



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

الموضوع

أثر سلوكيات القيادة التمكينية على تنمية الفخر التنظيمي

(دراسة ميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - ولاية عين تموشنت)

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي - الطور الثاني ل.م.د.

إعداد الطالبتين:

نعمايي أسماء

نعمايي فاطمة الزهراء

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا

بن وسعد زينة

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

مشرفا

لواتي خاتمة

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

ممتحنا

بن سليمان نجيب

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

السنة الجامعية: 2025-2026



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

التخصص: تخصص إدارة الأعمال

الموضوع

أثر سلوكيات القيادة التمكينية على تنمية الفخر التنظيمي

(دراسة ميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ولاية عين تموشنت)

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي – الطور الثاني ل.م.د

إعداد الطالبتين:

نعماي أسماء

نعماي فاطمة الزهراء

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا	بن وسعد زينة	الأستاذ (ة): الاسم واللقب
مشرفا	لواتي خاتمة	الأستاذ (ة): الاسم واللقب
ممتحنا	بن سليمان نجيب	الأستاذ (ة): الاسم واللقب

السنة الجامعية: 2025-2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

قال الله تعالى: "قل اعملوا فليسرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك.. ولا يطيب النهار إلا بطاعتك.. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك.. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك.. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك..

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، فله الشكر على توفيقه وعونه لنا في إنجاز هذا العمل، وعلى ماأنعم به علينا من صبر وتيسير في مسيرتنا الدراسية، الحمد لله أولاً وآخراً

نتقدم بخالص الشكر إلى أستاذتنا المشرفة لواتي خاتمة على دعمها المتواصل وتوجيهاتها القيّمة طوال فترة إعداد مذكرة التخرج، كما نشكرها على تشجيعها الدائم وصبرها في تقديم المساعدة و النصائح التي كان لها أثر كبير في إنجاز هذا العمل و إتمامه على أحسن وجه، أسأل الله تعالى أن يجزيها عنا خير الجزاء ويبارك في علمها و عملها، ويجعل ماقدمته في ميزان حسناتها، وأن يوفقها دائماً لما فيه الخير والنجاح.

كما نتقدم بالشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إعداد هذا العمل، لكن جزيل الشكر والتقدير

الإهداء

إلى الذي كان دائما مصدر قوتي وفخري، والذي علمني معنى الإجتهد والصبر، أهديك هذا العمل تقديرا لكل ما قدمته لي من دعم وتشجيع حفظك الله وأدامك سندا لي

أبي العزيز

إلى نبع الحنان والعطاء التي كانت بدعائها وصبرها سببا في وصولي إلى هذه المرحلة، أهديك هذا العمل بكل حب و امتنان، أسأل الله أن يحفظك ويبارك في عمرك.

أمي الحبيبة

إلى من شاركتني كل لحظة من حلاوة الحياة ومرها، أهديك هذا العمل بكل حب

أختي الغالية مروة

إلى كل من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي ولاتكتمل فرحتي إلا بوجودهم

جدي وجدتي حفظهما الله

إلى كل من كان عوننا وسندا في هذا الطريق إلى كل المقربين إلى قلبي أفراد عائلتي دون أن ننسى جدتي فضيلة أطال الله في عمرها

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر سلوكيات القيادة التمكينية (تعزيز الشعور بمعنى العمل، تعزيز فرص المشاركة في صنع القرار، إظهار الثقة في الأداء العالي، منح الاستقلالية وتقليل القيود البيروقراطية) في تنمية الفخر التنظيمي بأبعاده (العاطفي والسلوكي) في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت، ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدنا على المنهجين الوصفي والتحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة قوامها 51 موظفاً، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار (26).

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين القيادة التمكينية والفخر التنظيمي، كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة التمكينية في تنمية الفخر التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة تبني أساليب القيادة التمكينية من خلال منح الموظفين صلاحيات أوسع، وتشجيعهم على اتخاذ المبادرات والمشاركة الفعالة في صنع القرار. كما أوصت بضرورة اعتبار الفخر التنظيمي عنصراً استراتيجياً في بناء سمعة المؤسسة وتعزيز تنافسيتها.

الكلمات المفتاحية: قيادة تمكينية، فخر تنظيمي، مشاركة في اتخاذ القرار، ثقة في الأداء، تقليل البيروقراطية.

Abstract :

This study aimed to determine the impact of empowering leadership behaviors (enhancing the sense of work meaning, promoting participation in decision-making, demonstrating confidence in high performance, and granting autonomy while reducing bureaucratic constraints), on developing organizational pride with its dimensions (affective and behavioral) in the Directorate of Electricity and Gas Distribution in Ain Temouchent. To achieve the study objectives, the researcher adopted the descriptive-analytical approach. Data were collected using a questionnaire distributed to a sample of 51 employees. The data were analyzed using SPSS version 26.

The study reached several key findings, most notably the existence of a strong positive correlation between empowering leadership and organizational pride. The statistical analysis also revealed a statistically significant effect of empowering leadership on developing organizational pride in the institution under study. The study recommended the necessity of adopting empowering leadership styles by granting employees broader authorities, encouraging them to take initiatives, and actively participate in decision-making. It also recommended considering organizational pride as a strategic element in building the institution's reputation and enhancing its competitiveness.

Keywords: Empowering Leadership, Organizational Pride, Participation in Decision-Making, Confidence in Performance, Reducing Bureaucracy.

الصفحة	قائمة المحتويات
	الشكر و التقدير
	الإهداء.....
I	الملخص
II	قائمة المحتويات.....
IV	قائمة الجداول.....
VI	قائمة الأشكال.....
VI	قائمة الملاحق.....
أ	المقدمة.....
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي
3	المطلب الأول: الأدبيات النظرية للقيادة التمكينية.....
9	المطلب الثاني: الأدبيات النظرية للفخر التنظيمي.....
15	المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة التمكينية والفخر التنظيمي.....
17	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي
18	المطلب الأول: الدراسات السابقة.....
35	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.....
43	المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.....
46	خلاصة الفصل الأول.....
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز-ولاية عين تموشنت
48	تمهيد.....
49	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.....
49	المطلب الأول: منهج الدراسة.....
51	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
55	المطلب الثالث: دراسة صدق وثبات أداة الدراسة.....
61	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.....
61	المطلب الأول: العرض الوصفي لنتائج للدراسة.....

75	المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضيات.....
97	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
101	خلاصة الفصل الثاني.....
102	الخاتمة.....
107	المراجع
111	الملاحق.....
132	الفهرس

قائمة الجداول		
الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
35	مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة العربية	الجدول رقم (01-01)
39	مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة الأجنبية	الجدول رقم (02-01)
49	متغيرات الدراسة	الجدول رقم (01-02)
51	الإحصائيات للاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة	الجدول رقم (02-02)
52	سلم ليكارت الخماسي	الجدول رقم (03-02)
53	مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى حسب مقياس ليكارت الخماسي	الجدول رقم (04-02)
55	الإتساق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الأول	الجدول رقم (05-02)
56	الإتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني من المحور الأول	الجدول رقم (06-02)
57	الإتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث من المحور الأول	الجدول رقم (07-02)
57	الإتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع من المحور الأول	الجدول رقم (08-02)
58	الصدق البنائي للأبعاد مع المحور الكلي للمتغير المستقل	الجدول رقم (09-02)
58	الإتساق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الثاني	الجدول رقم (10-02)
59	الإتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني من المحور الثاني	الجدول رقم (11-02)
60	الصدق البنائي للأبعاد مع المحور الكلي للمتغير التابع	الجدول رقم (12-02)
60	معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	الجدول رقم (13-02)
62	توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي	الجدول رقم (14-02)
63	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	الجدول رقم (15-02)
64	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم (16-02)
65	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	الجدول رقم (17-02)
66	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	الجدول رقم (18-02)
68	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تعزيز الشعور بمعنى العمل	الجدول رقم (19-02)
69	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تعزيز فرص المشاركة في صنع القرار	الجدول رقم (20-02)
71	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد إظهار الثقة في الأداء العالي	الجدول رقم (21-02)
72	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد منح الإستقلالية من القيود والبيروقراطية	الجدول رقم (22-02)

74	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور الفخر التنظيمي	الجدول رقم (23-02)
76	الإرتباط الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع	الجدول رقم (24-02)
78	تحليل تباين خط الانحدار ANOVA	الجدول رقم (25-02)
79	قيم معاملات خط الانحدار البسيط	الجدول رقم (26-02)
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور القيادة التمكينية	الجدول رقم (27-02)
81	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط إجابات المحور الأول مع المتوسط الفرضي	الجدول رقم (28-02)
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الفخر التنظيمي	الجدول رقم (29-02)
84	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط إجابات المحور الثاني مع المتوسط الفرضي	الجدول رقم (30-02)
86	نتائج معامل الارتباط بيرسون بين القيادة التمكينية والفخر التنظيمي	الجدول رقم (31-02)
90	الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية و المتغير التابع	الجدول رقم (32-02)
90	معامل الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة و المتغير التابع لنموذج الدراسة	الجدول رقم (33-02)
91	تحليل تباين خط الانحدار المتعدد	الجدول رقم (34-02)
93	قيم معاملات خط الانحدار المتعدد بطريقة enter المعاملات ^a	الجدول رقم (35-02)
96	نتائج إختبار (T) لدراسة فروق المتوسطات بين عينة الدراسة تبعا لمتغير النوع الاجتماعي	الجدول رقم (36-02)
97	نتائج تحليل التباين ANOVA للفروق حول الفخر التنظيمي (الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة)	الجدول رقم (37-02)

قائمة الأشكال		
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
و	نموذج الدراسة	الشكل رقم (01)
8	نموذج القيادة التمكينية حسب دراسة المدهون	الشكل رقم (01-01)
62	توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي	الشكل رقم (01_02)
63	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	الشكل رقم (02_02)
65	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الشكل رقم (03_02)
66	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	الشكل رقم (04_02)
67	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	الشكل رقم (05_02)
85	مخطط المدرج التكراري	الشكل رقم (06_02)
85	مخطط الاحتمال الطبيعي	الشكل رقم (07_02)
88	منحنى الانحدار الخطي للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي	الشكل رقم (08_02)
92	مخطط المدرج التكراري	الشكل رقم (09_02)
92	مخطط الإحتمال الطبيعي	الشكل رقم (10_02)

قائمة الملاحق		
الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
113	أداة الدراسة (الإستبيان)	الملحق رقم 01
116	تحكيم الإستبيان	الملحق رقم 02
117	مخرجات برنامج SPSS	الملحق رقم 03



توطئة:

تعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية والمحرك الجوهرى لنجاح المؤسسات في عصر المعرفة والتحويلات المتسارعة، حيث لم يعد التميز المؤسسي يقتصر على امتلاك التكنولوجيا المتقدمة أو الموارد المالية الضخمة، بل أصبح رهينا بمدى قدرة المؤسسة على استثمار رأس المال النفسي والوجداني لموظفيها، وفي ظل هذه التنافسية الشديدة، برزت الحاجة الماسة إلى تبني أنماط قيادية حديثة تتجاوز المفاهيم التقليدية للسلطة والرقابة لتنتقل نحو آفاق أكثر رحابة تركز على الثقة وتنمية القدرات البشرية الكامنة، ومن هنا برزت القيادة التمكينية كفلسفة إدارية رائدة تسعى إلى إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار ومنحهم الاستقلالية الجوهرية في أداء مهامهم وتعزيز شعورهم بالكفاءة الذاتية، إن جوهر هذا النمط القيادي يكمن في تحويل الموظف من مجرد منفذ للأوامر إلى شريك في النجاح، مما يخلق بيئة عمل محفزة تشعر الفرد بقيمته الحقيقية ودوره المحوري في تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.

إن هذا المناخ التمكيني الذي توفره القيادة لا يتوقف أثره عند تحسين مؤشرات الأداء الوظيفي فحسب، بل يمتد ليشكل النواة الأساسية لتنمية الفخر التنظيمي لدى العاملين، فالفخر التنظيمي يمثل الحالة الوجدانية التي تعكس مدى شعور الموظف بالاعتزاز والانتماء لكيان يقدر إمكانياته ويمنحه الثقة والتقدير، وعندما يدرك أن قيادته تستثمر في تمكينه وتطويره يتحول نجاح المؤسسة وسمعتها الجيدة في محيطها الخارجي إلى مصدر لفخره الشخصي، مما يدفع بمستويات الولاء والالتزام إلى أقصى مداها.

وفي ظل هذه المتغيرات، تبرز الحاجة إلى دراسة واقع القيادة التمكينية في المؤسسات الجزائرية، وتأتي هذه الدراسة لتبسيط الضوء على أثر سلوكيات القيادة التمكينية في تنمية الفخر التنظيمي، من خلال دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت.

1. إشكالية الدراسة:

أصبحت القيادة التمكينية اليوم عاملا أساسيا في تمكين العاملين وتحفيزهم نحو الأداء المتميز، كما يبرز الفخر التنظيمي كأحد الجوانب المهمة التي تعكس علاقة العامل بمؤسسته ومدى اعتزازه بالانتماء إليها، غير أن مدى تأثير القيادة التمكينية في تعزيز الفخر التنظيمي في المؤسسات المحلية لا يزال محل اهتمام، وتعد مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت نموذجا مناسباً يستحق الدراسة، وعليه تسعى هذه الدراسة إلى تحليل مدى تأثير سلوكيات القيادة التمكينية في تنمية الفخر التنظيمي داخل هذه المؤسسة، وعليه نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى تأثير سلوكيات القيادة التمكينية في تنمية الفخر التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ولاية

عين تموشنت؟

■ الأسئلة الفرعية:

للإجابة على هذه الإشكالية قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية:

1. ما مدى اعتماد مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت على تطبيق سلوكيات القيادة التمكينية؟
2. ما هو مستوى الفخر التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التمكينية والفخر التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت؟
4. هل تؤثر القيادة التمكينية في تنمية الفخر التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الفخر التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية) ؟

2. فرضيات الدراسة:

للإجابة على مختلف التساؤلات المتعلقة بموضوع البحث نعتمد على الفرضيات التالية:

■ الفرضية الرئيسية: يوجد أثر لسلوكيات القيادة التمكينية في تنمية الفخر التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت.

- الفرضية الأولى: يوجد مستوى متوسط لتطبيق القيادة التمكينية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت؛
- الفرضية الثانية: يوجد مستوى مرتفع لتطبيق الفخر التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت؛
- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية طردية بين القيادة التمكينية والفخر التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت؛
- الفرضية الرابعة: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة التمكينية بأبعادها (تعزيز الشعور بمعنى العمل، تعزيز فرص المشاركة في صنع القرار، إظهار الثقة في الأداء العالي، منح الاستقلالية من القيود والبيروقراطية) على تنمية الفخر التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت؛

- **الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت حول الفخر التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة).

3. مبررات اختيار الموضوع:

أولاً: المبررات الذاتية:

- الاهتمام الشخصي بمجال إدارة الموارد البشرية، وخصوصاً فيما يتعلق بأساليب القيادة الحديثة؛
- الرغبة في فهم كيفية تأثير القائد الفعال على مشاعر الانتماء والفخر التنظيمي لدى الموظفين؛
- الرغبة في تطوير القدرات البحثية والمعرفية في مجال القيادة التمكينية والسلوك التنظيمي.

ثانياً: المبررات الموضوعية

- الحاجة الملحة للمؤسسات المعاصرة إلى تبني أساليب قيادية حديثة تبتعد عن المركزية التقليدية وتمنح الموظفين قدراً أكبر من الثقة والاستقلالية؛
- ندرة الدراسات العربية التي تتناول الدمج بين القيادة التمكينية وبناء الفخر التنظيمي لدى الموظفين؛
- أهمية الموضوع في السياق الجزائري، حيث تسعى العديد من المؤسسات العمومية إلى تحسين أدائها من خلال تعزيز الالتزام والانتماء التنظيمي.

4. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم القيادة التمكينية وأبعادها الرئيسية وممارستها في المؤسسات؛
- مختصر تحديد مستوى تطبيق سلوكيات القيادة التمكينية داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت؛
- التعرف على مستوى الفخر التنظيمي لدى العاملين ومدى اعتزازهم بهوية المؤسسة وإنجازاتها؛
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة التمكينية والفخر التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛
- تحديد أبعاد القيادة التمكينية الأكثر تأثيراً في رفع مستوى الفخر التنظيمي؛
- تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات على تعزيز الفخر التنظيمي من خلال تبني ممارسات القيادة التمكينية.

5. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة فيما يلي:

- إثراء المكتبة الجامعية في مجال السلوك التنظيمي من خلال دراسة العلاقة بين القيادة التمكينية والفخر التنظيمي، فهو موضوع لا يزال يحظى باهتمام محدود في السياق الجزائري؛
- اختبار نماذج قيادية حديثة في بيئة مؤسسية جزائرية عمومية، مما يساهم في إثراء الدراسات الإدارية المحلية.

ثانياً: الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة فيما يلي:

- مساعدة مديري المؤسسات، وخاصة في قطاع الخدمات العمومية، على فهم كيفية استخدام أساليب القيادة التمكينية لتعزيز مشاعر الفخر والانتماء لدى الموظفين؛
- تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تساعد على تحسين المناخ التنظيمي وزيادة الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي؛
- تمكين المؤسسة محل الدراسة (مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت) من تشخيص واقع تطبيق القيادة التمكينية ومستوى الفخر التنظيمي لدى موظفيها؛
- المساهمة في رفع كفاءة الأداء التنظيمي من خلال تعزيز الدافعية الذاتية للموظفين عبر الشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء للمؤسسة.

6. حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** لقد تم التركيز في دراستنا على القيادة التمكينية كمتغير مستقل بأبعادها (تعزيز الشعور بمعنى العمل، تعزيز فرص المشاركة في صنع القرار، إظهار الثقة في الأداء العالي، منح الاستقلالية من القيود والبيروقراطية)، أما المتغير التابع هو الفخر التنظيمي ببعديه (الفخر العاطفي، الفخر السلوكي).
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت.
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء التبرص في المؤسسة محل الدراسة خلال الفترة الزمنية من 21 إلى 27 ديسمبر 2025، أما الدراسة ككل كانت خلال السنة الجامعية 2025-2026.
- **الحدود البشرية:** موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت.

7. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

من أجل الإجابة عن التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا في الفصل الأول على المنهج الوصفي، أما الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي من خلال استخدام دراسة الحالة والاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج spss نسخة 26

8. مرجعية الدراسة:

لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الكتب والمجلات العلمية المحكمة وكذا المقالات ورسائل الماجستير ومذكرات الماستر، هذا في الفصل النظري أما في الفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الإستبيان كأداة رئيسية للدراسة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت.

9. صعوبات الدراسة

واجهت الدراسة بعض الصعوبات والتحديات، ومن أبرزها:

- امتناع بعض أفراد العينة عن الإجابة على الاستبانة بالكامل؛
- صعوبة استعادة جميع استمارات الاستبانة الموزعة، مما أدى إلى انخفاض معدل الاستجابة؛
- ضيق الوقت المتاح لتوزيع الاستبانة وجمعها، خاصة بسبب طبيعة العمل في المؤسسة وارتباط الموظفين بمهامهم اليومية؛
- محدودية البيانات والإحصاءات الرسمية المتعلقة بمستوى الفخر التنظيمي في المؤسسة.

10. هيكل الدراسة:

تم تقسيم البحث وفق منهجية IMRAD إلى فصلين:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة التمكينية و الفخر التنظيمي، حاولنا في هذا الفصل التعرف على مفهوم القيادة التمكينية و الفخر التنظيمي وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين أساسيين نظريين حيث تضمن المبحث الأول الإطار النظري للدراسة والذي تكون من الإطار المفاهيمي للقيادة التمكينية و بالإضافة إلى أبعادها ، ومتطلباتها ، وكذا الفخر التنظيمي وأهدافه بالإضافة إلى خصائصه وأنواعه ، كما تضمن المبحث الثاني عرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة بالإضافة إلى إجراء مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة .

