسبياً (الغول، 2024؛ قحطاني والسفياني، 2023) ويحتاج إلى دراسة من جميع الجوانب الإدارية والاجتماعية والاقتصادية. كما أن ربط موضوع التمكين الوظيفي بأنماط القيادة المختلفة يعتبر من القضايا الإدارية المعاصرة (السعيداني، 2023؛ نصر الدين وسلامي، 2021)، فالقيادة تعتبر ضرورة اجتماعية وإدارية ولا يمكن توقع أي عمل مؤسسي من دونها، فهي المحرك الأساسي لعجلة التقدم والتطور في شتى مجالات الحياة، ونظراً للتغيير المستمر في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية أصبحت استراتيجيات وأنماط القيادة الإدارية الفعالة في الماضي قد لا تكون فعالة في الحاضر والمستقبل؛ لذا أصبح هناك ضرورة ملحة لتطوير نماذج حديثة في القيادة ومن الأنماط القيادية الحديثة التي ظهرت أواخر القرن الماضي وبداية القرن الحالي نمط القيادة الحرة، ونمط القيادة التحويلية ونمط القيادة الأخلاقية (يغمور وآخرون، 2018) لذا سوف تقتصر هذه الدراسة على دراسة هذه الأنماط القيادية الحديثة.

كما راجع الباحثان الدراسات السابقة ووجدوا فيها ثغرة علمية يمكن تغطيتها من خلال اختبار العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية الحديثة والتمكين الوظيفي من وجهة نظر العاملين في فروع مصرف الصحاري بمدينة بنغازي، حيث إن هناك ندرة في الدراسات على -حد علم الباحثان- التي درست العلاقة بين أنماط القيادة الحديثة والتمكين الوظيفي في البيئة الليبية؛ لذا يمكن صياغة مشكلة البحث في الأسئلة التالي:

1. ما مستوى الأنماط القيادية الإدارية السائدة وأبعادها (نمط القيادة الحرة، ونمط القيادة التحويلية، نمط القيادة الأخلاقية)

في فروع مصرف الصحاري بمدينة بنغازي؟

2. ما مستوى التمكين الوظيفي للعاملين في فروع مصرف الصحاري بمدينة بنغازي؟

3. هل هناك علاقة ما بين أنماط القيادة الإدارية الحديثة وأبعادها (نمط القيادة الحرة، ونمط القيادة التحويلية، نمط

القيادة الأخلاقية) والتمكين الوظيفي في فروع مصرف الصحاري بمدينة بنغازي؟

أهداف الدراسة:

1- التعرف على مستوى الأنماط القيادة الإدارية وأبعادها (نمط القيادة الحرة، ونمط القيادة التحويلية، نمط القيادة الأخلاقية)

في فروع مصرف الصحاري بمدينة بنغازي.

2- التعرف على مستوى التمكين الوظيفي للعاملين في فروع مصرف الصحاري بمدينة بنغازي.

3- إيضاح طبيعة العلاقة ما بين أنماط القيادة الإدارية الحديثة وأبعادها والتمكين الوظيفي في فروع مصرف الصحاري

بمدينة بنغازي.

فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها صيغت فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الأولى للدراسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة الحر على التمكين الوظيفي من وجهة نظر

العاملين في فروع مصرف الصحاري بمدينة بنغازي.

الفرضية الثانية للدراسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على التمكين الوظيفي من وجهة نظر

العاملين في فروع مصرف الصحاري بمدينة بنغازي.

الفرضية الثالثة للدراسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة الأخلاقية على التمكين الوظيفي من وجهة نظر

العاملين في فروع مصرف الصحاري بمدينة بنغازي.

الفرضية الرابعة للدراسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية الحديثة والتمكين الوظيفي من وجهة

نظر العاملين في فروع مصرف الصحاري بمدينة بنغازي.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من المكانة الكبيرة التي تحتلها متغيرات الدراسة، أنماط القيادة الإدارية بأبعادها (نمط القيادة الحرة،

نمط، نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة الأخلاقية) والتمكين الوظيفي الذي أصبح عامل مهم في تحفيز العاملين، ودفعهم

لتحسين أدائهم، وإعداد صف ثاني من المدراء. كما أنها تعد الدراسة الأولى في البيئة الليبية -على حد علم الباحثين- التي

ربطت أنماط القيادة الحديثة بالتمكين الوظيفي؛ وبالتالي قد تصبح هذه الدراسة نقطة بداية. لدراسات وأبحاث جديدة في

قطاعات أخرى، ومرجعا للدراسات السابقة عن أنماط القيادة الإدارية الحديثة والتمكين الوظيفي.

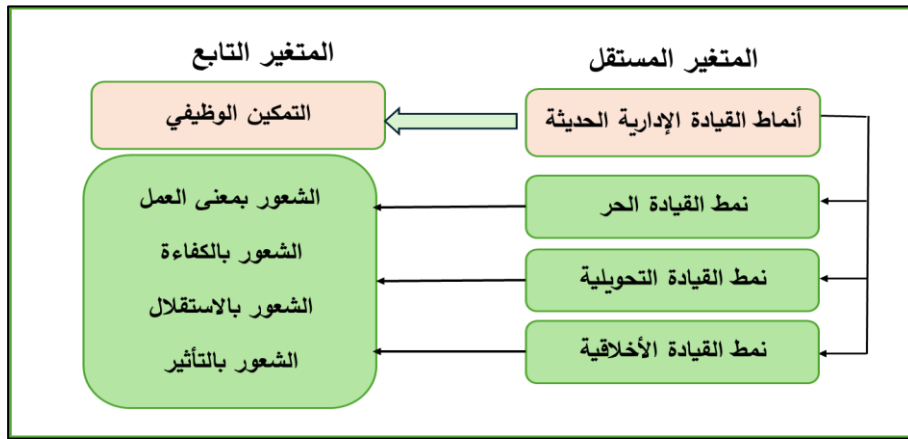
كما تبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تسليط الضوء على مفهوم التمكين الوظيفي في المصارف الليبية، كونه مفهوما حديثا نسبيا ويختلف عن مفهوم تفويض السلطة للعاملين بالإضافة أنها تسعى للتوصل إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن أن يستفيد منها قيادات المصارف التجارية وطلبة الدراسات العليا.

حدود الدراسة:

- 1- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة الأنماط القيادية الإدارية الحديثة من خلال نمط القيادة الحر، ونمط القيادة التحويلية، نمط القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي من خلال الأبعاد التالية: الشعور بمعنى العمل، والشعور بالكفاءة، والشعور بالاستقلال، والشعور بالتأثير.
- 2- الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على فروع مصرف الصحاري بمدينة بنغازي.
- 3- الحدود الزمنية: تم تجميع بيانات الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2024م.
- 4- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على جميع العاملين في فروع مصرف الصحاري بمدينة بنغازي من المسمى الوظيفي (مدير، مساعد مدير، رئيس قسم، موظف).