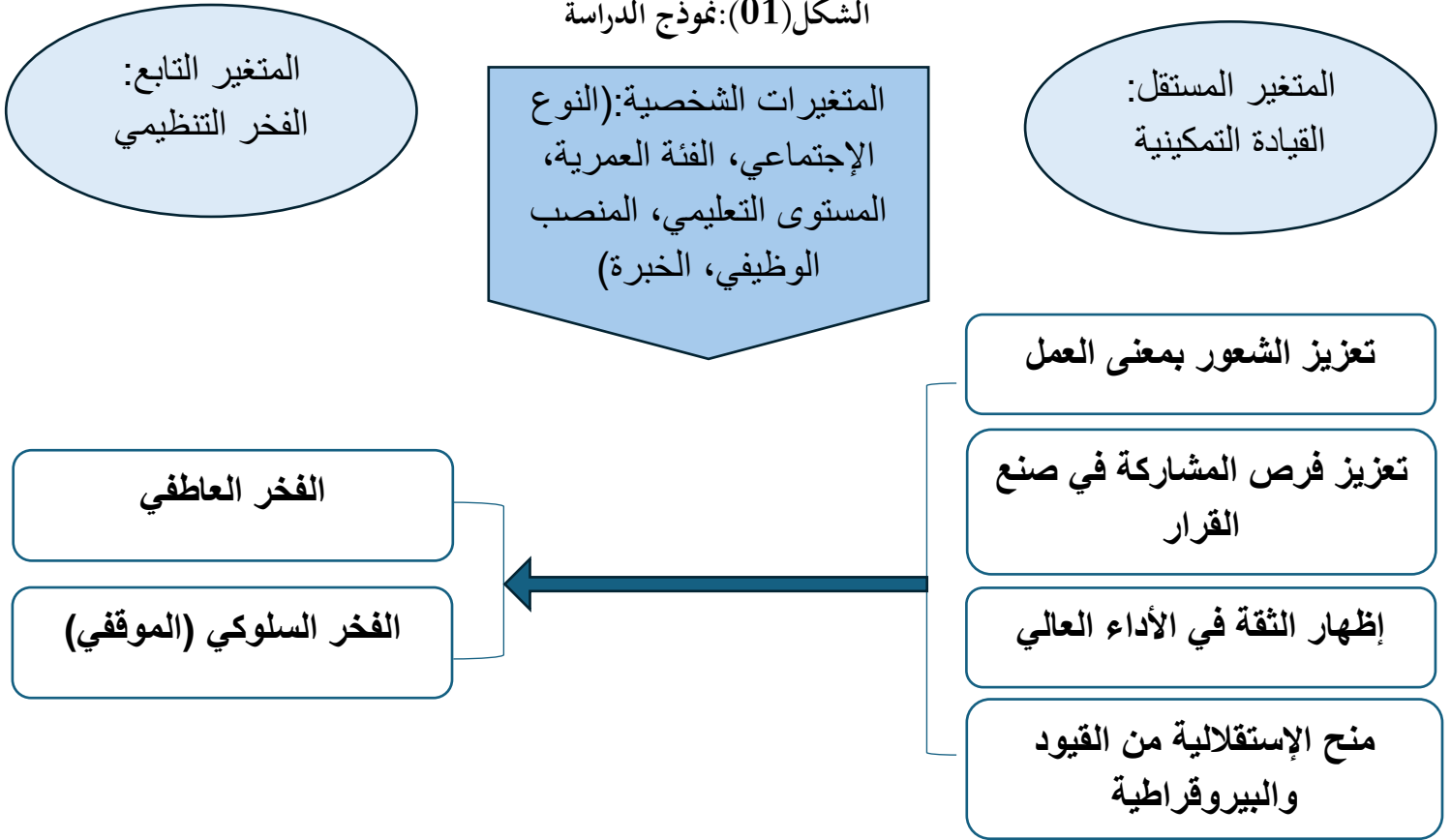
الفصل الثاني: تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت، وتم تقسيم الفصل إلى مبحثين، حيث تضمن المبحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة والمبحث الثاني كان لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

11. نموذج الدراسة:

من أجل تحقيق غرض الدراسة والوصول إلى الأهداف المحددة، سوف نعتمد على نموذج خاص بنا، للتعرف فيما إن كان هناك تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع وذلك وفق الجدول التالي:

- المتغير المستقل: القيادة التمكينية (تعزيز الشعور بمعنى العمل، تعزيز فرص المشاركة في صنع القرار، إظهار الثقة في الأداء العالي، منح الإستقلالية من القيود والبيروقراطية)
- المتغير التابع: الفخر التنظيمي (الفخر العاطفي، الفخر السلوكي)

الشكل (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الدراسات السابقة



الفصل الأول: الأدبيات التطبيقية والنظرية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي



الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي

تمهيد:

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، انتقل التركيز الإداري من نماذج السيطرة التقليدية إلى نماذج أكثر مرونة واستجابة للعنصر البشري، وتبرز القيادة التمكينية في هذا السياق كفلسفة إدارية تعيد صياغة العلاقة بين القائد ومروؤوسيه، من خلال تحويل القوة من مركزية القرار إلى آفاق المشاركة والاستقلالية، إن تبني هذا النمط القيادي لم يعد ترفاً إدارياً، بل ضرورة حتمية للمنظمات التي تسعى لاستثمار رأس مالها الفكري وتحويله إلى طاقة إبداعية مستدامة.

إن القيادة التمكينية تسعى إلى منح الثقة للآخرين وتعمل على تعزيز استقلاليتهم في اتخاذ القرارات وتطوير قدراتهم الذاتية، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء والمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف المؤسسية، وذلك سعياً للوصول إلى بناء الفخر التنظيمي لدى الموارد البشرية، ويعتبر تعزيز شعور الفخر التنظيمي من أكثر المواضيع حيوية في الفكر الإداري الحديث، حيث أضحت اعتزاز الموظف بانتمائه وهويته المؤسسية من أهم الركائز التي تسعى المنظمات لترسيخها لضمان ولائهم وتفانيهم وتميزهم.

وللإحاطة بكل جوانب هذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين كما يلي:

➤ **المبحث الأول:** الأدبيات النظرية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي.

➤ **المبحث الثاني:** الأدبيات التطبيقية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي

تشكل القيادة التمكينية الركيزة الأساسية التي تستند إليها المؤسسات الحديثة اليوم، إذ تمثل نهجا تشاركيا يؤثر بشكل متزامن على كل من الموظف والمؤسسة، مما يعزز ثقة الموظفين بأنفسهم ويزيد من استقلاليتهم في الأداء، وهذا يساهم في ترسيخ الفخر التنظيمي الذي ينسجم مع الهوية المؤسسية والولاء الوجداني للموظف، وبالتالي يتحول الانتماء إلى قوة دافعة لتحقيق أهداف المنظمة يتميز وتفاًن. لهذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى بعض الجوانب المتعلقة بنهج القيادة التمكينية والفخر التنظيمي والعلاقة الموجودة بينهما.

المطلب الأول: الإطار النظري للقيادة التمكينية

الفرع الأول: تعريف القيادة التمكينية

✓ مفهوم القيادة:

• تعرف القيادة على أنها القدرة التي يمتلكها شخص ما على امتلاك السلطة الشخصية التي تمكنه من توجيه وتنسيق أنشطة مجموعة العمل. (Feryal, 2021, p. 10)

• كما تعرف على أنها عملية الإقناع أو تقديم القدوة التي يستخدمها فرد أو فريق قيادي لحث مجموعة من الأفراد على السعي لتحقيق أهداف يريدونها القائد أو لتحقيق أهداف مشتركة بين القائد ومرؤوسيه. (عصاني، 2017، صفحة 22)

من خلال التعاريف السابقة تم تعريف القيادة على أنها عملية تأثير وتوجيه الأفراد أو المجموعات نحو تحقيق أهداف معينة، وبطريقة سليمة تساهم في تحقيق رؤية أو هدف مشترك. (فريال، 2025، صفحة 3)

✓ مفهوم التمكين:

• يعرف Brown التمكين على أنه العملية التي تمنح العاملين السلطة من أجل أن يكونوا قادرين على اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم (سالم، 2013، صفحة 8)

• كما يعرف على أنه عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والاسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المؤسسة. (حنان، 2016، صفحة 3)

من خلال التعاريف السابقة تم استنتاج أن التمكين بشكل عام الشعور بالراحة ويكون ذلك من خلال تفويض السلطة بمنح الثقة للأفراد ليكون لديهم القدرة في اتخاذ القرارات. (حنان، 2016، صفحة 4)

✓ مفهوم القيادة التمكينية:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي

■ تعرف القيادة التمكينية على أنها: العملية التي يقوم من خلالها القادة بتشجيع الموظفين على الالتزام التنظيمي، وزيادة قدراتهم الذاتية في إنجاز أهداف المؤسسة (الوادي، 2012، صفحة 289)

■ كما تعرف القيادة التمكينية على أنها: عملية تفويض سلطة اتخاذ القرار للموظفين، والتعبير عن الثقة في قدراتهم على التعامل مع المواقف الصعبة، وزيادة شعورهم بالمعنى في العمل، وتوفير الموارد اللازمة لدعم أداء الموظفين في الوفاء بمسؤولياتهم. (جبر علي فالخ ، دحام أحمد عبد الحسن، 2025، صفحة 731)

■ ونعرف القيادة التمكينية أيضا على أنها عملية التأثير على المرؤوسين من خلال تقاسم السلطة والدعم التحفيزي لتعزيز تجربتهم في القدرة على العمل بشكل مستقل ضمن حدود الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية الشاملة. (ضيف عبد الشكور, هاني محمد جلال،، 2025، صفحة 737)

من خلال التعاريف السابقة تم تعريف القيادة التمكينية على أنها سلوكيات القائد والتي تساهم في تعزيز معنى وأهمية العمل لدى المرؤوسين ومشاركتهم في صنع القرارات، ودعم استقلاليتهم وإظهار الثقة في أدائهم. (علوان محمود حسين, عواد يوسف يونس ، 2022، صفحة 123)

الفرع الثاني: أهمية وأهداف القيادة التمكينية

أولا: أهمية القيادة التمكينية

تتمثل أهمية القيادة التمكينية فيما يلي: (صباح، 2024، صفحة 747)

- تعمل على قراءة البيئة الخارجية، ووضع رؤية مقنعة للقيم والمهام المشتركة، فهي تخلق الظروف للتكيف مع الأفكار المتنوعة للعاملين عن طريق الحوار والتعاون فيما بين العاملين والقيادة في الإدارة العليا؛
- تمنح العاملين المزيد من التفويض وفسح المجال الأوسع للتخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم وهذا يتم عن طريق الرقابة الذاتية، بمعنى عدم امتناع الرؤساء عن تقديم التوجيه والإرشاد للعاملين إذ يجب مساعدتهم على تطوير مهاراتهم والتزامهم لكي يؤديوا دورهم بفعالية؛
- تخلق مناخ تنظيمي قائم على مركات جهود المجموعات داخل المؤسسة عن طريق تعزيز الرضا الوظيفي، والرفاه في العمل، والدافعية وتمكين العاملين؛
- تتيح للعاملين المشاركة الواسعة في صنع القرار، والتعاون والتبادل فيما بينهم، فالتمكين الذي يمنح للعاملين يعزز من شعور الانتماء ومدى ثقة القائد بكفاءة العامل.

ثانيا: أهداف القيادة التمكينية

تكمن أهداف القيادة التمكينية فيما يلي: (حراش أمينة ، روابح إسراء ، 2024 ، صفحة 5)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي

- دعم ومشاركة الموظفين في عملية صنع القرار؛
- تشجيع الموظفين على تحمل المسؤولية؛
- منح الموظفين مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في المتطلبات الوظيفية؛
- منح الموظف الكفاءة حرية التصرف والصلاحيات والاستقلالية في تنفيذ أعماله؛
- إقامة علاقات من الثقة المتبادلة بين القائد والموظفين.

الفرع الثالث: ممارسات القيادة التمكينية

تعددت وجهات نظر الباحثين حول ممارسات أو أبعاد القيادة التمكينية، ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة تم التوصل إلى تحديد أربع ممارسات أساسية للقيادة التمكينية وهي: (فهد السناي، 2014، صفحة 125)

1. تعزيز الشعور بمعنى العمل: يعبر هذا البعد عن مدى إدراك العاملين أن المهام التي يؤديونها ذات قيمة بالنسبة لهم وللآخرين، وأن هناك توافق بين متطلبات القيام بالعمل وقيم العاملين ومعتقداتهم، ويعكس هذا البعد قدرة القائد على مساعدة العاملين في فهم أهمية مساهماتهم وأدوارهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تبني مجموعة من السلوكيات المتنوعة منها تحديد أهداف تنظيمية ملهمة، وربط مهام العاملين بالقيم والقضايا التنظيمية، وشرح وتفسير أثر قيام العاملين بمهامهم على الفعالية الكلية للمؤسسة.

2. تعزيز فرص المشاركة في صنع القرار: يشير هذا البعد إلى مدى اعتماد القائد على مقترحات وآراء العاملين المتعلقة بمهام العمل، وحرصه على إشراكهم وإدماجهم في عمليات صنع القرار، كما يعكس مدى تبني القائد لسلوكيات الإدارة التشاركية التي تؤكد على حث العاملين على التعبير عن آرائهم، ودعوتهم إلى الاجتماعات لمناقشة مبادراتهم ومقترحاتهم، ومنحهم مزيداً من حرية التصرف في صنع القرارات المتعلقة بعملهم، كذلك الحرية التامة في الرجوع عن تلك القرارات وتعديل المسار في أي وقت حسب ما تقتضيه حاجة العمل.

3. إظهار الثقة في الأداء العالي: ينظر إلى هذا البعد على أنه إيمان القائد بكفاءة العاملين، وقدرتهم على تحقيق مستويات الأداء العالي، فهو يمثل اعتقاد القائد أن العاملين يمكنهم التعامل مع متطلبات الوظيفة بكفاءة عالية، وقدرتهم على التطوير والتحسين حتى عند وقوع الأخطاء، لذلك تتضمن سلوكيات إظهار الثقة في أداء العاملين عنصرين أساسيين الأول إظهار ثقته في العاملين، والثاني اعتقاد القائد يقيناً بقدرتهم على تحقيق ما هو متوقع منهم.

4. الاستقلالية من القيود البيروقراطية: يشير هذا البعد إلى مدى الحرية التي يشعر بها العاملون خلال أدائهم لعملهم وفق الطريقة التي تناسبهم، وبحسب أولوياتهم دون أن تفرض عليهم، فتمنح الاستقلالية للعاملين يؤكد قدرتهم على تحديد إجراءات عملهم وفقاً لطريقتهم الخاصة، وتخفيفهم لاستغلال إمكاناتهم، والعمل على الحد من المعوقات والقيود والتغلب عليها بما

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي

تتضمنه من تبسيط القواعد التنظيمية، وتقليل الإجراءات الإدارية، وتقليص مستويات السلطة ونطاق الاشراف بما يزيد من شعورهم بالمسؤولية تجاه نتائج عملهم.

كما تم تقسيم ممارسات للقيادة التمكينية إلى مجموعة من الممارسات الأساسية التي تعزز من قدرات الموظفين وتحفزهم على تحقيق الأهداف المشتركة وتمثل فيما يلي: (Ahearne, M, Mathieu, J; Rapp, A, 2005, p. 948)

- **توضيح رؤية وأهداف العمل الموظفين:** يسعى القائد التمكيني إلى توضيح كيفية مساهمة كل موظف في تحقيق أهداف المنظمة، مما يعزز إدراك الموظف لمعنى العمل وأهمية دوره؛
- **إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار:** تمثل مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات سلوكاً تمكينياً أساسياً، حيث يتم منحهم الفرصة للمساهمة في وضع الخطط واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم؛
- **تفويض المهام والصلاحيات:** يشمل التفويض منح الموظفين حرية التصرف ضمن نطاق مسؤولياتهم، مما يعزز الاستقلالية ويقلل المركزية في اتخاذ القرار؛
- **تقديم الدعم والتوجيه عند الحاجة:** القيادة التمكينية تشمل تقديم الدعم الإرشادي عند الحاجة دون التدخل المفرط، لضمان أن الموظفين قادرين على أداء مهامهم بكفاءة؛
- **إظهار الثقة في قدرات الموظفين:** يتضمن السلوك التمكيني التعبير عن الثقة في قدرات الموظفين على التعامل مع المسؤوليات وتحقيق النتائج المطلوبة؛
- **توفير الموارد والمعلومات الكافية:** تمكين الموظف يتطلب توفير المعلومات والموارد الضرورية التي تمكنه من أداء عمله بفعالية وكفاءة.
- **تشجيع الابتكار والمبادرة:** القيادة التمكينية تحفز على التجربة والابتكار، مع السماح بالخطأ كجزء من عملية التعلم.

الفرع الرابع: متطلبات القيادة التمكينية

ترتكز القيادة التمكينية على عدة متطلبات تتمثل فيما يلي: (غايب نوار، تيسير زاهر، 2022، صفحة 146)

- **القيم المشتركة:** يقصد بذلك أن القائد الممكن الذي يدافع عن موظفيه ويعترف بخبراتهم ويكافئ إنجازاتهم؛
- **المهارات:** تشمل المهارات التي يجب على القائد امتلاكها كمهارات التخطيط والاتصال والتفاعل؛
- **النمط:** هو مجموعة من الخصائص التي يتصف بها سلوك القائد كتحقيقه لمبادئ المساواة والثقة والاحترام؛
- **الاستراتيجية:** يقصد بها قدرة القائد على خلق رؤية ملهمة ومشاركة القوة بشكل مناسب.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي

الفرع الخامس: نماذج القيادة التمكينية

إن للقيادة التمكينية عدة نماذج أهمها ما يلي: (حراش أمينة ، روابح إسراء ، 2024 ، الصفحات 11-12)

1. نموذج Bodner:

يقوم هذا النموذج على السلوك القيادي الذي يجب أن يظهره القائد من أجل تمكين الموظفين المتمثل كالاتي:

المستوى الأول: التركيز على العمل، فيجب أن تكون الجهود أساسها التركيز على العمل.

المستوى الثاني: ضمان القدرة، ويقترح هذا المستوى أنه على القائد أن يعمل أولاً من أجل ضمان امتلاك الموظفين للقدرة الأساسية ليصبحوا متمكنين.

المستوى الثالث: خلق المساءلة، يعطي هذا المستوى التعليمات للقائد حتى يقوم ببناء أنظمة مساءلة نتيجة عدل المرؤوسين، وثم بناء هذه الفكرة على أساس أن الموظفين لا يمكن تمكينهم إلا إذا تحملوا مسؤولية أعمالهم.

المستوى الرابع: القيام بتطوير السلطة، وهو آخر مستوى في هذا النموذج، ويعني تطوير وبناء وتزويد الموظفين بالسلطة حتى يصبحوا متمكنين.

2. نموذج المدهون:

قدم المدهون نموذجاً عملياً للقيادة التمكينية في المؤسسات الاقتصادية إذ ركز في طرحه على فرضيتين:

- إعطاء الموظف مسؤوليات واضحة وسلطة فعلية بعد أداء مهمة من أدوات التمكين.
- إن ثقة القيادة التمكينية والإيمان بقدرات الموظف والتعبير له عن هذه الثقة سيساعد على زيادة فعالية في مجال خدمة العميل.

فهذا النموذج يركز من جانب على أسلوب القائد الإداري في مجال استخدام السلطة وأهميتها بالنسبة له، وذلك من حيث تفويضها أو الاحتفاظ بها ممثلاً بالمحور العمودي، أما الجانب الآخر يقوم على درجة ثقة القائد بالموظف من حيث قدرته على المشاركة في صنع القرار وتحمل المسؤولية و الإبداع والتطوير في مجال العمل وحرصته، وهذا يمثل محور أفقي، فالقائد إما يمنح السلطة والمسؤولية للموظف أو أن يحجبها عنه، فالسلطة مهمة جداً في بيئة العمل، لذلك لا بد من توفيرها لمن يستحقها في مواجهة الظروف والتغيرات.