نموذج الدراسة:

الشكل (1): نموذج متغيرات الدراسة



المصدر: الباحثان

المحور الثاني: الجانب النظري لأنماط القيادة الإدارية الحديثة والتمكين الوظيفي

أولاً: أنماط القيادة الإدارية الحديثة

تعتبر القيادة الإدارية من إحدى ركائز نجاح العملية الإدارية في المنظمات أيًا كان نشاطها، فنجاح المنظمات مصدره قيادة ناجحة وفعالة (حلاق، 2020). كما ازداد الاهتمام بالقيادة الإدارية في الوقت الحاضر نتيجة للتطور السريع في المجال

العلمي، والتكنولوجي (بوجعدار ودريوش، 2013). لذا ظهرت أنماط قيادية حديثة لتواكب متطلبات العصر مثل نمط القيادة الحرة التي تسمح للعاملين بالمشاركة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم (بوجعدار ودريوش، 2013؛ يغمور وآخرون، 2018)، وكذلك القيادة التحويلية التي تسعى لإحداث تغييرات إيجابية في طرائق أداء العاملين بالمنظمة (حلاق، 2020؛ يغمور وآخرون، 2018؛ حماد، 2011)، بالإضافة إلى نمط القيادة الأخلاقية الذي يراعي أخلاقيات العمل عند اتخاذ القرارات (نصر الدين وسلامي، 2021؛ يغمور وآخرون، 2018).

عرف النمر (1990: 298) النمط القيادي بأنه "مجموعة التصرفات التي يبذلها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية، أو خارجية، ومن ثم يترك آثارًا مباشرة على سلوك العاملين في التنظيم سلب، أو إيجابًا". كما عرف فضل الله (1996: 106) القيادة الإدارية بأنها "فن التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف الإدارة".

يقصد بنمط القيادة الإدارية في هذه الدراسة: القدرة على التأثير في سلوك العاملين بفروع مصرف الصحاري بمدينة بنغازي وتنسيق جهودهم وتوجيههم لتحقيق الأهداف المطلوبة.

نظرا لتعدد أنماط القيادة الإدارية وفقا للمدارس الإدارية (المدرسة الكلاسيكية، والمدرسة السلوكية، والمدرسة الحديثة)، وانطلاقا من طبيعة الدراسة، فإن الباحثين ركزا على ثلاثة أنماط قيادية حديثة هي: نمط القيادة الحر، نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة الأخلاقية.

نمط القيادة الحرة:

يعتمد هذا النمط على الممارسات غير المحدودة من خلاله يعطي القائد لمرؤوسيه الحرية التامة في اتخاذ القرارات وتنفيذها خاصة التي تتعلق بأعمالهم، ويقتصر دور القائد هنا كمصدر للمعلومات وتقديم الاستشارات (الشامسي وآخرون، 2021) حيث يعتمد هذا النمط على سياسة الباب المفتوح (العبار وعبد الحفيظ، 2019؛ الجميلي، 2008). وفقا لهذا النمط فإن تفويض السلطة يتم على نطاق واسع مما يساعد المرؤوسين ويتيح لهم الفرصة للاعتماد على النفس في مجال التنفيذ ومعالجة مشكلات العمل (العبار و عبد الحفيظ، 2019). يؤكد حلاق (2020) بأن نمط القيادة الحرة هو الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة. كما يرى البعض أمثال الشامسي، وجناحي، والذهلي (2021) أن هذا النمط يدفع الموظفين لتطوير قدراتهم وتطوير أنفسهم؛ غير أن البعض يوجه انتقادات لهذا النمط كونه قد يزيد من نسبة التسبب الوظيفي واستخدام ساعات العمل لإنجاز أعمال شخصية أخرى (حلاق، 2020) وبالتالي انخفاض الإنتاجية والأداء. ويرى عدد من الباحث أمثال مراد و نور الدين (2016)

بأن هذا قد يكون في حالة عدم تمكين العاملين من وظائفهم؛ لأن عند تمكين العاملين من وظائفهم يصبحون مسؤولين عن قرارات أعمالهم التي تم تفويضهم بها، وسوف يحاسبون عنها.

نمط القيادة التحويلية:

يعد نمط القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الفكر الإداري (السعيداني، 2023) التي أثبتت فاعليتها في قطاع إدارة الأعمال (حلاق، 2020؛ Balkar, 2015)؛ وذلك بسبب أبعادها الكامنة في اللامركزية وتفويض السلطات والصلاحيات، ومنح حرية للعاملين لبلورة أفكارهم الإبداعية، والمشاركة في عمليات صنع القرار (السعيداني، 2023؛ حمدان، 2019). كما أنها تقوم على فلسفة أن القيادة الفعالة هي التي توفر رؤية لعمل المنظمة وتأخذ بعين الاعتبار رضا العاملين وتحفيزهم وزيادة أدائهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق أهداف التنظيم (السعيداني، 2023). لذا؛ جادل الروسان (2017) بأنها نمط من القيادة يتعدى أسلوب تقديم المكافآت والحوافز مقابل الأداء المرغوب، إلى أنها عملية تتفاعل إنساني تهدف إلى تطوير العاملين وتشجيعهم فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة. عرف Burns (1976) القيادة التحويلية بأنها "نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود" (عبد اللطيف، 2017: 31).

عرف حلاق (2020: 45) القيادة التحويلية بأنها "قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة". عرف السعيداني (2023: 184) القيادة التحويلية بأنها "نمط من القيادة يقوم على علاقة تفاعلية بين القائد والمرؤوسين وإثارتهم حول كل ما يتعلق بالمنظمة وتحفيزهم على أن يكونوا جزءاً لا يتجزأ منها وأن يكونوا واعين بكيفية سير العمل فيها وما تواجهه من مشكلات وتحديات".

مما تقدم يلاحظ أن نمط القيادة التحويلية يقوم على أهمية شخصية القائد وقدرته على وضع رؤية ورسالة للمنظمة، ويمكنه أن يخلق التماسك فيما بين أهداف المنظمة والعاملين فيها بشكل يمكنهم من تحقيق أهداف الجميع معاً وفي وقت واحد. كما تقوم القيادة التحويلية على إحداث التغييرات المستمرة التي تواكب التطور المستمر للمنظمات وتحفز إبداع العاملين وتشجعهم على التعلم المستمر لكون القائد ملهماً ومشجعاً على التفكير المنطقي والإبداعي؛ لإيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشكلات

التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم، ويشعر المرؤوسين بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام لقائدهم، كما أنه يجعلهم يشعرون بأن أهداف المنظمة هي مكملة لأهدافهم (حلاق، 2020).

يوجد هناك ثلاث متطلبات جوهرية تساعد القائد على تبني القيادة التحويلية (المرجع السابق) هي:

1. توليد رؤية متجددة تجاه مستقبل المنظمة على أن تمتد هذه الرؤية إلى جميع الأجزاء والوحدات في المنظمة.
2. إحداث القبول الجماعي لكل ما هو جديد وحديث من قبل المعنيين في المنظمة.
3. توفير كل ما هو مطلوب لإحداث التغيير في عموم المنظمة سواء كان ذلك على صعيد المستلزمات التكنولوجية أو المالية أو الإدارية.

نمط القيادة الأخلاقية:

في الآونة الأخيرة، ازداد الاهتمام بنمط القيادة الأخلاقية نتيجة للفضائح الأخلاقية التي مست العديد من الشركات الكبرى نتيجة للتهرب الضريبي والاحتيال (Ali and Yahya, 2024؛ نصر الدين وسلامي، 2021). لذا أصبح البعد الأخلاقي للقيادة ضرورة ملحة لأن المشاكل والفضائح الأخلاقية تؤدي إلى زعزعة واهتزاز سمعة المنظمات. وضع قهيري وضيف (2020) بأن نمط القيادة الأخلاقية تعتبر من الأهمية بمكان إذ قد يكون هناك قادة ذوي مهارات وقدرات عالية على التأثير، ولكنهم يفتقرون للأخلاق وبالتالي مدى تأثيرهم لا يقتصر على الأفراد المحيطين بهم، بل يتعداهم إلى سلوكيات العاملين بالمنظمة ومنها إلى البيئة والمجتمع.

عرف نصر الدين وسلامي (2021: 97) نمط القيادة الأخلاقية بأنها "القدرة على التأثير في الآخرين نحو تحقيق الأهداف باستخدام المعايير والتصرفات والسلوكيات الأخلاقية وتشجيع الأفراد على التحلي بهذه السلوكيات والمشاركة أكثر في عملية صنع القرار". كما عرفها Brown وآخرون (2005: 120) بأنها "إظهار سلوك قيادي مناسب من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة من خلال السلوك الشخصي، والعلاقات الشخصية، وتعزيز هذا السلوك بين الأتباع والمرؤوسين من خلال التواصل ثنائي الاتجاه، والتعزيز، واتخاذ القرار". يلاحظ من التعريفات السابقة أن نمط القيادة الأخلاقية يقوم على ركيزتان أساسيتان هما: أن القائد شخصاً أخلاقياً في الأساس فهو شخص تظهر عليه السمات والخصائص الأخلاقية في سلوكه كنموذج يحتذى به، كما أنه مديراً أخلاقياً يعزز مبادئ الأخلاق من خلال التواصل ثنائي الاتجاه، ويعتمد على سياسة الباب المفتوح مع تابعيه (Ali and Yahya, 2024)، ويؤكد على التمسك بالمبادئ والقيم الأخلاقية لتابعيه من خلال استخدام أسلوب المكافأة والعقاب. يرى يغمور وآخرون (2018) بأن القادة الأخلاقيين يتصفون بالصدق والنزاهة والاهتمام بالآخرين،

بالإضافة إلى أنهم أشخاص ذوي مبادئ، وهم يتخذون عادة قرارات عادلة ومتوازنة، ويتواصلون مع مرؤوسهم بطريقة أخلاقية، ويضعون معايير أخلاقية واضحة، ويطبّقون ويمارسون ما يعظون به، وهم قدوة للسلوك الأخلاقي. أكد Sewify (2020) بأن القيادة الأخلاقية تغذي السلوك الإيجابي والمرغوب فيه أخلاقيا بين العاملين ولها انعكاس إيجابي على المنظمة. كما أنه وضع أربعة أبعاد أساسية لنمط القيادة الأخلاقية تمثلت في التالي:

1. السمات الشخصية وهي تتمثل في مجموعة من السمات مثل (الصدق والامانة والإنصاف والعدالة) والتي تدعم قدرته على التعامل مع العاملين.
2. السمّة الإدارية التي تتمثل في بعض الممارسات الإدارية الأساسية مثل الاستثمار الجيد للموارد، واتخاذ القرارات العادلة، وتقديم الدعم والمساعدة للمرؤوسين، والقدرة على وضع معايير واضحة.
3. مهارة العلاقة الإنسانية التي تشير إلى قدرة القائد في بناء علاقات جيدة مع العاملين والأطراف المتعاملة مع المنظمة.
4. مهارة العمل الجماعي الذي يعكس قدرة ومهارة القائد في بناء مناخ يحفز العمل الجماعي، وتنمية روح الفريق بين العاملين، وخلق بيئة مناسبة للتفاعل والتواصل بين الأفراد.

التمكين الوظيفي:

التمكين الوظيفي من المفاهيم الحديثة، حيث بدأ ظهوره في الدراسات التي أجريت من قبل Spreitzer سنة 1975، في الوقت الذي كانت فيه بيئة الأعمال تتعرض لتغيرات كثيرة تتطلب استخدام روح المبادرة والإبداع من قبل العاملين؛ من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في الفكر الإداري والانتقال من أسلوب التحكم وإصدار الأوامر إلى تفويض السلطات، ومنها إلى مفهوم التمكين الوظيفي للعاملين (الغول، 2024؛ نصر الدين وسلامي، 2021). يرى الغول (2024) بأن التمكين الوظيفي يحرر الفرد من القيود ويشجعه ويحفزه لممارسة روح المبادرة والإبداع. كما أنه يحرر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها والتي سوف يحاسب عنها، وهذا بدوره يحرر إمكانياته ومواهبه الكامنة التي ستبقى غير مفعلة ومستغلة بشكل أمثل في ظل الإدارة البيروقراطية والإدارات المستبدة (الجميل، 2008). التمكين الوظيفي يعتمد على قدرة ومهارة واستعداد العاملين بالأساس. وضح Ali and Yahya (2024): (304) التمكين بأنه توجيه نشاط العاملين نحو تحديات مختلفة من خلال شعورهم الداخلي بالقدرة على التحكم وإحساسهم بوجود معنى مرتبط بأهدافهم، والتمكين ليس مجرد شعور فردي فقط، بل يحتاج إلى عناصر وعوامل تنظيمية وبنوية مناسبة،