وانطلاقاً من ذلك يمكن أن نستنبط من النموذج أربعة أنماط إدارية هي:

- التمكين؛

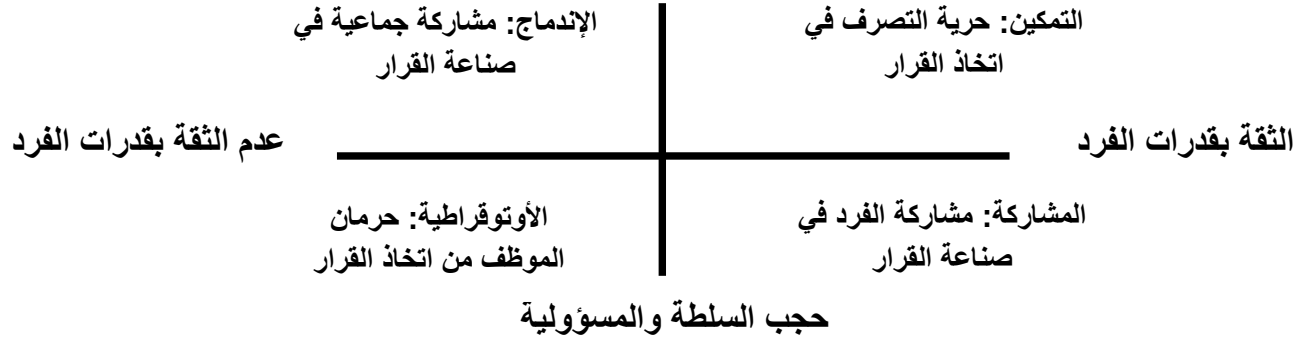
- الاندماج؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي

– المشاركة؛

– الأوتوقراطية (السلطة).

الشكل رقم (01-01): نمذجة القيادة التمكينية وفق الدراسة المدهون
تفويض السلطة والمسؤولية



المصدر: (حراش أمينة ، روابح إسراء ، 2024 ، صفحة 13)

الشكل أعلاه نمذجة يركز على تمكين الموظفين من وجهة نظر القادة الإداريون فقط، حيث يعتمد في مجال الأفكار التي طرحها على علاقة القائد الإداري بالموظف، ولكن باتجاه واحد، فعندما تجتمع ثقة القائد مع تفويضه يكون الموظف ممكناً، وعندما يجتمع تفويض القائد مع عدم ثقته يكون الموظف مشاركاً، أم عندما يجتمع عدم ثقة القائد مع عدم تفويضه يكون الموظف محروماً، ويعتبر تمكين الموظفين إستراتيجية هامة توفر مناخاً تنظيمياً إيجابياً لتنفيذ الاستراتيجيات الإدارية الحديثة. خلاصة القول أن القيادة التمكينية هي الركيزة التي يعتمد عليها القائد لتشجيع وتحفيز الموظفين وجماعات العمل بأسلوب قيادي معاصر، بهدف فك قيود الموظفين وتحريرهم من الإجراءات البيروقراطية والرقابة المشددة في المشاركة في المعلومات وصنع اتخاذ القرارات الجماعية.

الفرع السادس: فوائد القيادة التمكينية

للقيادة التمكينية عدة فوائد أهمها ما يلي: (Arad, Rhedder, & J.A, 2000, pp. 249-269)

- تعزيز الكفاءة الذاتية: تساهم في رفع ثقة الموظفين بقدراتهم على إنجاز المهام الصعبة بنجاح نتيجة منحهم الصلاحيات؛
- رفع مستوى الرضا الوظيفي والالتزام: يشعر الموظفون بتقدير المنظمة لذواتهم، مما يولد لديهم ارتباطاً وجدانياً عميقاً؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي

● **تحفيز السلوك الإبداعي:** التمكين يقلل من الخوف من المخاطرة، مما يشجع الموظفين على تقديم أفكار ابتكارية وحلول غير تقليدية للمشكلات؛

● **تقليل صراع الأدوار والاحتراق الوظيفي:** من خلال وضوح الرؤية ومنح الموظف التحكم في بيئة عمله، مما يقلل من الضغوط النفسية؛

الفرع السابع: تحديات القيادة التمكينية

بالرغم من أهمية القيادة التمكينية إلا أنها تواجه العديد من المعوقات والتحديات والتي يجب أخذها بعين الاعتبار والمتمثلة فيما يلي: (cheong, 2016, pp. 473-491)

- **خطر التناقض وفقدان السيطرة:** قد يؤدي التمكين إلى تضارب في القرارات إذا لم تكن التوقعات والأهداف واضحة تماماً، مما يسبب إرباكاً في العمليات اليومية؛
- **مقاومة التغيير:** في المنظمات ذات الهياكل الهرمية الجامدة، قد يقاوم القادة التقليديون التنازل عن سلطاتهم، كما قد يخشى الموظفون تحمل المسؤولية الجديدة؛
- **سوء فهم التمكين:** قد يفسر بعض الموظفين التمكين على أنه حرية مطلقة دون محاسبة، مما يؤدي إلى الانحراف عن رؤية المؤسسة؛
- **الاحتياجات التدريبية العالية:** يتطلب التمكين موظفين ذوي كفاءة عالية، وإذا تم تمكين موظفين غير مؤهلين، فإن النتائج تكون عكسية وتؤدي إلى الفشل في اتخاذ القرارات؛
- **زيادة الضغوط النفسية (العبء الوظيفي):** قد يشعر الموظف بضغط كبير نتيجة المسؤوليات الإضافية الملقاة على عاتقه، مما قد يؤدي إلى الاحتراق الوظيفي بدلاً من الفخر.

المطلب الثاني: الإطار النظري للفخر التنظيمي

الفرع الأول: تعريف الفخر التنظيمي

أصبح مفهوم الفخر التنظيمي في الآونة الأخيرة موضع اهتمام العديد من المنظمات المختلفة حول العالم، ويرجع السبب الأساسي في ذلك إلى أن الفخر التنظيمي له تأثير كبير في رفع معنويات العاملين، وتحسين أدائهم في المنظمة بشكل عام، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة أداء المنظمة، وتميزها وزيادة إنتاجيتها، وتقليل معدل دوران العاملين، ويرتفع رضاهم وولائهم للمنظمة، مما يزيد من سمعة المنظمة على المدى المتوسط والطويل الأمد. (حسين محمد علي عشكوش و آخرون، 2024، صفحة 94)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي

عرف الفخر التنظيمي بأنه "مدى شعور الأفراد بالسعادة وتقدير الذات الناشئ عن عضويتهم التنظيمية. (عياد، 2024، صفحة 969)

كما يعرف الفخر التنظيمي بأنه عاطفة واعية يشعر بها الأفراد عندما يرون أنفسهم يحققون نتائج تتوافق مع أهدافهم في المنظمات، يمكن أن تكون أصيلة أو غطرسية، اعتماداً على ما إذا كان الإنجاز يعزى إلى جهود الفرد أو قدراته. (يزن محمد سالم و آخرون ، 2019، صفحة 8)

في ضوء التعريفات السابقة، تم تعريف الفخر التنظيمي على أنه: "مجموعة من المشاعر والاتجاهات الإيجابية التي يحملها الفرد لمنظمته التي يعمل بها، الناتجة من إنجازات المنظمة الداخلية مثل القدرة على خلق بيئة عمل جيدة وأسلوب القيادة المتميز وكذلك إنجازاتها الخارجية مثل بناء سمعة جيدة والمركز التنافسي مما يجعله يتباهى باتتمائه لها، والتباهي بإنجازاتها ونجاحاتها أمام الآخرين. (سعد، 2020، صفحة 497)

الفرع الثاني: أهمية الفخر التنظيمي

تتمثل أهمية الفخر التنظيمي فيما يلي: (الحمود عبد الكريم وآخرون، 2024، صفحة 6)

- يتم استخدام مصطلح الفخر التنظيمي لوصف العاملين الذين يشعرون بمشاعر قوية وإيجابية أثناء أداء واجباتهم في منظمة تتمتع بسمعة طيبة وتاريخ حافل بالإنجازات؛ ويتجلى الفخر التنظيمي في التعاطف العميق الذي يشعر به الموظفون تجاه المنظمة، وشعورهم بالانتماء القوي والولاء الكبير لها؛
- يعد الفخر التنظيمي عاملاً هاماً يساهم في تعزيز الروح الجماعية، ورفع مستوى الأداء؛
- يرتبط الفخر التنظيمي بشكل أساسي بمشاعر الفرح والروح المعنوية العالية واحترام الفرد لذاته؛
- يعد الفخر التنظيمي مورداً نفسياً قيماً للمنظمة يوفر حافزاً جوهرياً للموظفين للعمل والإنجاز؛ وبالتالي من المهم جداً تعزيز الشعور بالفخر التنظيمي لدى الموظفين؛
- يؤثر الفخر التنظيمي أيضاً بشكل إيجابي في قرار الموظف بالبقاء في المنظمة، ويحفز التزام الموظف في عمله؛
- يعد الفخر التنظيمي بناءً مهماً للنجاح التنظيمي، إذ إنه يؤثر إيجاباً في الرضا الوظيفي، ويعتبر محركاً أساسياً لسلوك الفرد؛

- يساهم الفخر التنظيمي في بناء التوازن بين العمل والحياة للموظف، وزيادة الرضا الوظيفي.

وبذلك يمكن القول إن الفخر التنظيمي يلعب دوراً مهماً في إثراء بيئة العمل وتعزيز رضا الموظفين، بما يعزز الاستقرار والانتماء للمنظمة، وذلك لأهمية العناصر النفسية في بناء العلاقة بين الموظف والمنظمة، وتأثيرها على سلوك الموظف ومستوى رضاه الوظيفي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي

الفرع الثالث: خصائص الفخر التنظيمي

للفخر التنظيمي خصائص عدة متمثلة في: (رونق غنامي, انحال سويد, 2023، صفحة 20)

- يعبر الفخر التنظيمي عن مجموعة من المشاعر الوجدانية والتوجهات الإيجابية المرتبطة بالأداء، والتي يحملها الفرد نحو منظمته، فتدفعه إلى التباهي أمام الآخرين بإنجازاتها الفارقة؛
- ينشأ الفخر والتباهي بالنجاحات المتميزة أمام الآخرين كنتيجة لمجموعة الأحداث والمواقف الفردية أو التنظيمية، والتي يمكن تصنيفها طبقاً لنظرية العزو إلى عزو ذاتي وعزو خارجي؛
- يمثل الفخر التنظيمي الحافز الرئيس لمكونات السلوكيات الإيجابية في العمل، والمصدر الرئيس للتميز التنافسي؛
- يشير مفهوم الفخر التنظيمي إلى إدراك العاملين لمكانتهم، وإحساسهم بأنهم أحد ركائز المنظمة لتحقيق النجاح والتميز التنظيمي؛
- يعد الفخر التنظيمي بمثابة مفهوم معقد، لدرجة أنه لا يمكن اعتباره مفهوماً موحداً، بل هو سلسلة من المفاهيم المترابطة والمتداخلة.

الفرع الرابع: أنواع الفخر التنظيمي

هناك نوعان للفخر التنظيمي: (Gauthier, M. H. J., & Rhain, M., 2011, p. 633)

1. الفخر التنظيمي العاطفي: (Emotional Organizational Pride) يُعرف إجرائياً بأنه

استجابة انفعالية وجدانية قصيرة المدى، تظهر كنتيجة مباشرة لإدراك الموظف لنجاحات استثنائية حققتها المنظمة في الآونة الأخيرة. يتسم هذا النوع بالديناميكية والارتباط بالأحداث (Event-based)، فهو يقتات على "لحظات الانتصار" مثل الحصول على اعتمادات دولية، أو تحقيق طفرة في الأداء المالي، أو التميز في تقديم خدمة مبتكرة. يعمل الفخر العاطفي كمحفز سيكولوجي آني، حيث يسهم في رفع الروح المعنوية وزيادة تدفق الطاقة الإيجابية داخل فرق العمل بصورة فورية.

2. الفخر التنظيمي السلوكي/الاتجاهي: (Attitudinal Organizational Pride) يمثل هذا البعد

الحالة المستقرة والعميقة من الاعتزاز التي تتشكل عبر تراكم الخبرات الإيجابية مع المنظمة، وهو أبعد أثراً من مجرد رد فعل عاطفي عابر. يستند هذا النوع إلى القناعة الراسخة بالهوية المؤسسية (Organizational Identity)، والقيم الأخلاقية، والسمعة الطيبة المستدامة للمنظمة في سوق العمل. يعد الفخر السلوكي حجر الزاوية في بناء "الولاء التنظيمي"، إذ إنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بانخفاض نية الدوران الوظيفي، وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، حيث يصبح الفخر جزءاً من المكون المعرفي لشخصية الموظف المهنية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي

الفرع الخامس: النظريات المفسرة للفخر التنظيمي

بغية الوصول إلى فهم أوسع وأفضل لجوهر وماهية هذا المصطلح، فقد تطرق العديد من الباحثين إلى نظريات تساعد في تفسير الفخر التنظيمي، ويهدف هذا الفرع إلى سرد هذه النظريات على النحو الآتي: (الفتحي، 2021، صفحة 41)

1. **نظرية الهوية الاجتماعية:** تهتم هذه النظرية بالبحث في العلاقات الاجتماعية بين المجموعات. فوفقاً لهذه النظرية، يرتبط الأفراد نفسياً مع المنظمة إلى الدرجة التي تدفع عضويتهم فيها للمساهمة في بناء هوية إيجابية اجتماعية. ويشير المؤيدون لهذه النظرية إلى أن جذور الفخر التنظيمي تعود إليها، إذ يعمل الفخر التنظيمي على تناول المفهوم التقييمي لعضوية المجموعة بشكل مباشر، لكونه تقييماً لحالة المجموعة وقيمتها العامة. فعندما ينظر كل عضو إلى مجموعته بوصفها ذات مكانة كبيرة، فإن ذلك يساهم في تعزيز هويته الاجتماعية وانتمائه لهذه المجموعة بشكل إيجابي ضمن مفهومه الذاتي.

2. **نظرية المسؤولية الاجتماعية:** استناداً إلى أطروحات هذه النظرية، فإن إدراك الموظف لمسؤولية منظمته الاجتماعية يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على معتقداته حول المكانة الخارجية لمنظمته، مما يعزز شعوره بالفخر بعضويته في المنظمة وتباهيه أمام الآخرين بنجاحاتها وأمجادها، وبالتالي يعزز توحيد الأفراد العاملين مع منظماتهم.

3. **نظرية الإسناد (Attribution Theory):** قدمت هذه النظرية من قبل (Weiner) عام 1985، وتنص على أن الفخر التنظيمي يمثل عاطفة إيجابية ذات ارتباط واضح بمستويات الأداء. يرتبط حدوثها ببعض الأحداث والمواقف الخاصة الناتجة عن الإسناد الداخلي، مثل النجاح المدرك لأداء الفرد نفسه، وقدرته على تحقيق نجاحات كبيرة، وتقييم هذه النجاحات. يمكن أن يعود تحقيق هذه النجاحات إلى أسباب داخلية (مثل الجهد والشخصية والقدرة)، أو إلى إسناد خارجي، حيث يشعر الفرد بالفخر بناءً على أداء المنظمة وإنجازاتها التي لا تعود إلى إسهاماته الشخصية، وفي السياق التنظيمي، يمكن أن يكون الفخر ناتجاً عن إنجازات الفرد الشخصية أو عن إنجازات المنظمة ككل. كما يميز هذا الإطار بين الإسناد الداخلي والإسناد الخارجي؛ فالإسناد إلى الجهد يمنح الفرد إحساساً بالتحكم والقدرة على التأثير، بينما الإسناد إلى القدرة قد يقلل من هذا الإحساس لأنه يُنظر إليه على أنه أقل قابلية للتحكم.

في ضوء ما سبق، يتضح أن الفخر التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد يتأثر بعدة تفسيرات نظرية. وعليه، ينبغي على المنظمات تعزيز هذا الشعور من خلال الاهتمام برأس المال البشري، وتطوير بيئة عمل إيجابية، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتوفير فرص التدريب والتطوير. إذ إن الفخر التنظيمي يعد أحد المحركات الأساسية للسلوكيات الإيجابية في العمل، وعنصراً مهماً في تحقيق التميز التنافسي والاستدامة التنظيمية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي

الفرع السادس: العوامل المؤثرة على الفخر التنظيمي

تشير دراسة الأدبيات الموجودة حول الفخر التنظيمي إلى أن الباحثين في مجال السلوك التنظيمي قد أشاروا إلى مجموعة من العوامل الرئيسية التي لها تأثيرات محتملة أو فعلية على مستوى الفخر التنظيمي لدى الموظفين. ويمكن تصنيف هذه العوامل على النحو التالي: (الفتحي، 2021، صفحة 42)

1. **ملاءمة الهويات الشخصية والمهنية والتنظيمية: (Person-Organization Fit)** عندما تتوافق قيم الموظف وأهدافه وهويته الشخصية مع قيم المنظمة وثقافتها، يزداد شعوره بالانتماء والاعتزاز. هذه الملاءمة تجعل الموظف يرى المنظمة امتداداً لشخصيته، مما يعزز الفخر التنظيمي (خاصة النوع السلوكي/الاتجاهي).
 2. **الكفاءة الذاتية: (Self-Efficacy)** تشير إلى إيمان الموظف بقدرته على إنجاز المهام بنجاح. عندما يشعر الموظف بكفاءته، يرتبط نجاحه الشخصي بنجاح المنظمة، فيولد ذلك شعوراً بالفخر ويحفزه على بذل المزيد من الجهد.
 3. **المسؤولية الاجتماعية للمنظمات: (Corporate Social Responsibility - CSR)** عندما تمارس المنظمة مسؤولية اجتماعية حقيقية (دعم المجتمع، البيئة، الأخلاقيات)، يشعر الموظفون بالفخر لانتمائهم إلى كيان يساهم في الخير العام، مما يعزز صورتهم الذاتية أمام الآخرين.
 4. **التوازن بين العمل والحياة: (Work-Life Balance)** يساعد توفير بيئة عمل تسمح بالتوازن بين الالتزامات المهنية والشخصية على تقليل الإرهاق وزيادة الرضا، مما ينعكس إيجاباً على الشعور بالفخر والانتماء للمنظمة.
 5. **فكاهة المشرف وأسلوبه القيادي:** يساهم المشرف الذي يتمتع بروح الفكاهة والدعم والاحترام في خلق جو عمل إيجابي، يرفع الروح المعنوية ويعزز الشعور بالتقدير، وبالتالي يزيد من الفخر التنظيمي.
 6. **سلوك الفرد وإدراك الذات:** يتأثر الفخر بسلوكيات الموظف اليومية وطريقة تقييمه لذاته. الموظف الذي يرى نفسه مساهماً فعالاً ومقدراً داخل المنظمة يطور فخراً أعمق.
 7. **حدوث أحداث معينة وإدراك النجاح:**
- ✓ **الإنجازات المكتسبة بسبب عوامل داخلية:** مثل الجهد الشخصي، القدرة، الشخصية، أو مساهمة الزملاء ومجموعات العمل.
- ✓ **الإنجازات الناتجة عن عوامل خارجية:** مثل نجاحات المنظمة ككل (حصول على جوائز، نمو مالي، ابتكار منتج). هذه الأحداث (خاصة عند عزوها داخلياً حسب نظرية الإسناد) تولد فخراً عاطفياً فورياً أو مستداماً.
8. **الاستقلالية: (Autonomy)** منح الموظفين حرية اتخاذ القرارات وإدارة مهامهم يعزز الشعور بالمسؤولية والقيمة الشخصية، مما يرفع مستوى الفخر التنظيمي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي

9. اعتبارات الإشراف ودعم الفريق: الدعم من المشرفين والزملاء، والعلاقات الإيجابية داخل الفريق، يخلق بيئة داعمة تعزز الشعور بالأمان والانتماء، وبالتالي الفخر.

10. الخصائص الفردية والمهنية والتنظيمية والدافعية: تشمل السمات الشخصية (العمر، الخبرة، المستوى التعليمي)، والخصائص المهنية (طبيعة الوظيفة، التحديات)، والخصائص التنظيمية (الثقافة، الهيكل، السمعة)، بالإضافة إلى مستوى الدافعية. كل هذه العناصر تتفاعل لتشكيل درجة الفخر لدى الموظف.

11. العلاقات بين القائد والمجموعة: جودة العلاقة بين القيادة والمرؤوسين (الثقة، الاحترام، الدعم) تعتبر من أقوى المحفزات للفخر التنظيمي، حيث يرى الموظف المنظمة من خلال قيادتها.