فضلا عن علاقة مناسبة بين المدير ومروسيه تبنى على أساس الدعم، والثقة، والتواصل المباشر، وتزويد العاملين بالمعلومات اللازمة لأداء أعمالهم وحتى يشعروا بالمسؤولية عن نتائج أعمالهم المرجوة. عرف Moorhead and Griffin (2020: 66) التمكين الوظيفي على أنه "العملية التي يترتب عليها منح العاملين الصلاحيات المناسبة لصياغة الأهداف التي ترتبط بواجبات عملهم، وإعطاءهم الحق في اتخاذ القرارات التي تسهم في إنجاز المهام، وحل المشكلات التي تحول دون تحقيق الغايات والأهداف المنشودة". كما عرف Cook and Hunsaker (2020: 94) التمكين الوظيفي على أنه "عملية إدارية تقوم على تهيئة الظروف المناسبة حتى يمارس العاملين من خلالها كفاءاتهم وقدراتهم في إحكام الرقابة على الأنشطة والأعمال التي يؤديونها؛ مما يقوي عندهم روح المبادرة والإبداع والإصرار على أداء الواجبات والمهام". يرى Zemeke and Schaaf (2019: 22) أن التمكين يعني عدم أداء الأعمال على أساس الاعتماد على القوانين الجامدة بالشكل الذي يجعل أصحاب التمكين ينظرون إلى تلك القوانين باعتبارها وسائل تتصف بالمرونة للوصول للأهداف والغايات. فالتمكين الوظيفي يعمل على تحرير الموظف من عملية الرقابة المشددة والأنظمة والتعليمات الجامدة (الغول، 2024).

أبعاد التمكين الوظيفي

حدد نصر الدين وسلامي (2021)؛ و Ali and Yahya (2024) أربعة أبعاد أساسية لمفهوم التمكين الوظيفي وهي كالتالي:

- **الشعور بمعنى العمل** الذي يعكس شعور الفرد بأهمية العمل الذي يؤديه.
- **الشعور بالتأثير** وهو بمثابة قوة الشخصية في محيط العمل، ومدى قدرة الفرد على التأثير في عمله مع استجابة الآخرين لأفكاره مع توافر المعلومات المتعلقة بأداء عمله.
- **الشعور بالاستقلالية** الذي يعكس إحساس الفرد بالاستقلالية، والحرية في اختيار الأسلوب والطريقة المناسبة لأداء العمل.
- **الشعور بالكفاءة** وهي إحساس الفرد بأن له المهارات والقدرات اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة منه.

الفرق بين تفويض السلطة والتمكين الوظيفي

يقصد بالتفويض أن الرئيس يعطي جزءا من مهامه ليقوم بها أحد مروسيه وهذا الأخير يصبح مسؤولا أمام الرئيس الذي فوض إليه السلطة. فالتفويض عادة يتعلق بالسلطة دون المسؤولية، فالمسؤولية لا تفوض إطلاقا بينما السلطة تفوض. ويعني ذلك أن مسؤولية الرئيس تظل قائمة أمام رؤسائه عن المهام الموكلة إليه حتى وإن كان قد فوض أحد معاونيه سلطة إنجازها.

التمكين الوظيفي يختلف عن تفويض السلطة، فالتمكين أكثر إثراء من التفويض، ففي التفويض تجد المستوى الأعلى يفوض جزئية محددة من سلطاته ومهامه إلى المستوى الأدنى، ولا يتيح له إلا قدرا بسيطا من المعلومات بالكاد تساعده على تنفيذ المهمة، وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض (الرئيس) وليس المفوض إليه (المرووسين). أما في التمكين فيتاح للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادرة أوسع في إطار نطاق متفق عليه، وتكون المعلومات مشتركة بين الإدارة والعاملين، فيما عدا المعلومات الاستراتيجية الهامة التي تحتم مقتضيات موضوعية معينة أن تظل سرية، وتقع المسؤولية عن النتائج على الموظف المعني، فإن كانت إيجابية يتم مكافأته، وإن كانت سلبية تتم محاسبته حيث يجب أن يتعلم من ذلك الدرس حتى لا يكرر الخطأ (الجميلي، 2008: 36). في التفويض قد يلغي المستوى الأعلى في توقيت معين تفويض أحد المرؤوسين أو يحجم من مهامه أو يعدل نطاقه، بينما التمكين الوظيفي يعتبر استراتيجية مستمرة، وفلسفة إدارية لدى المديرين الذين يفتنون بأهمية تمكين من يتم اختيارهم من الصف الثاني على أسس موضوعية (المرجع السابق). مما تقدم نلاحظ بأن التمكين الوظيفي مفهوم يدعم ويشجع على إعداد صف ثاني من المديرين يكونوا قادرين على تحمل مهام استراتيجية في المستقبل.

المحور الثالث: الجانب الميداني للدراسة

منهج الدراسة: لغرض اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلات الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في فروع مصرف الصحاري بمدينة بنغازي، وذلك حسب المسمى الوظيفي (مدير، مساعد مدير، رئيس قسم، موظف) والبالغ عددهم (80) عاملا وعاملة؛ ولتحديد حجم العينة المستهدف اعتمدت الدراسة على جدول كل من (Krejcie & Morgan, 1970). بهذا سحبت عينة عشوائية طبقية من المجتمع محل الدراسة بلغ حجمها (67) عاملا وعاملة، جدول (1): يوضح توزيع مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة.

جدول (1): توزيع مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة

الفرع	عدد العاملين	النسبة	حجم العينة المستهدف
البركة	20	25%	17
الفويحات	15	19%	13
الميناء	13	16%	10
الرئيسي	17	21%	14
عبد المنعم رياض	15	19%	13
الإجمالي	80	100%	67

المصدر: إعداد الباحثان بالاستفادة من المعلومات المقدمة من إدارة الموارد البشرية بمصرف الصحاري بالفروع الشرقية (2024/7/15م).

أداة جمع بيانات الدراسة:

استخدم الباحثان استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لتجميع البيانات الأولية (الملحق 1)، حيث قام الباحثان بتصميم الاستبانة استناداً على الدراسات السابقة، وما تم استخلاصه من الأدب الإداري ذو الصلة بموضوع الدراسة حيث استخدم الباحثان المقياس الذي استخدمه العبار وعبد الحفيظ (2019) لقياس نمط القيادة الحرة، وتم قياس نمط القيادة التحويلية بواسطة المقياس الذي طوره عبد اللطيف (2017)، كما تم استخدام المقياس الذي استخدمه نصر الدين وسلامي (2021) في دراسته لقياس نمط القيادة الأخلاقية والتمكين الوظيفي، وقد تم إجراء بعض التعديلات على هذه المقاييس بما يتلاءم مع أهداف الدراسة الحالية. تكونت الاستبانة من ثلاث محاور، وهي على النحو التالي:

المحور الأول الذي تضمن الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، وهي: (النوع، والمسمى الوظيفي، والمستوى التعليمي، سنوات الخدمة في مصرف الصحاري).