هذه العوامل مترابطة وتتفاعل مع بعضها البعض، بعضها فردي (مثل الكفاءة الذاتية)، وبعضها تنظيمي (مثل المسؤولية الاجتماعية والاستقلالية). يساعد فهم هذه العوامل المنظمات على تصميم استراتيجيات فعالة لتعزيز الفخر التنظيمي، مثل تحسين بيئة العمل، تعزيز الثقافة الإيجابية، ودعم القيادة التمكينية.

الفرع السابع: إيجابيات الفخر التنظيمي

يعد الفخر التنظيمي مورداً نفسياً قيماً يحقق فوائد متعددة على مستوى الفرد والمنظمة معاً، ومن أبرز إيجابياته ما يلي: (Gouthier, 2011, p. 640)

- **زيادة الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment)** يعزز الفخر التنظيمي (خاصة النوع السلوكي/الاجتاهي) الالتزام العاطفي للموظف بالمنظمة، مما يجعله يشعر بأن نجاح المنظمة هو نجاح شخصي يؤدي ذلك إلى ارتباط أقوى وأكثر استدامة بين الموظف والمنظمة؛
- **انخفاض نية الدوران الوظيفي ومعدلات الاستقالة (Reduced Turnover Intention)** يقلل الفخر التنظيمي بشكل كبير من رغبة الموظف في ترك العمل، مما يوفر تكاليف التوظيف والتدريب والخسائر الناتجة عن فقدان المعرفة التنظيمية، يُعد هذا التأثير من أقوى النتائج التجريبية للفخر التنظيمي؛
- **زيادة الرضا الوظيفي (Job Satisfaction)** يرتبط الفخر التنظيمي ارتباطاً إيجابياً قوياً بالرضا عن الوظيفة والعمل بشكل عام، حيث يشعر الموظف بالتقدير والانتماء، مما ينعكس على سعادته اليومية في بيئة العمل؛
- **تحسين الأداء الوظيفي والإنتاجية (Improved Job Performance)** يدفع الموظفون الفخوريون إلى بذل جهد إضافي (Discretionary Effort)، مما يؤدي إلى أداء أعلى وإنتاجية متزايدة، يتحقق ذلك من خلال زيادة الدافعية والرغبة في التميز؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي

- **تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية – (Organizational Citizenship Behaviors)** (OCB) يشجع الفخر على سلوكيات إيجابية خارج الدور الوظيفي الرسمي، مثل مساعدة الزملاء، والمبادرة، والدفاع عن المنظمة، مما يحسن الجو التنظيمي العام ويعزز التعاون؛
- **زيادة الإبداع والابتكار (Creativity and Innovation)** يحفز الفخر الموظفين على تقديم أفكار جديدة وابتكار حلول، خاصة في بيئات الخدمة والتصنيع، لأنه يرتبط بالثقة بالنفس والشعور بالانتماء إلى منظمة ناجحة؛
- **ارتفاع مستوى الانخراط الوظيفي (Employee Engagement)** يُعد الفخر التنظيمي من أقوى العوامل المؤثرة في انخراط الموظفين عاطفياً ومعرفياً وسلوكياً مع عملهم، مما يؤدي إلى طاقة أعلى وتركيز أفضل على الأهداف التنظيمية؛
- **تحسين صورة المنظمة وجاذبيتها للمواهب** يصبح الموظفون "سفراء للعلامة (Brand Ambassadors)"، مما يساعد في جذب المواهب الجديدة وتحسين السمعة الخارجية للمنظمة في سوق العمل؛
- **تعزيز الروح المعنوية والتوازن بين العمل والحياة** يساهم الفخر في رفع الروح المعنوية وتقليل الإرهاق، مما ينعكس إيجاباً على الصحة النفسية للموظفين ويساعد في تحقيق توازن أفضل بين الحياة المهنية والشخصية؛
- **تحقيق ميزة تنافسية مستدامة** المنظمات ذات مستوى الفخر العالي تحقق أداءً أفضل في الأسواق التنافسية، من خلال موظفين ملتزمين ومبدعين، مما يعزز الاستدامة والتفوق على المنافسين.

المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة التمكينية والفخر التنظيمي

تعد القيادة التمكينية (Empowering Leadership) أحد الأنماط القيادية الحديثة التي تركز على مشاركة السلطة مع المرؤوسين، ومنحهم الاستقلالية، وتعزيز قدراتهم، وتشجيعهم على اتخاذ القرارات، وتقديم الدعم والثقة في إمكانياتهم. أما الفخر التنظيمي (Organizational Pride) فيعكس الشعور الإيجابي العميق بالانتماء والاعتزاز بالمنظمة وإنجازاتها.

حيث تشير الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التمكينية والفخر التنظيمي، حيث تساهم ممارسات القيادة التمكينية في تعزيز شعور الموظفين بالفخر من خلال عدة آليات نفسية وتنظيمية.

الفرع الأول: تأثير أبعاد القيادة التمكينية على الفخر التنظيمي:

يتمثل تأثير أبعاد القيادة التمكينية على الفخر التنظيمي فيما يلي: (Arnold, 2000, p. 253)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي

- زيادة الشعور بالكفاءة الذاتية والقيمة الشخصية: من خلال الثقة والدعم والاستقلالية، يرتفع التمكين النفسي (psychological empowerment) الذي يشمل الكفاءة (competence)، المعنى (meaning)، الاستقلال (self-determination)، والتأثير (impact). هذا يجعل الموظف يشعر بأنه "قادر وقيّم"، مما يعزز الفخر الذاتي الذي يمتد إلى المنظمة.
- تعزيز الإحساس بأن الموظف جزء أساسي من نجاح المنظمة: مشاركة المعلومات والقرارات تجعل الموظف يرى نفسه "شريكًا" لا "تابعًا"، فينبى هوية تنظيمية إيجابية. (positive organizational identity)
- بناء الفخر العاطفي والسلوكي: يؤدي ذلك إلى زيادة الالتزام العاطفي، الرضا، والسلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)، مثل الدفاع عن المنظمة والفخر بها علنًا.

الفرع الثاني: الآليات التي تفسر العلاقة بين القيادة التمكينية والفخر التنظيمي

تعمل القيادة التمكينية (Empowering Leadership) على رفع الفخر التنظيمي (Organizational Pride) من خلال عدة آليات نفسية واجتماعية وسلوكية مترابطة. هذه الآليات تعتمد بشكل أساسي على نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)، حيث يقدم القائد الدعم والثقة والاستقلالية، فيرد الموظفون بمشاعر إيجابية أقوى نحو المنظمة، مثل الفخر العاطفي والسلوكي. إليك التفصيل لكل آلية مع الدليل العلمي:

1. الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية (Organizational Integrity)

تشير الاستقامة التنظيمية إلى الالتزام بالأخلاقيات، الشفافية، الصدق، والالتزام بالقيم والمعايير الأخلاقية داخل المنظمة. تعزز القيادة التمكينية هذه الاستقامة من خلال مشاركة المعلومات بصدق، تشجيع المبادرة دون خوف، وتقديم دعم أخلاقي، مما يبيى بيئة شفافة وموثوقة. بدورها، تعمل الاستقامة كمتغير وسيط يرفع الفخر التنظيمي، لأن الموظفين يشعرون بالفخر عندما يرون أن منظماتهم ملتزمة أخلاقيًا وتتصرف بنزاهة، حيث أثبتت دراسة محمد (2023) على العاملين الإداريين بجامعة الأزهر أن القيادة التمكينية تعزز الاستقامة التنظيمية، والتي بدورها ترفع مستوى الفخر التنظيمي (دور وسيط كامل أو جزئي). كما أكدت دراسات أخرى دور النزاهة/الاستقامة في ربط القيادة بالنتائج الإيجابية مثل التميز التنظيمي. (محمد، 2023)

2. التمكين النفسي (Psychological Empowerment)

يعرف التمكين النفسي بأبعاده الأربعة الرئيسية حسب: Spreitzer (1995)

- المعنى (Meaning): شعور بأن العمل ذو قيمة؛
- الكفاءة (Competence): الثقة في القدرات الشخصية؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي

• **الاستقلالية: (Self-determination)** حرية في اختيار طريقة العمل؛

• **التأثير: (Impact)** الشعور بأن العمل يؤثر على المنظمة.

تعمل القيادة التمكينية مباشرة على رفع هذه الأبعاد من خلال الاستقلالية، الدعم، والثقة. عندما يشعر الموظف بالتمكين النفسي، يزداد شعوره بالقيمة الشخصية والانتماء، مما يتحول إلى فخر تنظيمي (عاطفي وسلوكي)، و أظهرت العديد من الدراسات أن التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين القيادة التمكينية والنتائج مثل الالتزام التنظيمي، الإشراف في العمل، والسلوكيات الإيجابية. على سبيل المثال، يؤدي التمكين النفسي إلى زيادة الهوية التنظيمية والفخر، حيث يرى الموظف نفسه جزءاً أساسياً من النجاح.

3. الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (Job Satisfaction and Organizational Commitment)

ترفع القيادة التمكينية الرضا الوظيفي من خلال تقليل القيود البيروقراطية، تقديم التدريب، وتعزيز الروح المعنوية. كما تزيد من الالتزام التنظيمي (خاصة الالتزام العاطفي) (Affective Commitment)، الذي يحول هذه المشاعر الإيجابية إلى فخر تنظيمي مستدام (سلوكياً مثل الدفاع عن المنظمة، وعاطفياً مثل الشعور بالفخر). (Kim, 2018)

4. بناء الثقة والعلاقات (Building Trust and Relationships)

مشاركة السلطة والمعلومات تخلق ثقة متبادلة بين القائد والمؤوسين، مما يعزز العلاقات الاجتماعية الداعمة. هذه الثقة تحول إلى ولاء عميق وتباهي بالمنظمة أمام الآخرين (الفخر السلوكي)، ترتبط القيادة التمكينية بالثقة في القائد، والتي بدورها تعزز الالتزام العاطفي والفخر من خلال بيئة داعمة وآمنة نفسياً. (Joo, 2022)

مما سبق نستنتج أن القيادة التمكينية تعد محفزاً رئيسياً للفخر التنظيمي، إذ تحول الموظف من مجرد منفذ للمهام إلى شريك فخور وملتزم بنجاح المنظمة. وكلما ازدادت ممارسات التمكين (مشاركة، استقلالية، دعم)، ازداد مستوى الفخر التنظيمي العاطفي والسلوكي لدى العاملين.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يقوم عليها موضوع الدراسة، حيث أنها تمثل الإطار الفكري المرجعي للدراسة، حيث تم الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية لكل من القيادة التمكينية والفخر التنظيمي وفي هذا المبحث قمنا بمحاولة عرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات موضوع الدراسة وذلك بهدف معرفة النتائج المتوصل إليها والإجراءات والأدوات المعتمدة في التحليل، حيث تم تقسيم المبحث هذا إلى مطلبين تطرقنا من

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي

خلاله في إلى عرض الدراسات السابقة، ثم تطرقنا إلى موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، ثم مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة

سنتناول من خلال هذا المطلب أهم الدراسات السابقة ذات الارتباط الوثيق بموضوع دراستنا، حيث نقسمها ما بين الدراسات باللغة العربية والدراسات باللغة الأجنبية.

• الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

يهتم هذا الفرع بالدراسات السابقة باللغة العربية المحلية منها وغير المحلية. حيث سنورد فيه دراسات مختلفة لها علاقة بمتغيرات الدراسة، وسنحاول التركيز على الأبعاد التي اعتمد عليها مختلف الباحثين، وأهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها من جهة أخرى.

1. دراسة العباسي، إيناس محمد محمد. (2017)، بعنوان: أثر القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة: دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، مجلد 2017. العدد 3.*

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التمكينية بأبعادها الأربعة (الثقة في الأداء العالي - تعزيز معنى العمل - تعزيز فرص المشاركة في صنع القرارات - الاستقلالية من القيود البيروقراطية) على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة بالتطبيق على وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ، و اعتمدت الدراسة عينة من 368 من العاملين بوحدات الحكم المحلي موضع الدراسة، و أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي للقيادة التمكينية بشكل إجمالي وكل بعد على حده على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، كما أظهرت عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين فئات المستجوبين منهم من حيث مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، وفقا لخصائصهم الديموغرافية (العمر المؤهل العلمي مدة الخبرة) في حين وجدت اختلافات ذات دلالة إحصائية نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة فقط ترجع إلى النوع.

2. دراسة بارك، جونق، كم، جي يونق، يوون، سينق، جو، بيك(2018)، بعنوان: أثر القيادة التمكينية على الرفاهية النفسية والارتباط بالعمل: الدور الوسيط لرأس المال النفسي. *مجلة الإدارة العامة، المجلد 59، العدد 1، م. (ترجمة: نوف بنت محمد الحريول).*

تهدف هذه الدراسة إلى بحث أثر القيادة التمكينية على كل من الرفاهية النفسية والارتباط بالعمل، كما تبحث الدور الوسيط الذي يلعبه رأس المال النفسي في هذه العلاقة. تم جمع بيانات الدراسة من خلال استبانة وزعت على عينة مكونة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي

من (285) موظفاً من ثماني شركات كورية كبرى. وقد أجري التحليل العاملي للتأكد من صدق وثبات بناء الاستبانة، كما تم استخدام معادلة النمذجة البنائية (Structural Equation Modeling) لاختبار مدى ملاءمة النموذج المقترح، وتوصل الباحثون إلى أن القيادة التمكينية لها تأثير مباشر إيجابي على الارتباط بالعمل، بالإضافة إلى تأثير غير مباشر من خلال رأس المال النفسي لدى الموظفين، وتعد هذه الدراسة الدراسة التجريبية الأولى التي تدرس أثر السلوك القيادي التمكيني للقيادة على الرفاهية النفسية (PWB) ورأس المال النفسي (PsyCap)، ودورهما في تعزيز الارتباط بالعمل.

3. دراسة وليد عباس جبر الدعيمي، (2019)، بعنوان دور القيادة التمكينية في تعزيز التماسك الاستراتيجي

للمؤسسات الصحية – دراسة تحليلية لعينة من الملاكات الطبية في مستشفى الكفيل بمحافظة كربلاء، مجلة

الإدارة والاقتصاد، المجلد 8 العدد 30، جامعة الكوفة، العراق.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة التمكينية بمختلف عناصرها وأنواعها في تعزيز التماسك الاستراتيجي للمؤسسة الاستشفائية الكفيل، وإبراز العلاقة بينها وبين التماسك الاستراتيجي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إجراء دراسة ميدانية على مستوى مستشفى الكفيل باستخدام استمارة الاستبيان كأداة للدراسة والتي تم توزيعها على 90 طبيب وصيدلاني، كما تم تحليل البيانات بواسطة برنامج التحليل الإحصائي للاستبيان SPSS ثم برنامج SMARTPLS، حيث توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن مستشفى محل الدراسة يمتلك مستويات مختلفة من القيادة التمكينية بشكل عام، فعلى صعيد التكيف تجسد في زيادة مستوى الإدراك لقيادة المستشفى ووعيها للمتغيرات المتسارعة في بيئة القطاع الصحي، مما تسبب في ضعف القدرات الاستراتيجية إضافة إلى النتائج، توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات تمثلت أهمها في: ضرورة تنظيم ورش عمل داخل مستشفى محل الدراسة لتعريف جميع ملاك المستشفى بالاستراتيجية الموضوعة أثناء صياغتها وقبل تنفيذها، لتطويرها لتكون بمثابة الدليل والمرشد الإجرائي للإدارات التنفيذية، وهذا للارتقاء بواقع تماسك الاستراتيجية، تعزيز عنصر التكيف على مستوى جميع مفاصل المستشفى لمواجهة أي تغيرات في البيئة الخارجية وخاصة المستشفى تعمل في ظل بيئة ديناميكية.

4. دراسة يزن سالم محمد، رشا عباس عبود، أحمد حسين أحمد، (2019)، بعنوان: دور الفخر التنظيمي في

الاستغراق الوظيفي: الدور الوسيط للانتماء المنظمي بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية

المقدسة، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 8 العدد 30.

سعى هذا البحث إلى تحديد الدور الوسيط للانتماء المنظمي في العلاقة بين الفخر التنظيمي والاستغراق الوظيفي، من خلال تطبيقه في العتبة الحسينية المقدسة. ولتحقيق ذلك، تم اعتماد أبعاد الفخر التنظيمي (الفخر الذاتي، والفخر المقارن، والاحترام الذاتي، والاحترام المقارن)، مقابل أبعاد الاستغراق الوظيفي (الاستغراق الفكري، والاستغراق العاطفي، والاستغراق

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي

(الاجتماعي). أما المتغير الوسيط (الانتماء المنظمي) فقد تم قياسه من خلال أبعاده (الأداء، والخبرة، وعبء العمل، والعدالة التوزيعية)، اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة، حيث بلغ حجم العينة (42) فرداً. تم جمع البيانات من خلال استمارة استبانة، وتم تحليلها باستخدام SPSS، وتوصل الباحثان إلى أبرز استنتاج مفاده وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للفخر التنظيمي في الاستغراق الوظيفي من خلال الانتماء المنظمي. واختتم البحث بعدد من التوصيات، أهمها: ضرورة تركيز إدارة العتبة الحسينية المقدسة على تعزيز الفخر التنظيمي لدى العاملين، لأنه يعد عاملاً مهماً في تحسين أداء المؤسسة بشكل عام، وفي تعزيز الاستغراق الوظيفي بشكل خاص.

5. دراسة بهاء الدين مسعد سعد (2020)، بعنوان: الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين الفخر

التنظيمي والأداء الوظيفي، كلية التجارة بجامعة بورسعيد.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التهكم التنظيمي والفخر التنظيمي في المستشفيات التعليمية، وقد استخدم المنهج الوصفي وتم جمع البيانات والمعلومات الميدانية باستمارة تم توزيعها على عينة قدرها 256 مفردة وتوصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى نتائج أبرزها: وجود علاقة خطية سابقة بين أبعاد التهكم التنظيمي في المستشفيات، وجود علاقة سلبية بين التهكم التنظيمي الدراسة بين مستوى الأداء الوظيفي، وجود علاقة معنوية بين مستوى الفخر التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالتمريض بالمستشفيات محل الدراسة، وجود علاقة معنوية إيجابية غير مباشرة للفخر التنظيمي وبعديه على مستوى الأداء الوظيفي عند توسيط التهكم التنظيمي العاملين بالتمريض في المستشفيات .

6. دراسة الفتحي عبد القادر محمد فتحي، (2021)، بعنوان: القيادة الأخلاقية وأثرها في تعزيز الفخر التنظيمي

دراسة حالة الجامعة التقنية الشمالية، جمهورية العراق، رسالة ماجستير في تخصص إدارة أعمال، كلية

الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الفخر التنظيمي لدى العاملين في الجامعة التقنية الشمالية في جمهورية العراق، من خلال التركيز على أبعادها (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسات السلوك الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة وزعت على عينة بلغت (438) مفردة، وتم تحليل البيانات إحصائياً. وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع لكل من القيادة الأخلاقية والفخر التنظيمي، إضافة إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية في تعزيز الفخر التنظيمي، مع عدم وجود فروق معنوية تعزى للمتغيرات الشخصية أو الوظيفية، مما يؤكد أهمية تبني هذا النمط القيادي في دعم الانتماء المؤسسي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي

7. دراسة علوان محمود حسين، عواد يونس يوسف، (2022)، بعنوان: أثر سلوكيات القيادة التمكينية في تعزيز

المزايا التنافسية المستدامة- دراسة ميدانية في مؤسسة زين للاتصالات العراقية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18 العدد 57، جامعة تكريت، جامعة دمشق.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على الأثر الذي تحققها سلوكيات القيادة التمكينية في تعزيز المزايا التنافسية المستدامة و أبعادها في مؤسسة زين للاتصالات العراقية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة الاتصالات زين العراقية ، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة للدراسة وتوزيعها على 128 فردا من عينة الدراسة، العينة الأولى تتضمن 64 فردا من العاملين في المؤسسة، والعينة الثانية تتضمن 64 فردا من زبائن المؤسسة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للاستبيان SPSS، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك قصور جانب المؤسسة في تقديم خدمات ذات جودة عالية وهناك بطء في الاستجابة لحاجات الزبائن ورغبتهم والاستعداد الكافي لخدمتهم، كما أن الإنطباع العام المترسخ في أذهان الزبائن الناتج عن مشاعرهم وتجاربهم مع المؤسسة لم تكن بالمستوى العالي، إضافة إلى النتائج توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات، أهمها: ينبغي على القيادات الإدارية في المؤسسة إلى المزيد من الاهتمام بممارسة سلوكيات القيادة التمكينية من أجل بناء الثقة بالمرؤوسين وتطويرهم ومشاركتهم في السلطة وصنع القرارات الإدارية وتمكينهم من ممارسة أعمالهم بحرية أكبر

8. دراسة سامية هاني عجيل، (2022)، بعنوان: أثر القيادة التمكينية على الازدهار الوظيفي: الدور الوسيط

للفضيلة التنظيمية. مجلة الغاري لكلية الإدارة والاقتصاد، 18(2).