المحور الثاني وتضمن مقياس متغير الأنماط القيادية الإدارية الحديثة، الذي تكون من (21) عبارة تم تصميمها وفقاً لمقياس ليكرت (Likert) المكون من خمس درجات، وأن كل عبارة في الاستبانة مقاسة بخمسة بدائل للإجابة، وفقاً للتدرج التالي (موافق بشدة، موافق، محايد غير موافق، غير موافق بشدة)؛ وتم تقسيم عبارات المقياس على ثلاثة أبعاد والمتمثلة في (نمط القيادة الحرة، ونمط القيادة التحويلية، ونمط القيادة الأخلاقية)؛ وصيغت عبارات المقياس بشكل إيجابي، حيث يعطى للمشاركة الدرجة (1) عندما تكون الإجابة (غير موافق بشدة)، في حين يعطى للمشاركة الدرجة (5) عندما تكون الإجابة بأنه موافق بشدة، وتقع بين هاتين الدرجتين ثلاث درجات أخرى هي: الدرجة (2) وتعني أن المشارك غير موافق، والدرجة (3) وتعني أن المشارك محايد، أما الدرجة (4) فتعني أن المشارك موافق.

المحور الثالث وتضمن مقياس متغير التمكين الوظيفي، الذي تكون من عدد (12) عبارة تم تصميمها وفقاً لمقياس ليكرت (Likert) والمكون من خمس درجات، وفقاً للتدرج التالي (موافق بشدة، موافق، محايد غير موافق، غير موافق بشدة)؛ وتم قياس هذا المتغير بأربعة أبعاد المتمثلة في (الشعور بمعنى العمل، والشعور بالكفاءة، والشعور بالاستقلال، والشعور بالتأثير)؛ وصيغت عبارات المقياس بشكل إيجابي.

أسلوب تحليل بيانات الدراسة: اعتمدت الدراسة على بعض الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة المتحصل عليها من خلال الاستبانة، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد الانتهاء من جمع البيانات تم مراجعة وترميز الاستبانات المجمعة والصالحة للتحليل بناء على مقياس (Likert) المقاس بخمس درجات، ولحساب طول خلايا مقياس (Likert) الخماسي تم

حساب المدى (5-1-4) ، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.80 = 4/5) ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا يصبح طول الخلايا للعبارات الموضح في جدول (2)، وبلغ المتوسط الفرضي للمقياس المستخدم (3=5/1+2+3+4+5)، أما قيم الأوزان النسبية تم احتسابها عن طريق (المتوسط الحسابي/5).

جدول (2): الفئات والمستويات في مقياس (Likert) الخماسي

المستوى	الفئة في المقياس	طول الخلية
منخفض جداً	غير موافق بشدة	من 1 إلى أقل 1.80
منخفض	غير موافق	من 1.80 إلى أقل 2.60
متوسط	محايد	من 2.60 إلى أقل 3.40
مرتفع	موافق	من 3.40 إلى أقل 4.20
مرتفع جداً	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: إعداد الباحثان

وعلى أساس ذلك الترميز تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام البرنامج الإحصائي من خدمة البرمجيات الواردة في (SPSS-Statistical Package for Social Sciences) وذلك وفقاً لما يلي:

ثبات مقياس الدراسة للتأكد من ثبات العبارات الواردة في الاستبانة، ومدى تجانسها وانسجامها مع مشكلة الدراسة، وتم استخدام معادلة (Cronbach's Alpha) لتحليل الثبات، والجداول التكرارية، لحصر أعداد عينة الدراسة، ونسبهم المئوية، وفقاً للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، ومقاييس النزعة المركزية المتمثلة في المتوسطات الحسابية، لتحديد مدى تركيز الإجابات حول القيمة المتوسطة لها لجميع متغيرات الدراسة الرئيسية، كذلك تم استخدام مقاييس التشتت المتمثلة في الانحراف المعياري لتحديد مدى انحرافات الإجابات عن القيمة المتوسطة لها لمتغيرات الدراسة الرئيسية، وتحليل بيرسون لتحديد نوع وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ثبات وصدق أداة الدراسة:

1- الثبات: للتأكد من ثبات الاستبانة فقد تم إجراء اختبار معامل الثبات الداخلي عن طريق (Alpha Cronbach)، وقد تراوحت قيم معاملات الثبات المقاييس الدراسة ما بين (0.880 - 0.948) وتعد هذه القيم مرتفعة، مما يشير إلى ثبات مقياس الدراسة وقوة تماسكه الداخلي ويمكن الاعتماد عليه لإجراء الدراسات والبحوث العلمية، وأن العبارات الواردة في المقياس واضحة لدى عينة الدراسة، والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3): معاملات الثبات والصدق لمقياس الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	المقياس
0.938	0.880	7	نمط القيادة الحرة
0.958	0.918	7	نمط القيادة التحويلية
0.946	0.895	7	نمط القيادة الأخلاقية
0.973	0.948	21	أنماط القيادة الإدارية الحديثة
0.948	0.900	12	التمكين الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

2- الصدق: لمعرفة مدى صدق مقياس الدراسة، استخدم لذلك طريقة الصدق الذاتي، ويقاس الصدق الذاتي بحسب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار، وتراوحت معاملات الصدق للمقاييس الدراسة (0.948 - 0.973) مما يدل على الثقة في صدق مقياس الدراسة وأن المقياس مصمم فعلاً إلى ما يجب قياسه والجدول (3) اعلاه يوضح ذلك.

عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

تم توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددها (67) عاملاً وعاملة، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (67) استبانة، بنسبة بلغت (100%)، ووزعت الاستبانات بتاريخ (28/يوليو/2024م) واستمرت عملية جمع الاستبانات إلى تاريخ (5/أغسطس/2024م)، وذلك للحصول على نسبة ردود مرتفعة، ويوضح الجدول (4) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.

جدول (4): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
النوع	ذكر	48	71.6%
	أنثى	19	28.4%
	المجموع	67	100%
المسمى الوظيفي	مدير	5	7.5%
	مساعد مدير	6	9%
	رئيس قسم	17	25.4%
	موظف	39	58.2%
المجموع	67	100%	
المستوى التعليمي	أقل من الجامعي	9	13.4%
	جامعي أو ما يعادله	47	70.1%
	ما بعد الجامعي	11	16.4%
	المجموع	67	100%
سنوات الخدمة في مصرف الصحاري	أقل من 5 سنوات	9	13.4%
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	8	11.9%
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات	17	25.4%
	من 15 سنة فأكثر	33	49.3%
	المجموع	67	100%

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

بينت نتائج الدراسة وفقاً للجدول (4) بأن نوع العاملين الغالب بالدراسة هم من الذكور والذين بلغ عددهم (48) عاملاً، أي بنسبة (71.6%)، وتبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة من حملة الشهادة الجامعية بنسبة بلغت (70.1%)، وتبين أن أكبر نسبة من عينة الدراسة من الموظفين وبلغت (58.2%)، ويوضح الجدول أيضاً ارتفاع عدد سنوات الخدمة لدى العاملين بالمصرف محل الدراسة، حيث بلغت نسبة من هم من عشر سنوات فأكثر حوالي (74.7%).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال والهدف الأول للدراسة: هذه الفقرة تناقش النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة والذي نص على "ما مستوى الأنماط القيادية الإدارية وأبعادها (نمط القيادة الحرة، ونمط القيادة التحويلية، نمط القيادة الأخلاقية) في فروع مصرف الصحاري بمدينة بنغازي؟"، وكذلك الهدف الأول للدراسة والذي ينص على "التعرف على مستوى الأنماط القيادية الإدارية وأبعادها (نمط القيادة الحرة، ونمط القيادة التحويلية، نمط القيادة الأخلاقية) في فروع مصرف الصحاري بمدينة بنغازي".

تضمنت الاستبانة عدد واحدة وعشرين عبارة تتعلق بالأنماط القيادية الإدارية وأبعادها: (نمط القيادة الحرة، ونمط القيادة التحويلية، نمط القيادة الأخلاقية) في فروع مصرف الصحاري بمدينة بنغازي، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم عن تلك العبارات الموضحة بالجدول (5) والجدول (6)، أمكن التعرف على مستوى الأنماط القيادية الإدارية من وجهة نظر العاملين بالمصرف قيد الدراسة، إذا ما علم بأن المتوسط الفرضي للمقياس المستخدم في الاستبانة يبلغ (3)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتغير الأنماط القيادية الإدارية (4.158) وبانحراف معياري (0.571)، وبمستوى مرتفع، وبوزن نسبي (83.16%)، يتبين من جدول (4) أن مستوى بعد نمط القيادة التحويلية جاء مرتفعاً، وهو أعلى متوسط حسابي من بين أبعاد الأنماط القيادية الإدارية، بمتوسط حسابي (4.191)، وبانحراف معياري (0.626)، ووزن نسبي (83.82%)، يليه في الترتيب بعد نمط القيادة الأخلاقية، بمتوسط حسابي (4.125)، وبانحراف معياري (0.602)، وبوزن نسبي (82.5%)، وجاء مستوى بعد نمط القيادة الحرة مرتفعاً أيضاً، بمتوسط حسابي (3.878)، وبانحراف معياري (0.554)، وبوزن نسبي (77.56%).

جدول (5): اجابات أفراد عينة الدراسة عن أنماط القيادة الإدارية الحديثة وأبعادها بالمصرف محل الدراسة

الترتيب	المستوى	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير المستقل
1	مرتفع	%83.82	0.626	4.191	نمط القيادة التحويلية
2	مرتفع	%82.5	0.602	4.125	نمط القيادة الأخلاقية
3	مرتفع	%77.56	0.554	3.878	نمط القيادة الحرة
-	مرتفع	%83.16	0.571	4.158	أنماط القيادة الإدارية الحديثة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

جدول (6): إجابات عينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات أبعاد أنماط القيادة الإدارية الحديثة

الترتيب	المستوى	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
4	مرتفع	%77.3	0.671	3.865	العبارة رقم (1)	نمط القيادة الحرة
5	مرتفع	%75.22	0.676	3.761	العبارة رقم (2)	
7	مرتفع	%73.72	0.782	3.686	العبارة رقم (3)	
6	مرتفع	%74.92	0.804	3.746	العبارة رقم (4)	
2	مرتفع	%79.7	0.706	3.985	العبارة رقم (5)	
3	مرتفع	%78.5	0.840	3.925	العبارة رقم (6)	
1	مرتفع	%83.58	0.575	4.179	العبارة رقم (7)	
الثالث	مرتفع	%83.16	0.554	3.878	نمط القيادة الحرة	
2	مرتفع جداً	%84.18	0.749	4.209	العبارة رقم (1)	نمط القيادة التحويلية
7	مرتفع	%83.28	0.845	4.164	العبارة رقم (2)	
1	مرتفع جداً	%86.26	0.700	4.313	العبارة رقم (3)	
4	مرتفع	%83.88	0.820	4.194	العبارة رقم (4)	
3	مرتفع	%82.38	0.807	4.119	العبارة رقم (5)	
5	مرتفع	%83.58	0.757	4.179	العبارة رقم (6)	
6	مرتفع	%83.28	0.665	4.164	العبارة رقم (7)	
الأول	مرتفع	%83.82	0.626	4.191	نمط القيادة التحويلية	
6	مرتفع	%80.88	0.767	4.044	العبارة رقم (1)	نمط القيادة الأخلاقية
5	مرتفع	%81.48	0.703	4.074	العبارة رقم (2)	
3	مرتفع	%82.08	0.800	4.104	العبارة رقم (3)	
1	مرتفع جداً	%85.66	0.754	4.283	العبارة رقم (4)	
2	مرتفع جداً	%85.36	0.808	4.268	العبارة رقم (5)	
7	مرتفع	%80.28	0.825	4.014	العبارة رقم (6)	
4	مرتفع	%81.78	0.712	4.089	العبارة رقم (7)	
الثاني	مرتفع	%82.5	0.602	4.125	نمط القيادة الأخلاقية	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال والهدف الثاني للدراسة:

هذه الفقرة تناقش النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني للدراسة والذي نص على "ما مستوى التمكين الوظيفي للعاملين في فروع مصرف الصحاري بمدينة بنغازي؟"، وكذلك الهدف الثاني للدراسة والذي ينص على "التعرف على مستوى التمكين الوظيفي للعاملين في فروع مصرف الصحاري بمدينة بنغازي".

تضمنت الاستبانة عدد اثني عشر عبارة تتعلق بالتمكين الوظيفي للعاملين في فروع مصرف الصحاري بمدينة بنغازي، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم عن تلك العبارات الموضحة بالجدول (7) والجدول (8)، أمكن التعرف على مستوى التمكين الوظيفي للعاملين من وجهة نظر العاملين بالمصرف قيد الدراسة، إذا ما علم بأن المتوسط

الفرضي للمقياس المستخدم في الاستبانة يبلغ (3)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتغير التمكين الوظيفي (4.130) وبانحراف معياري (0.498)، وبوزن نسبي (82.6%)، وبمستوى مرتفع.