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التمكينية وكل من الازدهار الوظيفي والأداء، مع التركيز على دور الفضيلة التنظيمية كمتغير وسيط. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات وتحليلها لاختبار الفرضيات المرتبطة بتأثير سلوكيات القيادة التمكينية في بيئة العمل. وأظهرت النتائج أن القيادة التمكينية تسهم بشكل إيجابي في تعزيز الازدهار الوظيفي لدى العاملين، كما تؤثر بشكل غير مباشر على الأداء من خلال تنمية القيم التنظيمية الإيجابية. كذلك بينت الدراسة أن الفضيلة التنظيمية تلعب دورًا وسيطًا مهمًا في هذه العلاقة، إذ تعزز من تأثير القيادة التمكينية على النتائج الوظيفية، مما ينعكس إيجابًا على مستوى الأداء والرفاه الوظيفي للعاملين داخل المنظمة.

9. دراسة نوار غايب، تيسير زاهر، (2022)، بعنوان: تأثير القيادة التمكينية على تعزيز ريادة الأعمال في

المنظمات الخدمية- دراسة حالة مستشفى الأسد الجامعي، مجلة جامعة حماة، المجلد 5 العدد 22، دمشق.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة فهم القيادة التمكينية ومكوناتها، وتحديد دورها في تعزيز ريادة أعمال مستشفى الأسد الجامعي بدمشق، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إجراء دراسة ميدانية على مستوى مستشفى الأسد الجامعي، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة للدراسة وتوزيعها على 50 فرداً من عينة الدراسة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للاستبيان SPSS، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن التوجه نحو تطبيق القيادة التمكينية يساهم في تنمية وتقوية عوامل نجاح عناصر ريادة المؤسسة ويعمل على تعزيزها وأن العامل الأكثر تأثيراً هو تعزيز فرص المشاركة في وضع القرارات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من بينها: تشجيع الموظفين على التقدم بمقترحاتهم البناءة نحو العمل، وإتاحة الفرص لهم على تخطي حلقات السلم الوظيفي والعمل بالقرب من القيادات العليا، وتوسيع مشاركتهم في اللجان وفرق العمل، وحلقات الجودة، وعمليات اتخاذ القرارات.

10. دراسة عودة، سماح أحمد عامر. (2023)، بعنوان: أثر تطبيقات القيادة الديمقراطية في الفخر التنظيمي لدى عينة من الشركات الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الديمقراطية على الفخر التنظيمي لدى العاملين في الشركات الفلسطينية، من خلال التركيز على أبعادها (العلاقات الإنسانية، مشاركة العاملين، وتفويض السلطة). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام استبانة وزعت على عينة من (328) موظفاً، وتم تحليل البيانات باستخدام (SPSS) وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الديمقراطية في تعزيز الفخر التنظيمي بأبعاده المختلفة، مع وجود فروق تعزى لبعض المتغيرات الديموغرافية، مما يؤكد أهمية هذا النمط القيادي في دعم الانتماء المؤسسي.

11. دراسة دعاء محمد صبري محمد. (2023)، بعنوان: دور القيادة التمكينية في تعزيز الشعور بالفخر التنظيمي باتخاذ الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على العاملين الإداريين في جامعة الأزهر. مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية، 14(1).

تهدف هذه الدراسة إلى بحث طبيعة الدور الذي تؤديه القيادة التمكينية في رفع مستوى الاستقامة التنظيمية وتعزيز الشعور بالفخر التنظيمي لدى العاملين الإداريين بجامعة الأزهر، وتحديد طبيعة الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التمكينية وتعزيز الشعور بالفخر التنظيمي لعينة البحث. ولتحقيق ذلك تم إجراء دراسة ميدانية بتوجيه استبانة مكونة من (376) فقرة إلى العاملين الإداريين بجامعة الأزهر، وحللت النتائج بواسطة SPSS 23. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي مباشر إيجابي للقيادة التمكينية بمجملها وجميع أبعادها عدا (تعزيز فرص المشاركة في اتخاذ القرارات) على مستوى الفخر التنظيمي، وقدمت الدراسة نموذجاً لتأثير أبعاد القيادة التمكينية كمتغير مستقل على العلاقة مع الاستقامة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي

التنظيمية وتعزيز الشعور بالفخر التنظيمي، ويتمتع النموذج بدرجة عالية من الملاءمة. أوصت الدراسة بأن تتبنى إدارة الموارد البشرية معايير القائد الممكن وتدرجها ضمن آليات اختيار القيادات الإدارية، وأن تتبنى إدارة الجامعة مفهوم الاستقامة التنظيمية لتصبح جزءاً من رؤية الجامعة، مما يساهم في نشر جو من التفاؤل بين العاملين.

12. دراسة زبار، نانوي. (2024)، بعنوان: أثر القيادة التمكينية على إبداع الموظفين: التمكين النفسي كمتغير وسيط دراسة حالة مؤسسة Brandt بسطيف. المجلة الجزائرية للتنمية البشرية، 10(2).

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التمكينية على إبداع الموظفين مع اختبار دور التمكين النفسي كمتغير وسيط، وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة Brandt بسطيف. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من عينة مكونة من 100 موظف باستخدام الاستبيان، وتحليلها باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية بطريقة (PLS-SEM). وقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة التمكينية على إبداع الموظفين، إضافة إلى تأثيرها الإيجابي على التمكين النفسي، كما تبين أن التمكين النفسي يؤثر بدوره بشكل إيجابي على إبداع الموظفين. وأكدت الدراسة كذلك أن التمكين النفسي يلعب دوراً وسيطاً مهماً في تعزيز العلاقة بين القيادة التمكينية وإبداع الموظفين، مما يعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق بيئة عمل محفزة للإبداع. وفي ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تبني ممارسات القيادة التمكينية والعمل على رفع مستويات التمكين النفسي لدى الموظفين بما يدعم الابتكار والأداء المتميز.

13. دراسة عبد الزهرة، علي حسين. (2024). القيادة الاستباقية وأثرها في تحقيق الفخر التنظيمي من خلال

تطبيق استراتيجية الأمواج المتداخلة: دراسة تحليلية في الشركة العامة لتسويق المنتجات النفطية (سومو). مجلة

تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 20(66).

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الاستباقية في تحقيق الفخر التنظيمي، مع التركيز على دور استراتيجية الأمواج المتداخلة كمتغير وسيط، وذلك من خلال دراسة تطبيقية في الشركة العامة لتسويق المنتجات النفطية (سومو) في بغداد. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال (52) استبانة موزعة على المديرين ومسؤولي الأقسام والوحدات، وتم تحليلها باستخدام برنامج (SmartPLS) وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين القيادة الاستباقية والفخر التنظيمي، كما تبين أن استراتيجية الأمواج المتداخلة تساهم بشكل فعال في تعزيز هذه العلاقة من خلال دعم التكامل التنظيمي وتحسين جودة القرارات والتكيف مع التغيرات. وأكدت الدراسة أن تبني القيادة الاستباقية كفلسفة إدارية قائمة على استشراف المستقبل والتعامل مع التحديات بمرونة يساهم في تعزيز شعور العاملين بالفخر والانتماء، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد هذا النمط القيادي وتفعيل استراتيجيات مرنة تعزز التواصل الفعال وتشجع الإبداع لتحقيق الفخر التنظيمي المنشود.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي

14. دراسة هاني محمد جلال عبد الشكور ضيف، (2024)، بعنوان: تأثير القيادة التمكينية على الارتباط بالعمل: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الرقمية في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الدقهلية، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 25 العدد 3.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التمكينية على الارتباط بالعمل مع التركيز على الثقافة التنظيمية الرقمية كدور وسيط، حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، مع الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية والتي تم توزيعها على عينة بلغت 322 مفردة من العاملين في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الدقهلية، وأشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للقيادة التمكينية على الثقافة التنظيمية الرقمية، ووجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للقيادة التمكينية على الارتباط بمكان العمل. وأخيرا تتوسط الثقافة التنظيمية الرقمية جزئيا العلاقة بين القيادة التمكينية على الارتباط بمكان العمل. وبالتالي تؤكد النتائج على أن القيادة التمكينية تعد أحد مقدمات النجاح الرئيسية لتحسين الثقافة التنظيمية الرقمية والارتباط بمكان العمل.

15. دراسة ميادة عزيز، حسين محمد علي كشكول، نضال بدد الله المالكي، (2024)، بعنوان: العلاقة التأثيرية بين القيادة الخدمة والفخر التنظيمي، دراسة تطبيقية في العتبة الحسينية المقدسة

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة التأثيرية بين القيادة الخادمة و الفخر التنظيمي في العتبة الحسينية المقدسة ،و تحديد مدى تأثير القيادة الخادمة على تعزيز الفخر التنظيمي، شملت الدراسة العاملين في العتبة الحسينية المقدسة، اعتمدت الدراسة منهج استقصائي حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على 268 فردا من الموظفين في العتبة الحسينية المقدسة و تم تحليل هذه البيانات باستخدام اساليب احصائية لتحديد العلاقة التأثيرية بين المتغيرين ،تعتبر الدراسة مهمة لفهم كيفية تأثير ممارسات القيادة الخادمة على مستوى الفخر التنظيمي لدى الموظفين ،و تقديم توصيات قابلة للتطبيق لتعزيز الفخر التنظيمي و تحسين الأداء العام المؤسسة ،أظهرت النتائج النظرية تأثير إيجابي و قويل للقيادة الخادمة على الفخر التنظيمي في العتبة الحسينية المقدسة. وأوصت بتعزيز ممارسات القيادة الخادمة وتحفيز الموظفين على تطبيقها، كما ينصح بتنفيذ برامج تدريبية تعزز مهارات القيادة الخادمة. كما يشجع على تقديم المزيد من الدعم والتشجيع للموظفين لتعزيز مستوى الفخر التنظيمي في المؤسسة.

16. دراسة إبراهيم، مها صباح. (2024)، بعنوان: دور القيادة التمكينية في تعزيز الهيبة التنظيمية: بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة .مجلة دراسات محاسبية ومالية، عدد خاص (المؤتمر العلمي الدولي الثالث والخامس الوطني) .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة التمكينية في تعزيز الهبة التنظيمية من خلال دراسة تطبيقية في شركة التأمين العراقية العامة، حيث تم التركيز على أبعاد القيادة التمكينية المتمثلة في تعزيز الشعور بمعنى العمل، والمشاركة في صنع القرار، والثقة في الأداء العالي، والاستقلالية من القيود البيروقراطية، وعلاقتها بالهبة التنظيمية بأبعادها الداخلية والخارجية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة مكونة من 38 موظفًا، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين القيادة التمكينية والهبة التنظيمية، حيث تسهم القيادة التمكينية بشكل فعال في تعزيز مكانة المنظمة داخليًا وخارجيًا من خلال تحسين كفاءة الأداء واستثمار الموارد البشرية والمادية. كما بينت النتائج أن تبني ممارسات القيادة التمكينية يساعد في استعادة وتعزيز هبة المنظمة، مما ينعكس إيجابًا على أدائها وربحياتها، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز هذا النمط القيادي لتحقيق التوازن بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

17. دراسة باشا، فاتن. (2025)، بعنوان: الفخر التنظيمي والهبة التنظيمية المدركة لدى القادة الإداريين:

مقاربة مفاهيمية لتعزيز المكانة المؤسسية. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، 14(1)

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مقارنة مفاهيمية لكل من الفخر التنظيمي والهبة التنظيمية المدركة لدى القادة الإداريين، مع توضيح دورهما في تعزيز المكانة المؤسسية داخل بيئات الأعمال المعاصرة. ركزت الدراسة على تحليل الفخر التنظيمي بوصفه عاملاً محفزاً يعزز انتماء العاملين وولاءهم للمؤسسة، في حين تم تناول الهبة التنظيمية المدركة كأداة استراتيجية تسهم في توجيه السمعة المؤسسية وتحقيق التميز التنافسي. كما سعت الدراسة إلى إبراز كيفية توظيف القادة الإداريين لهذه المتغيرات لدعم الأداء المؤسسي وتعزيز الحصة السوقية، من خلال تقديم إطار نظري معمق يوضح أبعاد هذه المفاهيم وآليات بنائها وتطويرها. وتوصلت الدراسة إلى أن التكامل بين الفخر التنظيمي والهبة التنظيمية المدركة يمثل ركيزة أساسية لتحقيق مكانة مؤسسية قوية ومستدامة، خاصة في ظل التحديات التنافسية المتزايدة، مما يستدعي اهتمام القيادات الإدارية بتعزيز هذه المتغيرات ضمن استراتيجياتها التنظيمية.

18. دراسة رانيا محمد سعيد مصطفى، أميرة معتصم سيد أحمد، (2025)، بعنوان: الدور الوسيط للبراعة

التنظيمية في تعزيز العلاقة بين القيادة الأبوية والفخر التنظيمي - بالتطبيق على جامعة القاهرة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد السادس، العدد الأول، الجزء الثالث، كلية التجارة، جامعة دمياط.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأبوية بأبعادها (الخيرية والأخلاقية) ومستويات الفخر التنظيمي داخل الجامعات، مع التركيز على الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في هذه العلاقة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي

التحليلي، واستخدمت استبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من 500 عضو من هيئة التدريس والقيادات الإدارية بجامعة القاهرة، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إحصائية معنوية بين أبعاد القيادة الأخلاقية والفخر التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز البراعة التنظيمية من خلال تطوير كفاءة وفعالية العمليات الإدارية، ودعم الابتكار، والتنسيق بين الإدارات المختلفة. كما دعت إلى تطوير القيادة الحزبية والاستبدادية بشكل متوازن يدعم الموظفين ويوجههم دون الإضرار ببيئة العمل.

19. دراسة أحمد، منى محمد السيد، الشامي، أمة الله يحيى. (2026)، بعنوان: تأثير القيادة المستدامة على

مستوى الشعور بالفخر التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في شركة You للاتصالات بالجمهورية اليمنية. مجلة البحوث المالية والتجارية، 27(1)، كلية التجارة، جامعة بورسعيد.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة المستدامة على مستوى الفخر التنظيمي لدى العاملين، من خلال دراسة تطبيقية على شركة You للاتصالات في الجمهورية اليمنية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتفسير طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تم جمع البيانات باستخدام أسلوب الاستقصاء من عينة مكونة من (235) موظفًا، اعتمدت الدراسة على أسلوب النمذجة الهيكلية بالمعادلات البنائية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين القيادة المستدامة بأبعادها (استدامة وتنمية الموارد البشرية، الإبداع والابتكار، المسؤولية الاجتماعية، والتوجه طويل الأجل) وبين أبعاد الفخر التنظيمي (الفخر الوجداني والفخر الاتجاهي). كما بينت النتائج وجود تأثير معنوي لهذه الأبعاد في تعزيز مستوى شعور العاملين بالفخر التنظيمي، مما يعكس أهمية تبني ممارسات القيادة المستدامة في دعم الانتماء المؤسسي وتحقيق الأداء المتميز.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

يهتم هذا الفرع بالدراسات السابقة باللغة الأجنبية، حيث سنورد فيه دراسات مختلفة لها علاقة بمتغيرات الدراسة الحالية.

1. دراسة Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010)، بعنوان: **Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1)**

قامت هذه الدراسة ببناء واختبار نموذج نظري يربط بين القيادة التمكينية والإبداع من خلال عدة متغيرات وسيطة. وباستخدام بيانات استطلاعية جمعت من موظفين مهنيين ومشرفيهم في إحدى الشركات الكبرى المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات في الصين، أظهرت النتائج - كما كان متوقعاً - أن القيادة التمكينية تؤثر تأثيراً إيجابياً في التمكين النفسي،

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي

والذي بدوره يؤثر في كل من الدافعية الذاتية والانخراط في العملية الإبداعية. ثم أثر هذان المتغيران الأخيران تأثيراً إيجابياً في الإبداع. كما لعبت هوية الدور التمكيني دوراً معتدلاً في العلاقة بين القيادة التمكينية والتمكين النفسي، بينما لعب تشجيع القائد للإبداع دوراً معتدلاً في الصلة بين التمكين النفسي والانخراط في العملية الإبداعية.

2. دراسة Kim, M., & Beehr, T. A (2018)، بعنوان: **Empowering leadership:**

Leading people to be present through affective organizational commitment? The International Journal of Human Resource

The International Journal of Human, Management. 31(16)

,Resource Management

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار نموذج وساطة يربط بين القيادة التمكينية وسلوكيات الانسحاب الوظيفي (التأخر عن العمل، الغياب، ونية الترك) من خلال الالتزام التنظيمي العاطفي كمتغير وسيط. اعتمدت الدراسة على بيانات استطلاعية جمعتها الباحثة من 294 موظفاً بدوام كامل في الولايات المتحدة عبر نقطتين زمنيتين متباعدتين بثلاثة أسابيع. أظهرت نتائج نموذج المعادلات الهيكلية أن سلوكيات القيادة التمكينية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالالتزام التنظيمي العاطفي، والذي بدوره يرتبط ارتباطاً سلبياً بالغياب ونية الترك. لم يكن للقيادة التمكينية أي تأثير مباشر على سلوكيات الانسحاب، مما يؤكد دور الوساطة الكامل للالتزام التنظيمي. أما التأخر عن العمل فلم يتأثر لا بالقيادة التمكينية ولا بالالتزام العاطفي. تعد الدراسة من أوائل الدراسات التي تظهر أن القيادة التمكينية تقلل من الانسحاب الوظيفي (باستثناء التأخر) من خلال تعزيز الارتباط العاطفي بالمنظمة.

3. دراسة Brosi, P., Spörle, M., & Welp, I. M. (2018)، بعنوان: **Do we**

work hard or are we just great? The effects of organizational pride due to effort and ability on proactive behavior. Business

Research, 11(2)

هدفت هذه الدراسة إلى فحص التأثيرات المتوازية والمتباعدة للفخر التنظيمي الناتج عن جهود الموظفين مقابل الفخر التنظيمي الناتج عن قدرات الموظفين على السلوكيات الاستباقية، اعتمدت الدراسة على استطلاع ميداني شمل 1218 موظفاً في جامعة ألمانية. أظهرت النتائج أن كلا نوعي الفخر التنظيمي لهما تأثير غير مباشر إيجابي على السلوكيات الاستباقية (فردية وجماعية وتنظيمية) من خلال الالتزام التنظيمي العاطفي. ومع ذلك، يختلف التأثير المباشر: يرتبط الفخر التنظيمي الناتج عن الجهود ارتباطاً إيجابياً مباشراً بالسلوكيات الاستباقية الفردية والجماعية، بينما يرتبط الفخر التنظيمي الناتج عن القدرات

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي

ارتباطاً سلبياً مباشراً بالسلوكيات الاستباقية على المستويات الثلاثة (فردياً وجماعياً وتنظيمياً)، بما في ذلك قياس سلوك تقديم الأفكار للتحسين. تُعد هذه النتائج أول دراسة تميز بين مصادر الفخر التنظيمي (الجهد مقابل القدرة) وتكشف عن إمكانية وجود تأثيرات سلبية للفخر التنظيمي.

4. دراسة (2018) Oo et al. بعنوان Psychological Factors Linking Perceived CSR to OCB: The Role of Organizational Pride, Collectivism, and Person–Organization Fit.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الفخر التنظيمي كآلية نفسية أساسية تربط بين إدراك المسؤولية الاجتماعية للشركات وسلوك المواطنة التنظيمية. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات عبر استبانة وزعت على 210 موظفين في كوريا الجنوبية. استنتجت الدراسة أن التوجه الجماعي يقوي علاقة المسؤولية الاجتماعية بالفخر التنظيمي، بينما يقوي التوافق بين الفرد والمنظمة علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بالفخر التنظيمي. أوصت بتعزيز الفخر التنظيمي وتنويع مصادر البيانات لمتابعته.

5. دراسة (2019) Fiernaningsih et al. بعنوان Do Work–Life Balance, Organizational Pride and Job Satisfaction Affect the Intention to Leave?

هدفت الدراسة إلى تقصي أثر التوازن بين العمل والحياة على الفخر التنظيمي والرضا الوظيفي ونية المغادرة، وتأثير الفخر التنظيمي والرضا الوظيفي على نية المغادرة. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من 209 موظفين في فنادق خمسة وأربعة نجوم بمدينة مالانج، مقاطعة جاوة الشرقية، إندونيسيا. أظهرت النتائج أن التوازن بين العمل والحياة يؤثر بشكل كبير على الفخر التنظيمي والرضا الوظيفي، وأن الفخر التنظيمي والرضا الوظيفي يؤثران بشكل كبير على نية المغادرة. أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات حول القيادة الأخلاقية في الشركات الفندقية، وإدخال المتغيرات الديموغرافية لتحقيق التنوع في العينة.

6. دراسة (2020) Widyanti et al. بعنوان Organizational Justice and Organizational Pride to Achieve Job Satisfaction and Job Performance.

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والفخر التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الخاصة في إندونيسيا. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة على عينة قوامها 200

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي

مستجيب، وتم تحليل البيانات بنموذج المعادلات الهيكلية. أظهرت النتائج أن العدالة التنظيمية والفخر التنظيمي يؤثران إيجابياً على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. أوصت الدراسة برفع مستويات الفخر التنظيمي من خلال مشاركة الإنجازات، وتقديم توصيف وظيفي واضح، والاعتراف بالمساهمات.

7. دراسة (2020) Al-Abri, N., & Ghani, A. B. A. بعنوان **Organizational**

Pride as an Antecedent of Employee Creativity in the Petrochemical Industry. European Journal of Innovation Management, 24(5).

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير الفخر التنظيمي على الإبداع الوظيفي في شركات البتروكيماويات في عمان. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت استبانات على 278 موظفاً. أظهرت النتائج أن الفخر التنظيمي المرتبط بالمواقف (Attitudinal Pride) له تأثير إيجابي مباشر وقوي على الإبداع الوظيفي، بينما لم يكن للفخر العاطفي تأثير مماثل. أكدت الدراسة أهمية الاعتزاز والانتماء للمؤسسة كعامل محفز للإبداع في بيئة العمل.

8. دراسة (2020) Al bayayda, H. بعنوان: **Empowering leadership impact**

on organization outcomes. Management Science Letters, 10(15)

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التمكينية على مخرجات المنظمة، مع التركيز على الدور الوسيط لكل من الاندماج الوظيفي، والتوافق بين الفرد والوظيفة، والتوافق بين الفرد والجماعة، بالإضافة إلى الدور المعدّل للشخصية المبادرة. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال استبيان وُزِعَ على 280 موظفاً في شركة Business Park بالأردن، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التمكينية ومخرجات المنظمة، كما تبين أن الاندماج الوظيفي والتوافق الوظيفي والجماعي تلعب دوراً وسيطاً مهماً في تعزيز هذه العلاقة. كذلك أثبتت الدراسة أن الشخصية المبادرة تعزز من تأثير القيادة التمكينية سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، من خلال تحسين مستويات التوافق والاندماج لدى العاملين، وتؤكد الدراسة أن تمكين العاملين ومنحهم الاستقلالية والمشاركة في العمل يساهم في تحسين الأداء التنظيمي، خاصة عند توفر خصائص شخصية مبادرة لدى الموظفين.

9. دراسة (2021) Khan, A., Malik, F., & Hassan, R. بعنوان **Impact of**

Organizational Support and Recognition on Organizational Pride: Evidence from the Manufacturing Sector. International Journal of Organizational Behavior, Vol. 12, No. 4.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الدعم التنظيمي والتقدير المهني على مستويات الفخر التنظيمي لدى العاملين في مؤسسات القطاع الصناعي. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام استبانة مكونة من 30 فقرة على عينة قوامها 350 موظفاً بطريقة العينة العشوائية الطبقية. أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي وقوي لكل من الدعم التنظيمي والتقدير المهني على الفخر التنظيمي. أوصت الدراسة بتبني برامج منتظمة للتقدير والتحفيز، وتعزيز الدعم الوظيفي المستمر لرفع مستوى الفخر والانتماء التنظيمي.

10. دراسة kwak, s.y ., Kim , j.h (2022) بعنوان: **Empowering leadership roles of psychological and job performance :the mediating empowerment and leader – membrer exchange. Journal of business and management, v28 n4**

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التمكينية والأداء الوظيفي للعاملين من خلال الدور الوسيط لكل من التمكين النفسي و التبادل القائم بين القائد والتابع، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، حيث استخدم الباحث الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ،و طبقت الدراسة على عينة مكونة من 324 موظفا يعملون في قطاعات خدمية متنوعة في كوريا الجنوبية و توصلت النتائج إلى أن القيادة التمكينية تؤثر بشكل إيجابي و مباشر على الأداء الوظيفي، وأن التمكين النفسي يعمل كعامل وسيط يعزز من هذا الأثر، وأوصت الدراسة بضرورة تدريب المديرين على مهارات تفويض ومشاركة المعلومات لتعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم.

11. دراسة Zhang, X., & Zhou, J. (2022) بعنوان **Empowering Leadership and Knowledge Sharing: The Mediating Role of Psychological Safety. Journal of Knowledge Management, Vol. 26, No. 5.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوك مشاركة المعرفة بين أعضاء الفريق. اعتمدت على المنهج الارتباطي باستخدام تصميم زمني متأخر (Time-lagged design) لضمان الدقة، حيث تم جمع البيانات عبر استبانة على مرحلتين زمنيتين. طبقت الدراسة على عينة قوامها 285 موظفاً في قطاع البحث والتطوير (R&D) في الصين. كشفت النتائج أن القيادة التمكينية تخلق مناخاً آمناً نفسياً يشجع الأفراد على تبادل الخبرات النادرة دون خوف من فقدان المكانة. أوصت الدراسة بعقد ورش عمل دورية للقيادة حول "التفويض المعرفي" وبناء فرق عمل مدارة ذاتياً.

12. دراسة Mohammed, A. A., & Al-Abrow, H. (2022)، بعنوان: **The impact of empowering and transformational leadership on**

organizational performance and innovation: The mediating role of shared leadership and moderating role of organizational culture in the Iraqi healthcare sector. *International Journal of Organizational Analysis.*

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر نمطي القيادة التحويلية والقيادة التمكينية على الأداء التنظيمي والابتكار التنظيمي في قطاع الصحة العراقي، مع التركيز على الدور الوسيط للقيادة المشتركة والدور المعدّل للثقافة التنظيمية. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام استبيان وزع على 301 موظفًا في ثلاثة مستشفيات حكومية في محافظة البصرة، تم استخدام أدوات إحصائية مثل الاستبيانات وبرنامج SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.، أظهرت النتائج وجود علاقات إيجابية ومعنوية بين أنماط القيادة (التحويلية والتمكينية) وكل من الأداء التنظيمي والابتكار، كما تبين أن القيادة المشتركة تلعب دورًا وسيطًا مهمًا في تعزيز هذه العلاقات. كذلك أثبتت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل معدل في العلاقة بين أنماط القيادة والقيادة المشتركة، مما يعزز من فعالية الأداء والابتكار داخل المنظمة، وتؤكد الدراسة أن تبني أساليب القيادة الحديثة القائمة على تمكين العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرار يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الابتكار، خاصة في البيئات المعقدة مثل القطاع الصحي.

13. دراسة (Kao, T. et al. (2023) بعنوان **Empowering Leadership and**

Digital Creativity in Hybrid Work Environment: The Role of Self-Efficacy. Journal of Technology Management, Vol. 35, No.

2.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التمكينية على الإبداع الرقمي للموظفين في بيئات العمل الهجينة. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة إلكترونية لجمع البيانات من عينة حصصية بلغت 415 تقنيًا في شركات التكنولوجيا بالولايات المتحدة. توصلت النتائج إلى أن القادة الذين يمنحون الاستقلالية الرقمية يساهمون في تقليل "الإجهاد التقني" وزيادة المبادرة الذاتية لدى الموظفين. أوصت الدراسة بصياغة سياسات عمل مرنة تدعم التمكين الذاتي في المهام التقنية المعقدة.

14. دراسة (Mumtaz, S., & Ahmed, Z. (2023) بعنوان **Empowering**

Leadership and Innovative Work Behavior: Mediating Effect of

Psychological Empowerment. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 17(1).

هدفت الدراسة إلى فحص أثر القيادة التمكينية على السلوك الابتكاري للموظفين في بيئة جامعية بالهند، مع التركيز على الدور الوسيط للتمكين النفسي. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة قوامها 438 موظفاً. أظهرت النتائج أن القيادة التمكينية تؤثر تأثيراً إيجابياً كبيراً على السلوك الابتكاري، وأن التمكين النفسي يلعب دوراً وسيطاً هاماً في تعزيز هذا التأثير. أي أن الموظفين الذين يشعرون بالتمكين النفسي نتيجة أسلوب القيادة التمكينية يصبحون أكثر قدرة ودافعية للابتكار.

15. دراسة. Pikl, L. (2023)، بعنوان: The relationship between organizational pride, job characteristics and job satisfaction: A literature review. In 7th FEB International Scientific Conference: Strengthening resilience by sustainable economy and business – Towards the SDGs. University of Maribor.

هدفت هذه الدراسة إلى مراجعة الأدبيات العلمية حول العلاقة بين الفخر التنظيمي، وخصائص الوظيفة، والرضا الوظيفي، ووضح البحث أن الفخر التنظيمي يُعد شعوراً إيجابياً يزيد من شعور الموظف بالمعنى والغاية في عمله، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي. كما يركز على نموذج خصائص الوظيفة الذي يشمل التنوع في المهارات، وهوية المهمة، وأهمية المهمة، والاستقلالية، والتغذية الراجعة. استعرضت الدراسة النتائج السابقة التي أظهرت علاقة إيجابية بين خصائص الوظيفة والرضا الوظيفي، وبين الفخر التنظيمي والرضا الوظيفي، إلا أنها أشارت إلى وجود فجوة بحثية واضحة في دراسة العلاقة المباشرة بين خصائص الوظيفة والفخر التنظيمي. وخلصت إلى أن المنظمات يجب أن تولي اهتماماً أكبر بخصائص الوظيفة لتعزيز الفخر التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الموظفين.

16. دراسة Zaid Sadiq Majed (2025) بعنوان: Effect of Empowerment Leadership and Organizational Engagement on Organizational Integrity: The Mediator Role of Supportive Work Environment.

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة التمكينية والمشاركة التنظيمية على الاستقامة التنظيمية من خلال الدور الوسيط لبيئة العمل الداعمة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة بمحافظة البصرة، جنوب العراق. اعتمدت على عينة عشوائية قوامها 309 موظفين، وجمعت البيانات باستخدام استبانة مكونة من 47 فقرة. أظهرت النتائج أن القيادة التمكينية والمشاركة التنظيمية

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي

تؤثران إيجابياً على بيئة العمل الداعمة، مما يعزز الثقة والالتزام لدى الموظفين. كما أكدت أن بيئة العمل الداعمة تلعب دور الوسيط بين المتغيرين المستقلين (القيادة التمكينية والمشاركة التنظيمية) والمتغير التابع (الاستقامة التنظيمية). أوصت الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة التمكينية، وتحسين بيئة العمل الداعمة من خلال خلق تواصل مفتوح وتعزيز الشعور بالأمان النفسي.

17. دراسة (Chen, L., & Sullivan, D. (2025) بعنوان Empowering

Leadership and Green Innovation: The Mediating Role of Digital Adaptability and Psychological Empowerment. Journal of Cleaner Production & Leadership, Vol. 42, No. 1.

هدفت الدراسة إلى فحص التأثير المتسلسل للقيادة التمكينية على الابتكار الأخضر من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي والقدرة على التكيف الرقمي. اعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM)، وطبقت الاستبانة على عينة قوامها 480 موظفاً في شركات التصنيع الذكي بدول شرق آسيا. توصلت النتائج إلى أن منح الاستقلالية في اتخاذ القرارات التقنية يساهم في توليد حلول صديقة للبيئة، كما يقلل التمكين من مقاومة التغيير التكنولوجي لدى الكفاءات الشابة. أوصت الدراسة بدمج مفهوم "التمكين من أجل الاستدامة" في السياسات العليا للمنظمات لتعزيز المسؤولية المجتمعية.

18. دراسة (Ellickson, M., Stone, T., & O'Connor, S. (2025)، بعنوان:

Organizational pride: The key to unlocking job satisfaction among municipal utility employees. Journal of Public Policy and Administration, 9(1)

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الفخر التنظيمي من خلال العوامل الرئيسية المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى موظفي المرافق البلدية - وهم فئة نادرة الدراسة ولكنها أساسية في تقديم الخدمات الحيوية مثل الكهرباء والغاز والمياه. اعتمدت الدراسة على بيانات استبانة شملت ما يقرب من 400 موظف في إحدى أكبر شركات المرافق المملوكة بلدياً في الولايات المتحدة، واستخدمت نموذج التوافق بين الشخص والبيئة (Person-Environment Fit) كإطار نظري. وقد قيّمت تحليل الانحدار تأثير تسع متغيرات تغطي أربعة أبعاد للبيئة الوظيفية على الرضا الوظيفي. أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي لدى موظفي المرافق البلدية يتأثر بشكل أساسي بتحقيق توافق قوي بين الشخص والبيئة. وكان العامل الأكثر أهمية هو تعزيز ثقافة الفخر التنظيمي والارتباط العاطفي بالمنظمة. أما العوامل المهمة الأخرى فتشمل ضمان توزيع عادل للأحمال الوظيفية، وتقديم أجور تنافسية، واستخدام مهارات الموظفين بفعالية، وتوفير فرص الترقى.

19.دراسة Septiandri, A., Šćepanović, S., Constantinides, M., Capra, L., & Quercia, D. (2025), بعنوان: **Uncovering organizational pride and psychological safety from Glassdoor reviews. EPJ Data Science, 14, Article 58**

هدفت هذه الدراسة إلى فهم تجارب الموظفين ومواقفهم من خلال تحليل الفخر التنظيمي والأمان النفسي، وهما بنيتان أساسيتان في ثقافة المنظمة. يعكس الفخر التنظيمي الارتباط العاطفي والتفاني للموظفين تجاه المنظمة، بينما يجسد الأمان النفسي الإدراك الجماعي للبيئة الآمنة للمخاطرة والتواصل المفتوح. طور الباحثون إطاراً تعليمياً عميقاً يعتمد على تضمينات اللغة (language embeddings) لتقييم هذين البنيتين، وطبقوه على أكثر من 430,000 تقييم للموظفين من 318 شركة أمريكية كبرى (من بينها 80% من شركات S&P 500) خلال الفترة من 2008 إلى 2020. أظهرت النتائج اختلافات ملحوظة بين القطاعات: يرتفع الفخر التنظيمي (الذي يتعلق بالمنظمة ككل) في قطاعي المرافق والطاقة، بينما يكون منخفضاً في قطاعي الاستهلاك والاتصالات. أما الأمان النفسي (الذي يرتبط بالفريق) فيكون مرتفعاً في قطاع تكنولوجيا المعلومات، ومنخفضاً في قطاعي الاتصالات والرعاية الصحية. يهدف هذا التحليل الآلي للبنيتين الطريق نحو تطوير تقييمات نفسية آلية في بيئة العمل.

20.دراسة Haroun, S., & Arabi, M. (2025)، بعنوان: **The role of empowering leadership in enhancing organizational agility in organizations: A case study of a sample of Algerian economic enterprises. Dirassat Iqtissadiya Review, 12(1)**

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة التمكينية في تعزيز الرقابة التنظيمية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال دراسة ميدانية على عينة مكونة من 394 موظفاً في أربع مؤسسات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان وتحليل البيانات ببرنامج SPSS، أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التمكينية جاء متوسطاً، حيث كان بعد توفير الدعم والموارد الأكثر تطبيقاً، في حين كان بعد خلق المعنى والهدف هو الأضعف. كما بينت النتائج أن الرقابة التنظيمية كانت مرتفعة نسبياً في بعد التعاون والتكنولوجيا، مقابل ضعف في بعد الاستشعار والاستجابة، مما يعكس تحديات في التكيف مع التغيرات، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التمكينية والرقابة التنظيمية، مما يؤكد أن تمكين العاملين يعزز قدرة المؤسسات على التكيف والمرونة. في المقابل، لم تظهر فروق معنوية في الرقابة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي

المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

سنقوم في هذا المطلب بتحليل الدراسات السابقة ومناقشتها من أجل مقارنة دراستنا الحالية بالدراسات السابقة وإظهار الفجوة البحثية التي تعالجها الدراسة الحالية.

الفرع الأول: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة العربية

الجدول رقم (01-01): مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة العربية

رقم	الدراسة	منهج الدراسة	المجال المكاني	القطاع	أدوات تحليل البيانات	حجم العينة	متغيرات الدراسة مستقل-تابع
-	الدراسة الحالية (مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت)	وصفي تحليلي	عين تموشنت - غرب الجزائر	اقتصادي عام (توزيع الكهرباء والغاز)	SPSS v26	عينة عشوائية للموظفين (50 موظف)	فرص المشاركة في صنع القرار، إظهار الثقة في الأداء العالي، الاستقلالية من القيود البيروقراطية
1	العباسي، إيناس محمد محمد (2017)	وصفي تحليلي كمي	مصر (كفر الشيخ)	حكم محلي	SPSS	368	تعزيز معنى العمل، تعزيز القيادة التمكينية (4 أبعاد) / سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة
2	بارك، جونق وآخرون (2018)	كمي (استبانة + نمذجة بنائية)	كوريا الجنوبية	شركات كبرى (8 شركات)	(SEM)	285	القيادة التمكينية / الرفاهية النفسية والارتباط بالعمل (وسيط: رأس المال النفسي)
3	وليد عباس جبر الدعيمي (2019)	وصفي تحليلي كمي	العراق (كربلاء)	صحي (مستشفى الكفيل)	SPSS + SMA RTP LS	90	القيادة التمكينية / التماسك الاستراتيجي

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي

4	يزن سالم محمد وآخرون (2019)	وصفي تحليلي كمي	العراق	إداري/ ديني	SPSS	42	الفخر التنظيمي (4 أبعاد) / الاستغراق الوظيفي (وسيط: الانتماء المنظمي)
5	بهاء الدين مسعد سعد (2020)	وصفي تحليلي كمي	مصر (بورسعيد)	صحي (مستشفيات تعليمية)	SPSS	256	الفخر التنظيمي / الأداء الوظيفي (وسيط: التهكم التنظيمي)
6	الفتحي عبد القادر محمد فتحي (2021)	وصفي تحليلي كمي	العراق (جامعة تقنية شمالية)	تعليم عالي	تحليل إحصائي	438	القيادة الأخلاقية (3 أبعاد) / الفخر التنظيمي
7	علوان محمود حسين وآخرون (2022)	وصفي تحليلي كمي	العراق (شركة زين)	اتصالات	SPSS	128 (64 موظف + 64 زبون)	سلوكيات القيادة التمكينية / المزايا التنافسية المستدامة
8	سامية هاني عجيل (2022)	وصفي تحليلي كمي	غير محدد (عربي)	عام	SPSS	غير محدد	القيادة التمكينية / الازدهار الوظيفي والأداء (وسيط: الفضيلة التنظيمية)
9	نوار غايب وتيسير زاهر (2022)	وصفي تحليلي كمي	سوريا (دمشق)	صحي (مستشفى الأسد الجامعي)	SPSS	50	القيادة التمكينية / ريادة الأعمال
10	عودة، سماح أحمد عامر (2023)	وصفي كمي	فلسطين	شركات	SPSS	328	القيادة الديمقراطية (3 أبعاد) / الفخر التنظيمي
11	دعاء محمد صبري محمد (2023)	وصفي تحليلي كمي (ميداني)	مصر (جامعة الأزهر)	تعليم عالي	SPSS v23	376	القيادة التمكينية (4 أبعاد) / الفخر التنظيمي (وسيط: الاستقامة التنظيمية)
12	زبار، نانو (2024)	وصفي تحليلي كمي	الجزائر (سطيف)	صناعي (مؤسسة Brandt)	PLS-SEM	100	القيادة التمكينية / إبداع الموظفين (وسيط: التمكين النفسي)
13	عبد الزهرة، علي حسين (2024)	وصفي تحليلي كمي	العراق (بغداد - سومو)	نفطي	Smart PLS	52	القيادة الاستباقية / الفخر التنظيمي (وسيط: استراتيجية الأمواج المتداخلة)
14	هاني محمد جلال عبد الشكور ضيف (2024)	وصفي تحليلي كمي	مصر (الدقهلية)	اتصالات	مستنتج (SPSS)	322	القيادة التمكينية / الارتباط بالعمل (وسيط: الثقافة التنظيمية الرقمية)
15	ميادة عزيز وآخرون (2024)	استقصائي كمي	العراق (العتبة الحسينية)	إداري/ ديني	أساليب إحصائية	268	القيادة الخادمة / الفخر التنظيمي