جدول (7): إجابات عينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات التمكين الوظيفي

الترتيب	المستوى	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
4	مرتفع	83.58%	0.575	4.179	العبارة رقم (1)	الشعور بمعنى العمل
8	مرتفع	82.38%	0.564	4.119	العبارة رقم (2)	
9	مرتفع	82.08%	0.630	4.104	العبارة رقم (3)	
3	مرتفع	83.88%	0.608	4.194	العبارة رقم (1)	الشعور بالكفاءة
10	مرتفع	81.48%	0.744	4.074	العبارة رقم (2)	
7	مرتفع	82.38%	0.508	4.119	العبارة رقم (3)	
11	مرتفع	79.1%	0.894	3.955	العبارة رقم (1)	الشعور بالاستقلال
6	مرتفع	82.68%	0.814	4.134	العبارة رقم (2)	
12	مرتفع	81.48%	0.858	4.074	العبارة رقم (3)	
1	مرتفع جداً	84.76%	0.780	4.238	العبارة رقم (1)	الشعور بالتأثير
5	مرتفع	83.28%	0.665	4.164	العبارة رقم (2)	
2	مرتفع جداً	84.18%	0.879	4.209	العبارة رقم (3)	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

جدول (8): إجابات أفراد عينة الدراسة عن التمكين الوظيفي بالمصرف محل الدراسة

المتغير التابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
التمكين الوظيفي	4.130	0.498	82.6%	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال والهدف الثالث للدراسة: هذه الفقرة تناقش النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث للدراسة والذي نص "هل هناك علاقة ما بين أنماط القيادة الإدارية الحديثة وأبعادها (نمط القيادة الحرة، ونمط القيادة التحويلية، نمط القيادة الأخلاقية) والتمكين الوظيفي في فروع مصرف الصحاري بمدينة بنغازي؟"، وكذلك الهدف الثالث للدراسة والذي ينص على "ايضاح طبيعة العلاقة ما بين أنماط القيادة الإدارية الحديثة وأبعادها والتمكين الوظيفي في فروع مصرف الصحاري بمدينة بنغازي". للإجابة عن التساؤل الثالث ولتحقيق الهدف الثالث تم بإيجاد مصفوفة معاملات الارتباط بين أنماط القيادة الإدارية الحديثة وأبعادها والتمكين الوظيفي.

يبين جدول (9) أن جميع قيم الاحتمال جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي فإن معاملات الارتباط دالة إحصائية، وأنه توجد علاقة طردية ما بين أنماط القيادة الإدارية الحديثة وأبعادها والتمكين الوظيفي، حيث جاءت معظم معاملات الارتباط ضمن المستوى المتوسط.

جدول (9) مصفوفة معاملات ما بين أنماط القيادة الإدارية الحديثة وأبعادها والتمكين الوظيفي

التمكين الوظيفي		نمط القيادة الحرة
الدالة الإحصائية	قيمة معامل الارتباط	
0.000	**0.496	نمط القيادة الحرة
0.000	**0.494	نمط القيادة التحويلية
0.000	**0.539	نمط القيادة الأخلاقية
0.000	**0.555	أنماط القيادة الإدارية الحديثة
** ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).		

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الأولى

الفرضية الأولى "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة الحرة على التمكين الوظيفي من وجهة نظر العاملين في فروع مصرف الصحاري بمدينة بنغازي".

وفقاً لنتائج الدراسة (جدول 9) تم رفض الفرضية الأولى وذلك لوجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.01) بين نمط القيادة الحرة والتمكين الوظيفي حيث كان قيمة معامل الارتباط تساوي (0.496). بمعنى أن نمط القيادة الحرة له علاقة ارتباط طردية بمستوى متوسط (50%). يمكن تفسير هذه النتيجة وفقاً لدراسة العبار و عبد الحفيظ (2019) حيث وضحا أن تفويض السلطة وفقاً لنمط القيادة الحرة يتم على نطاق واسع، مما يتيح الفرصة للمرؤوسين للاعتماد على النفس في مجال تنفيذ العمل وحل المشكلات. كما وافقت هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة مراد ونور الدين، (2016) حيث توصلت إلى وجود علاقة ارتباط بين نمط القيادة الحرة والتمكين الوظيفي، ولكن عند مستوى ضعيف.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الثانية

الفرضية الثانية "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على التمكين الوظيفي من وجهة نظر العاملين في فروع مصرف الصحاري بمدينة بنغازي".

توصلت الدراسة إلى رفض الفرضية الثانية وذلك لوجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.01) بين نمط القيادة التحويلية والتمكين الوظيفي حيث كان قيمة معامل الارتباط تساوي (0.494) (جدول 9). بمعنى أن نمط القيادة الحرة له علاقة ارتباط طردية بمستوى متوسط، وهذه النتيجة وافقت ما توصلت إليه الدراسات السابقة مثل دراسة السعيداني (2023) ودراسة مراد ونور الدين (2016)؛ وذلك لأن الرئيس التحويلي يشجع مرؤوسيه على التحلي بروح الفريق، ويثق بإمكانيات تابعيه على تحقيق الأهداف، كما أن له القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة، ويجعل المرؤوسين يشعرون بالفخر للعمل معه، بالإضافة أنه يشجعهم على التعبير عن أفكارهم وإن اختلفت مع أفكاره (هذا وفقا لنتائج الجدول 6).

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الثالثة

الفرضية الثالثة "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة الأخلاقية على التمكين الوظيفي من وجهة نظر العاملين في فروع مصرف الصحاري بمدينة بنغازي".

توصلت الدراسة إلى رفض الفرضية الثالثة وذلك لوجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.01) بين نمط القيادة الأخلاقية والتمكين الوظيفي حيث كان قيمة معامل الارتباط تساوي (0.539) (وفقا للجدول 9)، وهذا يدل على أن نمط القيادة الأخلاقية له علاقة ارتباط طردية بمستوى متوسط (54%)، وذلك لأن القادة الأخلاقيين يحترمون حقوق جميع العاملين، كما أنهم يتمسكون بالقيم الأخلاقية مثل النزاهة والعدالة والاحترام مما يجعل مرؤوسيهم يشعرون بالأمان والثقة في اتخاذ القرارات بأنفسهم وهذا يعزز من تمكينهم الوظيفي. وافقت هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة نصر الدين وسلامي (2021)، ودراسة Sewify (2020).

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرابعة

الفرضية الرابعة "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية الحديثة والتمكين الوظيفي من وجهة نظر العاملين في فروع مصرف الصحاري بمدينة بنغازي".

توصلت الدراسة (وفقا للجدول 9) إلى رفض الفرضية الرابعة وذلك لوجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.01) بين أنماط القيادة الإدارية الحديثة والتمكين الوظيفي حيث كان قيمة معامل الارتباط تساوي (0.555)، وهذا يوضح وجود علاقة ارتباط طردية بمستوى متوسط (55.5%) بين أنماط القيادة الإدارية الحديثة والتمكين الوظيفي. هذا يبين أنه كلما تبنى المدراء لأنماط القيادة الإدارية الحديثة (نمط القيادة الخمر، نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة الأخلاقية)، كلما زاد مستوى التمكين الوظيفي بفروع مصرف الصحاري بمدينة بنغازي. وافقت هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة ودراسة سالم (2018)، ودراسة مراد ونور الدين (2016)، والجميلي (2008).

توصيات الدراسة:

وفقا للنتائج السابقة يمكن اقتراح التوصيات التالية:

العمل على زيادة التمكين الوظيفي بفروع مصرف الصحاري بمدينة بنغازي، وذلك عن طريق تبني أسلوب العمل الجماعي، وكذلك إتاحة حيز من الحرية للعاملين في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز الأعمال.

حث القيادات الإدارية بفروع مصرف الصحاري بمدينة بنغازي على التوسع في انتهاج الأنماط القيادية الحديثة التي وردت في هذه الدراسة (القيادة التحويلية، القيادة الأخلاقية، نمط القيادة الحر).

تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة للتوسع في تطبيق التمكين الوظيفي في المنظمات الليبية من خلال التدريب وعقد الندوات وورش العمل وتبادل الخبرات والمعارف بين العاملين مما يؤدي إلى الرفع من كفاءتهم، وتعزيز فرص تمكينهم الوظيفي.

الدراسات المستقبلية

التمكين الوظيفي من المواضيع الحديثة نسبيا ويحتاج المزيد من الدراسات المستقبلية وربطه بمتغيرات أخرى مثل إدارة المعرفة، سلوك المواطن، الميزة التنافسية للمنظمات وغيرها من المتغيرات. يوصي الباحثان بإجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية في قطاعات وبيئات أخرى.

المراجع

المراجع العربية:

- الجميلي، مطر بن عبد المحسن (2008). الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف، المملكة العربية السعودية.
- الروسان، محمود (2017). أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، المجلد (6)، العدد (2).
- السحاتي، وفاء علي عبد السلام (2019). تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا.
- السعيداني، إسماعيل مريزق عطية (2023). درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة مأدبا في الأردن، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد (43)، العدد (2)، ص ص (181-198).
- السيوي، محمد سليمان و أبوشويته، فتحيت أبوبكر (2023). أثر ممارسات القيادة بالمشاركة في تحقيق التمكين الإداري في جامعة سرت من وجهة نظر العاملين الإداريين بها، مجلة آفاق اقتصادية، المجلد (9)، العدد (18)، ص ص (79-107).
- الشامسي، فاطمة محمد و جناحي، سهيلة معين والذهلي، مريم فاضل (2021). أنماط القيادة المدرسية ودورها في تعزيز علاقة أولياء الأمور، المجلة الإلكترونية الشاملة، العدد (37)، ص ص (1-32).
- الغول، رمزي خضر يوسف (2024). أثر تمكين العاملين في جودة الخدمات: الدور المعدل لنظام تخطيط موارد المؤسسة في شركات التأمين الأردنية، رسالة دكتوراة، قسم إدارة الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- النمر، سعود بن محمد (1990). السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض.
- بوجعدار، خالد ودريوش، شهيناز (2013). أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة محمد خيضر بسكرة، العدد (32)، ص ص (181-199).

- حلاق، بطرس (2020). القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
- حماد، إياد (2011). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (27)، العدد (4)، ص ص (383-403).
- حمدان، إسحق (2019). القيادة التحويلية ودورها في النجاح التنظيمي بحث استطلاعي لآراء عينة من التدريسيين، رسالة ماجستير، جامعة سامراء، العراق.
- سعد، أحمد سعيد وجودة، يسري السيد يوسف و فرحات، بسمة مدحت (2022). تأثير التمكين على الاستغراق الوظيف بالتطبيق على المستشفيات الجامعية في جمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للدراسات، المجلد (13)، العدد (4)، ص ص (570-593).
- عبد اللطيف، بزويو (2017). أثر القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي دراسة حالة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، رسالة ماجستير، الجزائر.
- فضل الله، فضل الله علي (1996). القيادة الإدارية في الإسلام، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض.
- قحطاني، إيلا ن محمد عبد الحق والسفياني، عبد الرحمن محمد أحمد (2023). أثر التمكين الإداري في جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية في المستشفيات الحكومية بمدينة تعز، مجلة جامعة السعيد للعلوم الإنسانية، المجلد (6)، العدد (4)، ص ص (147-183).
- قهيري، فاطمة وضيف، سعيده (2020). أثر القيادة الأخلاقية على المسؤولية البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، مجلد (2)، العدد (1)، ص ص (81-98).
- نصر الدين، فعودة و سلامي، منيرة (2021). أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين: دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر فرع باتنة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد (11)، العدد (3)، ص ص (297-313).
- مراد، زايد و نور الدين، صراب (2016) مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية، مجلة الإحصاء والاقتصاد التطبيقي، المجلد 13، العدد 2، الصفحة 163-184.

- الحلو، منال عمر درويش (2020). أثر أنماط القيادة الشبكية على تمكين العاملين في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة - فلسطين، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- سالم، مأمون يوسف (2018). أثر القيادة الإدارية في تمكين العاملين بالمنظمات غير الربحية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (2)، العدد (14)، ص ص (153-176).
- يغمور، عدي محمد خالد و سعيان، تغريد صالح و عبد الله، أيمن بهجت (2018). دور الأنماط القيادية الحديثة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين العاملين في البنوك الأردنية، الجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (14)، العدد (4)، ص ص (603-624).

المراجع الأجنبية:

- Ali, M.A.E., Yahya, B.F. (2024). How the Psychological Empowerment of Workers Effects the Relationship Between Ethical Leadership and
- Brown, M. E., Treviño, L. K., and Harrison, D.A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2): 117-134.
- Cook, C. W. & Hunsaker, P. L. (2020). *Management and Organizational Behavior*. New York McGraw-Hill.
- Moorhead, G. & Griffin, R. W. (2020). *Organizational Behavior: Managing People and Organizational*. U.S.A, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Sewify, A. M. (2020) The effect of ethical leadership on employees' empowerment. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, Vol (4), No (11), 132 – 157.
- Zemeke, R. & Schaaf, D. (2019). *The Service Edge: 101 Companies That Profit from Customer Care*. New York: New American Library.