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي

16	إبراهيم، مها صباح (2024)	وصفي تحليلي كمي	العراق	تأمين	SPSS	38	القيادة التمكينية (4 أبعاد) / الهيبة التنظيمية
17	باشا، فاتن (2025)	مفاهيمي نظري	عام	عام	تحليل نظري	نظري (غير تطبيقي)	الفخر التنظيمي والهيبة التنظيمية المدركة (مقاربة مفاهيمية)
18	رانيا محمد سعيد مصطفى وآخرون (2025)	وصفي تحليلي كمي	مصر (جامعة القاهرة)	تعليم عالي	مستنتج (SPSS)	500	القيادة الأبوية (خيرية + أخلاقية) / الفخر التنظيمي (وسيط: البراعة التنظيمية)
19	أحمد، منى محمد السيد وآخرون (2026)	وصفي تحليلي كمي	اليمن	اتصالات (شركة You)	PLS- SEM	235	القيادة المستدامة (4 أبعاد) / الفخر التنظيمي (وجداني + اتجاهي)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

من الجدول نستنتج ما يلي:

- **من حيث متغيرات الدراسة:** تتميز الدراسة الحالية بشمولية وتفصيل أكبر في متغيراتها مقارنة بالدراسات السابقة. حيث حددت المتغير المستقل **القيادة التمكينية** (بأبعاده الأربعة الكلاسيكية الدقيقة، أما المتغير التابع فهو **الفخر التنظيمي** بنوعيه (العاطفي والسلوكي) مع التركيز على العلاقة المباشرة دون متغير وسيط. ولم تتضمن الدراسة الحالية أي متغيرات وسيطة بشكل صريح، أما الدراسات السابقة فقد اختلفت في تحديد المتغيرات بشكل ملحوظ. ففي الدراسة الأجنبية الوحيدة (بارك وآخرون 2018) ركزت على القيادة التمكينية مع متغيرات تابعة أخرى (رفاهية نفسية وارتباط بالعمل) ووسيط (رأس المال النفسي). أما الدراسات العربية فجاءت الأبعاد أقل شمولاً أو مختلفة (مثل دراسة العباسي 2017 التي استخدمت نفس أبعاد القيادة التمكينية لكن مع سلوك المواطنة، أو دراسات 11 و12 و14 التي أدخلت متغيرات وسيطة مثل الاستقامة التنظيمية أو التمكين النفسي أو الثقافة الرقمية). والمتغير التابع في الدراسات السابقة يتراوح بين الفخر التنظيمي (دراسات 4، 5، 6، 10، 11، 13، 15، 17، 18، 19) أو متغيرات قريبة مثل الارتباط بالعمل، الازدهار الوظيفي، الإبداع، أو الأداء الوظيفي.
- **من حيث المنهج المتبع:** اعتمدت الدراسة الحالية على **المنهج الوصفي التحليلي**، حيث يركز على وصف واقع القيادة التمكينية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وتحليل علاقته بالفخر التنظيمي من خلال بيانات ميدانية كمية. ويتوافق هذا المنهج مع طبيعة الدراسة التي تهدف إلى قياس الأثر في سياق مؤسسي عمومي محدد. وتشابهت الدراسة في المنهج المتبع مع معظم الدراسات السابقة (مثل دراسات 1، 3، 4، 5، 7، 9، 10، 11، 14،

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي

15، 16، 18)، لكن بعضها استخدم نماذج متقدمة لمعالجة البيانات مثل SEM أو PLS-SEM (دراسات 2، 3، 12، 13، 19). بينما اعتمدت دراسة 17 على منهج مفاهيمي نظري بحث.

- من حيث أداة جمع البيانات: اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة رئيسية، وتعد الاستبانة الأداة الأكثر شيوعاً في الدراسات السابقة أيضاً (دراسات 1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 9، 10، 11، 12، 14، 15، 16، 18، 19). أما الدراسات النظرية (مثل 17) فاعتمدت على مراجعة الأدبيات.

- من حيث أدوات تحليل النتائج: استخدمت الدراسة الحالية برنامج SPSS v26، وهو أداة شائعة جداً في الدراسات العربية (دراسات 1، 3، 4، 5، 7، 9، 10، 11، 14، 16). بينما استخدمت بعض الدراسات أدوات متقدمة مثل PLS-SEM أو SmartPLS (دراسات 2، 3، 12، 13، 19) أو SEM دراسة (2).

- من حيث المجال المكاني والزمني: يقتصر المجال المكاني للدراسة الحالية على ولاية عين تموشنت (غرب الجزائر) في الفترة 2026/2025. أما الدراسات السابقة فتتنوع مكانياً (مصر، العراق، فلسطين، سوريا، الجزائر، اليمن، ودراسة واحدة أجنبية في كوريا). وزمنياً تراوحت بين 2017 و2026.

- من حيث نوع القطاع: تنتمي الدراسة الحالية إلى القطاع الاقتصادي العام (توزيع الكهرباء والغاز). أما الدراسات السابقة فتتنوع بين الحكم المحلي، الصحة، التعليم العالي، الاتصالات، النفط، التأمين، والصناعة، مع دراسة أجنبية واحدة في الشركات الكبرى.

- من حيث العينة: اعتمدت الدراسة الحالية على عينة عشوائية مركزة في مؤسسة واحدة. أما الدراسات السابقة فتتراوح حجمها من 38 إلى 500، وغالباً ما كانت عشوائية أو قصدية.

تتميز الدراسة الحالية بطابعها المحلي الجزائري الدقيق في قطاع خدمات عامة حيوي (الكهرباء والغاز) لم يُدرس سابقاً بهذا الشكل، مما يمنحها أصالة تطبيقية ويسد فراغاً بحثياً واضحاً مقارنة بالدراسات السابقة التي ركزت على قطاعات أخرى أو أضافت متغيرات وسيطة.

الفرع الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة الأجنبية

الجدول رقم (01-02): مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة الأجنبية

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي

رقم	الدراسة	منهج الدراسة	المجال المكاني	القطاع	أدوات تحليل البيانات	حجم العينة	متغيرات الدراسة مستقل-تابع
-	الدراسة الحالية (مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت)	وصفي تحليلي	عين تموشنت - غرب الجزائر	اقتصادي عام (توزيع الكهرباء والغاز)	SPSS v26	عينة عشوائية للموظفين (50 موظف)	القيادة التمكينية 4 أبعاد: تعزيز معنى العمل، تعزيز فرص المشاركة في صنع القرار، إظهار الثقة في الأداء العالي، الاستقلالية من القيود البيروقراطية الفخر التنظيمي (عاطفي + سلوكي)
1	Zhang & Bartol (2010)	كمي (استبانة تحليل مسارات)	الصين (شركة تكنولوجيا معلومات)	قطاع التكنولوجيا	SEM	موظفون ومشرفون	القيادة التمكينية / الإبداع الوظيفي (بوساطة التمكين النفسي والدافعية)
2	Kim & Beehr (2018)	كمي (تصميم زمني)	الولايات المتحدة	منظمات متنوعة	SEM	294 موظفاً	القيادة التمكينية / الانسحاب الوظيفي (بوساطة الالتزام العاطفي)
3	Brosi et al. (2018)	كمي	ألمانيا	التعليم العالي	تحليل إحصائي	1218 موظفاً	الفخر التنظيمي (جهد/قدرة) / السلوك الاستباقي
4	Oo et al. (2018)	كمي	كوريا الجنوبية	منظمات عامة	SEM	210 موظفاً	المسؤولية الاجتماعية / الفخر التنظيمي / سلوك المواطنة
5	Fiernaning sih et al. (2019)	وصفي تحليلي كمي	إندونيسيا	قطاع الفنادق	SPSS	209 موظفاً	التوازن بين العمل والحياة / الفخر التنظيمي / نية المغادرة
6	Widyanti et al. (2020)	كمي	إندونيسيا	التعليم العالي	SEM	200 موظف	العدالة التنظيمية / الفخر التنظيمي / الأداء والرضا
7	Al-Abri & Ghani (2020)	كمي	عُمان	البتروكيماويات	SPSS	278 موظفاً	الفخر التنظيمي / الإبداع الوظيفي
8	Al Bayayda (2020)	وصفي تحليلي كمي	الأردن	قطاع خاص	SPSS	280 موظفاً	القيادة التمكينية / الأداء (بوساطة الاندماج والتوافق)
9	Khan et al. (2021)	كمي	باكستان	الصناعة	SPSS	350 موظفاً	الدعم التنظيمي / الفخر التنظيمي

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي

القيادة التمكينية / الأداء	الوظيفي (بوساطة التمكين النفسي)	324موظفاً	SEM	خدمات	كوريا الجنوبية	كمي	Kwak & Kim (2022)	10
القيادة التمكينية / مشاركة	المعرفة (بوساطة الأمان النفسي)	285موظفاً	SEM	البحث والتطوير	الصين	كمي (تصميم زمني)	Zhang & Zhou (2022)	11
القيادة التمكينية / الأداء	والابتكار (بوساطة القيادة المشتركة)	301موظف	SPSS	الصحة	العراق	كمي	Mohammed & Al-Abrrow (2022)	12
القيادة التمكينية / الإبداع	الرقمي (بوساطة الكفاءة الذاتية)	415موظفاً	SPSS	التكنولوجيا	الولايات المتحدة	كمي	Kao et al. (2023)	13
القيادة التمكينية / السلوك	الابتكاري (بوساطة التمكين النفسي)	438موظفاً	SPSS	التعليم العالي	الهند	وصفي تحليلي كمي	Mumtaz & Ahmed (2023)	14
الفخر التنظيمي / الرضا الوظيفي	نظرية		تحليل وصفي	منظمات	عام	مراجعة أدبية	Pikl (2023)	15
القيادة التمكينية / الابتكار	الأخضر (بوساطة التمكين والتكيف الرقمي)	480موظفاً	SEM	الصناعة الذكية	شرق آسيا	كمي	Chen & Sullivan (2025)	16
الفخر التنظيمي / الرضا الوظيفي		400موظف	تحليل انحدار	الخدمات البلدية	الولايات المتحدة	كمي	Ellickson et al. (2025)	17
الفخر التنظيمي / الأمان النفسي	تقييم	430,000	تحليل بيانات نصية	شركات متعددة	الولايات المتحدة	كمي (بيانات ضخمة)	Septiandri et al. (2025)	18
القيادة التمكينية / الرقابة التنظيمية		394موظفاً	SPSS	مؤسسات اقتصادية	الجزائر	وصفي تحليلي كمي	Haroun & Arabi (2025)	19
القيادة التمكينية / الإبداع الوظيفي (بوساطة التمكين النفسي والدافعية)	موظفون ومشرفون		SEM	قطاع التكنولوجيا	الصين (شركة تكنولوجيا معلومات)	كمي (استبانة تحليل مسارات)	Zhang & Bartol (2010)	20

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي

تتمثل الدراسة الحالية في بحث ميداني وصفي تحليلي كمي أجري في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت غرب الجزائر، وهي تندرج ضمن القطاع الاقتصادي العام (توزيع الكهرباء والغاز). اعتمدت الدراسة على برنامج SPSS v26 لتحليل البيانات، واستخدمت عينة عشوائية من الموظفين. تركز الدراسة على أثر القيادة التمكينية بأبعادها الأربعة (تعزيز معنى العمل، تعزيز فرص المشاركة في صنع القرار، إظهار الثقة في الأداء العالي، والاستقلالية من القيود البيروقراطية) على متغير الفخر التنظيمي ببعديه العاطفي والسلوكي.

تتميز معظم الدراسات السابقة بأنها كمية، وتعتمد في غالبيتها على أسلوب نمذجة المعادلات البنوية (SEM)، بينما اعتمدت بعضها على برنامج SPSS. أما من حيث المجال المكاني، فتتنوع الدراسات بين الصين، الولايات المتحدة، كوريا الجنوبية، إندونيسيا، ألمانيا، عمان، الأردن، باكستان، العراق، الهند، والجزائر. وتغطي هذه الدراسات قطاعات متنوعة مثل التكنولوجيا، التعليم العالي، الفنادق، البتروكيماويات، الصحة، الصناعة، والخدمات البلدية.

من أبرز نقاط الاختلاف أن الدراسة الحالية تُعد من الدراسات القليلة التي أجريت في القطاع العام الجزائري، وتحديدًا في قطاع توزيع الكهرباء والغاز، بينما تركز معظم الدراسات السابقة على القطاع الخاص أو مؤسسات التعليم العالي والتكنولوجيا. كما أنها تتميز بدراسة أبعاد محددة للقيادة التمكينية وعلاقتها المباشرة بالفخر التنظيمي (العاطفي والسلوكي)، في حين ركزت العديد من الدراسات السابقة على متغيرات وسيطة مثل التمكين النفسي، الالتزام العاطفي، الأمان النفسي، أو الرضا الوظيفي.

يبرز الجدول أيضاً اختلاف حجم العينات، حيث تراوحت عينات الدراسات السابقة بين 200 و480 موظفاً في معظمها، باستثناء دراسة واحدة اعتمدت على بيانات ضخمة بلغت 430 ألف تقييم. أما الدراسة الحالية فلم يُحدد في الجدول حجم عينتها بالضبط، لكنها اعتمدت على عينة عشوائية من موظفي المديرية.

بشكل عام، تظهر المقارنة أصالة الدراسة الحالية في كونها تطبق مفاهيم القيادة التمكينية والفخر التنظيمي في سياق جزائري عام (قطاع المرافق العامة)، وهو سياق يختلف عن الدراسات الآسيوية والغربية الغالبة في الأدبيات العلمية، مما يضيف قيمة علمية وتطبيقية جديدة لهذا المجال.

الفرع الثالث: الفجوة البحثية (Research Gap) :

يتضح من تحليل الدراسات السابقة العربية والأجنبية أن موضوع القيادة التمكينية والفخر التنظيمي قد حظي باهتمام بحثي متزايد، إلا أن هذا الاهتمام ما يزال غير مكتمل من حيث السياقات التطبيقية، وبنية النماذج البحثية، وطبيعة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي

العلاقات المدروسة بين المتغيرات:

- أولاً، على مستوى **المحتوى المتغيراتي**، ركزت أغلب الدراسات السابقة على دراسة القيادة التمكينية بوصفها متغيراً مستقلاً مرتبطاً بمخرجات تنظيمية متعددة مثل الأداء الوظيفي، الإبداع، الابتكار، أو السلوكيات التنظيمية الإيجابية، وغالباً ما تمت دراسة هذه العلاقات من خلال إدخال متغيرات وسيطة مثل التمكين النفسي، الالتزام العاطفي، الأمان النفسي، أو الثقافة التنظيمية. في المقابل، نجد أن الدراسات التي تناولت **الفخر التنظيمي كمتغير تابع مباشر للقيادة التمكينية** ما تزال محدودة نسبياً، حيث غالباً ما يتم تناوله ضمن نماذج أكثر تعقيداً أو باعتباره متغيراً وسيطاً أو ناتجاً غير مباشر.
- ثانياً، على مستوى **طبيعة النماذج البحثية**، تعتمد معظم الدراسات الأجنبية على نماذج إحصائية متقدمة مثل نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) أو النماذج متعددة الوساطة، في حين تميل الدراسات العربية إلى النماذج الوصفية التحليلية التقليدية. هذا التنوع يعكس تطوراً منهجياً، إلا أنه في الوقت نفسه يكشف عن وجود حاجة إلى دراسات أكثر تركيزاً تبسط العلاقات بين المتغيرات الأساسية دون إفراط في التعقيد البنوي، وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية.
- ثالثاً، على مستوى **السياق المكاني والقطاعي**، تتركز معظم الدراسات الأجنبية في بيئات صناعية وتكنولوجية متقدمة (مثل الصين، الولايات المتحدة، كوريا الجنوبية)، بينما تركز الدراسات العربية على قطاعات التعليم العالي، الصحة، الاتصالات، وبعض القطاعات الصناعية. في المقابل، يلاحظ وجود ندرة واضحة في الدراسات التي تناولت **القطاع العمومي الخدمي**، وخاصة قطاع توزيع الكهرباء والغاز في السياق الجزائري، وهو ما يمثل فجوة جغرافية ومؤسسية مهمة.
- رابعاً، على مستوى **طبيعة العلاقة بين المتغيرات**، غالبية الدراسات السابقة اعتمدت على نماذج تحتوي على متغيرات وسيطة متعددة، مثل التمكين النفسي، الالتزام التنظيمي، أو الأمان النفسي، مما يجعل العلاقة بين القيادة التمكينية والفخر التنظيمي علاقة غير مباشرة في أغلب الحالات. بينما تبرز الحاجة إلى دراسات تختبر هذه العلاقة بشكل مباشر وبناءً على أبعاد واضحة للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي، وهو ما تتبناه الدراسة الحالية.
- خامساً، على مستوى **المنهجية وأدوات التحليل**، رغم الاعتماد الواسع على المنهج الكمي في الدراسات السابقة، إلا أن هناك تفاوتاً في مستوى تعقيد الأدوات الإحصائية، حيث تعتمد بعض الدراسات على نمذجة SEM و-PLS، بينما تكتفي دراسات أخرى بالتحليل باستخدام SPSS. وتأتي الدراسة الحالية ضمن الاتجاه الوصفي التحليلي الكمي باستخدام SPSS، مما يعكس توجهاً تطبيقياً مباشراً في تحليل العلاقات دون تعقيد نماذجي زائد.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي

بناءً على ما سبق، يمكن تحديد الفجوة البحثية في العناصر التالية:

- ندرة الدراسات التي تربط مباشرة بين القيادة التمكينية والفخر التنظيمي دون إدخال متغيرات وسيطة معقدة؛
- ضعف التغطية البحثية لهذا الموضوع في القطاع العمومي الخدمي، وخاصة قطاع توزيع الكهرباء والغاز في الجزائر؛

- هيمنة الدراسات الأجنبية على البيئات الصناعية والتكنولوجية مقابل قلة الدراسات في السياقات المحلية العربية؛
- الحاجة إلى دراسات تطبيقية ميدانية تركز على الأبعاد الكلاسيكية للقيادة التمكينية وعلاقتها المباشرة بالفخر التنظيمي؛

- محدودية الدراسات التي تتناول الفخر التنظيمي باعتباره متغيراً رئيسياً مستقلاً/تابعاً في السياق العربي .
- وعليه، تأتي الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة من خلال اختبار العلاقة المباشرة بين القيادة التمكينية والفخر التنظيمي في مؤسسة عمومية جزائرية، بما يضيف بعداً تطبيقياً جديداً للأدبيات العلمية في هذا المجال.

المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

يتضح من تحليل الدراسات السابقة العربية والأجنبية أن موضوع القيادة التمكينية والفخر التنظيمي قد حظي باهتمام بحثي متزايد، إلا أن هذا الاهتمام ما يزال غير مكتمل من حيث السياقات التطبيقية، وبنية النماذج البحثية، وطبيعة العلاقات بين المتغيرات. ويمكن إبراز مجالات الاستفادة من هذه الدراسات على النحو الآتي:

- أولاً: الاستفادة على مستوى البناء المفاهيمي: أسهمت الدراسات السابقة في بلورة الإطار المفاهيمي للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي من خلال تحديد أبعادهما الأساسية وتوضيح طبيعة العلاقة بينهما. فقد ركزت غالبية الدراسات على القيادة التمكينية بوصفها متغيراً مستقلاً يرتبط بعدد واسع من المخرجات التنظيمية مثل الأداء الوظيفي، الإبداع، الابتكار، والسلوك التنظيمي الإيجابي. كما أسهمت في توضيح دور بعض المتغيرات الوسيطة مثل التمكين النفسي، الالتزام العاطفي، الأمان النفسي، والثقافة التنظيمية، مما ساعد على فهم أكثر عمقاً لآليات التأثير التنظيمي. وقد استفادت الدراسة الحالية من هذا التراكم المعرفي في تحديد أبعاد القيادة التمكينية والفخر التنظيمي وصياغة العلاقة النظرية بينهما.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي

- **ثانياً: الاستفادة على مستوى النماذج البحثية:** قدمت الدراسات السابقة نماذج بحثية متنوعة تراوحت بين النماذج الوصفية البسيطة والنماذج المعقدة القائمة على نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) و (PLS-SEM). هذا التنوع المنهجي مكن من فهم العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، وبناءً على ذلك، استفادت الدراسة الحالية من هذه النماذج في اختيار نموذج بحثي أكثر بساطة ووضوحاً، يعتمد على العلاقة المباشرة بين القيادة التمكينية والفخر التنظيمي، بعيداً عن التعقيد البنوي المفرط، بما يتلاءم مع طبيعة السياق المؤسسي المدروس.
- **ثالثاً: الاستفادة على مستوى السياقات التطبيقية:** أظهرت الدراسات السابقة تنوعاً كبيراً في البيئات التطبيقية، حيث تركزت غالباً في سياقات صناعية وتكنولوجية متقدمة في دول مثل الصين، الولايات المتحدة، وكوريا الجنوبية، بينما انحصرت الدراسات العربية في قطاعات التعليم العالي، الصحة، الاتصالات، وبعض القطاعات الصناعية. وفي المقابل، تكاد تنعدم الدراسات التي تناولت المؤسسات العمومية الخدمية، وخاصة في قطاع توزيع الكهرباء والغاز في السياق الجزائري.، وقد استفادت الدراسة الحالية من هذا النقص في تحديد مجالها التطبيقي داخل مؤسسة عمومية محلية (مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت)، مما يمنحها قيمة مضافة من حيث التموقع السياقي.
- **رابعاً: الاستفادة على مستوى طبيعة العلاقات بين المتغيرات:** بينت الدراسات السابقة أن العلاقة بين القيادة التمكينية والفخر التنظيمي غالباً ما تكون غير مباشرة، نتيجة إدخال متغيرات وسيطة متعددة مثل التمكين النفسي أو الالتزام التنظيمي أو الأمان النفسي، غير أن هذا التعدد في المتغيرات الوسيطة أدى إلى تعقيد النماذج البحثية وإضعاف وضوح العلاقة الأساسية بين المتغيرين الرئيسيين، وعليه، استفادت الدراسة الحالية من هذا المعطى في تبني نموذج مباشر يختبر العلاقة بين القيادة التمكينية والفخر التنظيمي بشكل صريح، مما يتيح قياساً أدق وأكثر وضوحاً لطبيعة التأثير.
- **خامساً: الاستفادة على المستوى المنهجي وأدوات التحليل:** اعتمدت الدراسات السابقة على مناهج كمية متنوعة، مع استخدام أدوات تحليل متقدمة مثل نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) و (PLS-SEM)، إلى جانب دراسات اعتمدت على التحليل الإحصائي التقليدي باستخدام SPSS، وقد استفادت الدراسة الحالية من هذا التوجه المنهجي في تبني المنهج الوصفي التحليلي باستخدام برنامج SPSS، بما يتناسب مع طبيعة البيانات الميدانية المتاحة وإمكانات التحليل الإحصائي المباشر للعلاقات بين المتغيرات.
- **بناءً على ما سبق، يتضح أن الدراسات السابقة وفرت قاعدة علمية مهمة أسهمت في بناء الإطار النظري والمنهجي للدراسة الحالية، سواء من حيث تحديد المفاهيم، أو صياغة العلاقات، أو اختيار المنهج وأداة التحليل. غير أن هذه**

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي

الدراسات كشفت في الوقت نفسه عن فجوات تتعلق بضعف التركيز على القطاع العمومي الخدمي، وتعقيد النماذج البحثية، وقلة الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين القيادة التمكينية والفخر التنظيمي وعليه، تستفيد الدراسة الحالية من هذا التراكم المعرفي لتقديم نموذج تطبيقي مبسط ومباشر في سياق جزائري عمومي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي

خلاصة الفصل الأول:

تناول الفصل الأول من البحث الإطار النظري و الأدبيات التطبيقية المرتبطة بمتغيري القيادة التمكينية والفخر التنظيمي، و انطلق من تأصيل مفهوم القيادة التمكينية بوصفها نمطا قياديا معاصرا يبتعد عن المركزية و التحكم، و يقوم على تفويض الصلاحيات و منح العاملين الإستقلالية و الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم، هذا الأسلوب يهدف إلى تعزيز مشاركة الموظفين و تنمية شعورهم بالمسؤولية ، عبر خلق بيئة عمل محفزة تقوم على الإحترام المتبادل و الدعم و الشفافية ، مما ينعكس إيجابا على سلوكياتهم التنظيمية من مبادرة و إبداع و إلتزام ، و في المقابل ، تم تحليل مفهوم الفخر التنظيمي كحالة وجدانية إيجابية يشعر من خلالها الموظف بالإعتزاز و الإلتواء العميق للمؤسسة التي يعمل بها، و يتجلى هذا الشعور في بعدين أساسيين : بعد عاطفي يرتبط بالرضا و الإرتباط النفسي ، و بعد سلوكي يظهر في دفاع الموظف عن سمعة مؤسسته و التزاهم بأهدافها و تقديم جهد إضافي طوعي.

كما استعرض الفصل جملة من الدراسات السابقة التي أكدت في مجملها وجود علاقة إرتباطية موجبة بين القيادة التمكينية والفخر التنظيمي، حيث تساهم ممارسات التمكين في رفع مستوى الفخر و الولاء ، رغم إختلاف البيئات و القطاعات التي أجريت فيها تلك الدراسات ، كما أشار إلى ندرة البحوث التي أختبرت هذه العلاقة بشكل مباشر في المؤسسات العمومية ، و خصوصا في البيئة الجزائرية ، و هو ما يمثل فجوة بحثية يسعى هذا البحث لسدها، و انتهى الفصل إلى أن القيادة التمكينية ليست مجرد أسلوب إداري، بل محرك إستراتيجي قادر على بناء رأس مال نفسي إيجابي داخل المؤسسات عبر تعزيز الفخر التنظيمي، مما يجعلها أداة فعالة لتحسين الأداء و تحقيق التميز المؤسسي.



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
في مديرية توزيع الكهرباء والغاز
ولاية عين تموشنت

بعد أن تطرق الفصل السابق إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بالقيادة التمكينية والفخر التنظيمي، بالإضافة إلى استعراض وتحليل الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت هذه المفاهيم، يأتي هذا الفصل ليكمل الجانب النظري ويربطه بالجانب التطبيقي من خلال إسقاط الإطار النظري على الواقع العملي.

يهدف هذا الفصل إلى تحقيق الهدف الرئيسي للدراسة، وهو التعرف على دور سلوكيات القيادة التمكينية بأبعادها المختلفة في تنمية الفخر التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية. ومن أجل ذلك، سيتطرق هذا الفصل إلى وصف مجتمع الدراسة وعينتها، وتوضيح نموذج الدراسة وأداتها العلمية، مع تقديم دراسة حالة واقعية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت كبيئة تطبيقية للبحث.

وقد تم تصميم هذا الفصل بحيث يجمع بين الجانب الإجرائي والتحليلي، حيث يركز على كيفية انتقال الباحث من المستوى النظري إلى المستوى الميداني للتحقق من صحة الفرضيات واختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة. كما يسعى إلى تقديم صورة واضحة عن الواقع التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة ومدى تطبيق ممارسات القيادة التمكينية فيها، وانعكاس ذلك على مستوى الفخر التنظيمي لدى موظفيها.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين على النحو التالي:

- **المبحث الأول:** الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ويشمل وصف مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة، وطرق جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة.
- **المبحث الثاني:** تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها ويشمل عرض النتائج الإحصائية، اختبار الفرضيات، مناقشة النتائج، ومقارنتها بالدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يتمحور هذا المبحث حول تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، من خلال عرض مختلف المراحل والخطوات المعتمدة لتحقيق أهداف البحث. ويتضمن ذلك توضيح المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات، إضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة والعينة المختارة، كما يتطرق إلى كيفية التأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة. ويساهم هذا الإطار في ضمان دقة البيانات المحصل عليها، ويشكل قاعدة أساسية لعملية تحليل النتائج وتفسيرها بشكل علمي موضوعي.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

يركز هذا المطلب على عرض المنهج العلمي المعتمد، مع توضيح أدوات جمع البيانات وكيفية تصميمها، إضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة والعينة التي تم اختيارها. كما يتضمن شرح مراحل جمع البيانات والخطوات الإجرائية المتبعة، باعتبارها عناصر أساسية لضمان تحقيق أهداف الدراسة الميدانية بكفاءة وموضوعية، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS النسخة 26.

الفرع الأول: منهج الدراسة

يبين المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إنجاز دراسته، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة وتحقيق الأهداف المحددة. ويمثل المنهج الأسلوب العلمي الذي يتبعه الباحث لدراسة ظاهرة معينة أو موضوع محدد، بغية فهم أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها.

من أجل بلوغ الأهداف المسطرة في هذا البحث، تم الاعتماد على المناهج التالية:

- **المنهجين الوصفي والتحليلي:** يتيحان هذان المنهجان جمع المعطيات حول الظاهرة محل الدراسة، ثم عرض النتائج المتوصل إليها وتحليلها وتفسيرها بشكل علمي موضوعي.
- **المنهج الاستقصائي (المسحي):** ولغرض جمع البيانات الميدانية الأولية، تم إعداد استبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، بهدف اختبار الفرضيات المطروحة واستقصاء آراء الموظفين.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

الجدول رقم (01-02): متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	القيادة التمكينية
المتغير التابع	الفخر التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: تعريف المؤسسة محل الدراسة

تعد مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت إحدى المديريات التابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب (سونلغاز). وتشرف هذه المديرية على التسيير التقني والتجاري لشبكتي الكهرباء والغاز عبر كافة بلديات ولاية عين تموشنت. كما تسعى إلى تغطية احتياجات الولاية من خدمات الكهرباء والغاز بجودة عالية، وذلك عبر أربع دوائر رئيسية هي: بني صاف، حمام بوحجر، عين الكيحل، وعين تموشنت.

تضم المديرية ست وكالات تجارية، وثلاث مصالح تقنية في الكهرباء، وثلاث مصالح تقنية في الغاز. وتشغل حالياً ما يقارب 2700 كيلومتر من شبكة الكهرباء، و 679 كيلومتر من شبكة الغاز. ويبلغ عدد زبائنها حوالي 92,109 زبون في الكهرباء، و 38,749 زبون في الغاز.

وتؤدي المديرية المهام المحددة لها بموجب القانون رقم 01-02 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عبر الأنايب، ولا سيما استغلال وصيانة شبكات التوزيع. ولهذا الغرض، جهزت المديرية نظاماً معلوماتياً متكاملًا يجمع بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتجهيزات الإلكترونية، بهدف ضمان جودة عالية في الخدمة، وتحقيق الفعالية والأمان للمستغلين والمعدات. وتمثل المهمة الأساسية للمديرية في ضمان توزيع الطاقة وتموين الزبائن بها في أفضل الظروف. وقد أصبحت تُسمى منذ سنة 2019 الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) وتتميز المديرية بالاستمرارية وجودة الخدمة، والمساواة في معاملة جميع الزبائن على مستوى ولاية عين تموشنت.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بولاية عين تموشنت، بمختلف تخصصاتهم ومستوياتهم الوظيفية والبالغ عددهم 388 موظفاً، سواء أكانوا أعواناً تنفيذيين، أو أعواناً تحكم، أو ملحقين رئيسيين للإدارة، أو متصرفين فأعلى.

ثالثاً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة لإجراء هذه الدراسة الميدانية. وقد بلغ حجم العينة 50 مفردة، تم سحبها من المجموع الكلي لموظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بولاية عين تموشنت، لكن بعد توزيع الاستبيانات واسترجاعها وفرزها قدرت العينة الفعلية للدراسة ب 44 مفردة، ويوضح الجدول التالي الإحصائيات المتعلقة بالاستبيانات الموزعة.

الجدول رقم (02-02): إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

البيان	العدد
--------	-------

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

51	الاستبيانات الموزعة
45	الاستبيانات المسترجعة
01	الاستبيانات المرفوضة
44	الاستبيانات المعتمدة (الصالحة للتحليل)

المصدر: من إعداد الطالبتين

➤ مصادر البيانات:

سعى إلى تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على كل من المصادر الأولية والمصادر الثانوية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة. وقد اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين على النحو التالي:

1. **المصادر الأولية:** تمثلت في الاستبيان، والوثائق الرسمية، والسجلات المعتمدة داخل المؤسسة محل الدراسة وقد أتاح

ذلك الاطلاع المباشر على البيانات ذات الصلة، والتعرف على مؤشرات الأداء المرتبطة بموضوع البحث.

2. **المصادر الثانوية:** شملت الكتب والدوريات العلمية والمنشورات الورقية والإلكترونية، إضافة إلى الرسائل

والأطروحات الجامعية، والمجلات العلمية، والمقالات البحثية ذات الصلة بموضوع الدراسة. وكان الهدف منها

تدعيم الإطار النظري وتعزيز الخلفية العلمية للبحث.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

تعد الأدوات والوسائل المستخدمة في جمع البيانات من الركائز الأساسية في أي دراسة ميدانية، إذ تمكن الباحث من الحصول على المعطيات الضرورية التي تساهم في تحليلها والوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية.

• الاستبيان:

بهدف التعرف على آراء أفراد العينة حول موضوع الدراسة، وبناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها، تم الاعتماد على أداة الاستبيان (الملحق رقم 01). وقد تميز الاستبيان بدقته وفعاليته في تحقيق أهداف البحث.

وقد أعد الاستبيان استناداً إلى مجموعة من الدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، مع مراعاة التوجيهات المنهجية للأستاذة المشرفة، والملاحظات العلمية المقدمة من قبل عدد من الأساتذة المحكمين، وذلك لضبط الأداة بما يتلاءم مع طبيعة الموضوع.

وقد قسم الاستبيان إلى جزئين رئيسيين على النحو التالي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

• **الجزء الأول:** يتناول البيانات الشخصية والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت، ويشمل المتغيرات التالية: النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل التعليمي، المنصب الوظيفي، والخبرة المهنية.

• **الجزء الثاني:** يتناول محاور الدراسة الأساسية، حيث حُصص لقياس متغيرات البحث من خلال مجموعة من العبارات المصممة وفق أبعاد محددة تعكس الإطار النظري. وقد شمل هذا الجزء محورين رئيسيين:

⇐ **المحور الأول:** يتعلق بأبعاد القيادة التمكينية وتضمن أربعة أبعاد (تعزيز الشعور بمعنى العمل، تعزيز فرص المشاركة في صنع القرار، إظهار الثقة في الأداء العالي، منح الاستقلالية من القيود والبيروقراطية)، يحتوي على 24 عبارة.

⇐ **المحور الثاني:** يتعلق بالفخر التنظيمي وتضمن نوعين (الفخر العاطفي، الفخر السلوكي)، يحتوي على 16 عبارة.

وقد صيغت عبارات الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي، باعتباره أحد أكثر المقاييس استخداماً في الدراسات الاجتماعية والإدارية لقياس الاتجاهات والآراء. ويقوم هذا المقياس على تحديد درجة موافقة المبحوث على كل عبارة من خلال خمس درجات متدرجة هي: (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).

الجدول (02-03): سلم ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين

بعد توزيع استمارة الاستبيان على أفراد العينة واسترجاعها، تم تنظيم البيانات وتبويبها، ثم ترميزها بما يتناسب مع متطلبات التحليل الإحصائي. وبعد ذلك، أُدخلت البيانات إلى برنامج SPSS بهدف معالجتها وتحليلها بطريقة علمية دقيقة. وقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية التي تساعد على وصف خصائص البيانات، وتفسيرها، والتعرف على اتجاهات وآراء أفراد العينة، وتحديد مستويات استجاباتهم، وذلك من خلال ما يلي:

• **المتوسط الحسابي:** تم استخدامه لتحديد متوسط إجابات المبحوثين على كل عبارة من عبارات الاستبيان، مما يسمح بالتعرف على درجة الموافقة العامة، وإجراء المقارنات بين مختلف الاستجابات.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

- **الانحراف المعياري:** استخدم لقياس مدى تباين وتشتت إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي. فالقيم المنخفضة تعكس درجة أكبر من التجانس في الآراء، بينما تشير القيم المرتفعة إلى وجود اختلاف في وجهات نظر المبحوثين.
 - **المدى:** تم الاعتماد عليه لحساب طول الفئة، بهدف تصنيف مستويات التقدير إلى (منخفض، متوسط، مرتفع) وفقاً لدرجات مقياس الدراسة المعتمد، مما يسهل عملية تفسير النتائج وتحليلها بشكل أوضح.
- ولتحديد طول الفئة، تم اتباع الخطوات التالية:
- حساب المدى من خلال طرح أكبر قيمة من أصغر قيمة في مقياس ليكرت الخماسي: $\text{المدى} = 5 - 1 = 4$
 - ثم تقسيم المدى على عدد فئات المقياس (5) لحساب طول الفئة: $\text{طول الفئة} = 5 \div 4 = 0.8$
- وبناءً على ذلك، تم تحديد مستويات التقدير (منخفض، متوسط، مرتفع) وفق درجات المقياس، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-04): مجال متوسط الحسابي لكل مستوى حسب مقياس ليكرت Likert الخماسي

الفئة	مجال المتوسط الحسابي المرجح	البديل	الوزن	المستوى
الفئة الخامسة	من (2,4 إلى 5)	موافق بشدة	5	مرتفع جداً
الفئة الرابعة	من (3,4 إلى 4,2)	موافق	4	مرتفع
الفئة الثالثة	من (2,6 إلى 3,4)	محايد	3	متوسط
الفئة الثانية	من (1,8 إلى 2,6)	غير موافق	2	منخفض
الفئة الأولى	من (1 إلى 1,8)	غير موافق بشدة	1	منخفض جداً

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على (عز عبد الفتاح، 2008، صفحة 583).

• الوثائق:

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الوثائق الإدارية والرامية المتوفرة داخل المؤسسة محل الدراسة، باعتبارها مصدراً مهماً للحصول على معلومات دقيقة وموثوقة تدعم الجانب الميداني للبحث. وقد ساهمت هذه الوثائق في توفير بيانات أساسية تتعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، وعدد العاملين فيها، إضافة إلى توزيعهم وفق الرتب والمناصب الوظيفية المختلفة.

الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة

سعى للإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات المطروحة، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث. حيث تم في البداية ترميز بيانات الاستبيان وإدخالها إلى الحاسوب بعد عملية التفرغ

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

باستخدام برنامج Excel ، ثم معالجتها وتحليلها إحصائياً بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS النسخة 26).

وقد تم توظيف عدد من الأدوات الإحصائية التي ساعدت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة، وهي كالتالي:

1. معامل الثبات ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha) هو معامل ارتباط يقيس الثبات الداخلي

للأداة. يوضح مدى توافق الفقرات مع بعضها وإلى أي مدى تقيس جميعها نفس البناء أو المتغير، وتتراوح قيمته بين الصفر والواحد، وكلما ارتفعت قيمته دل ذلك على تمتع الأداة بدرجة جيدة من الثبات، وبالتالي إمكانية الاعتماد على نتائجها.

2. معامل الارتباط بيرسون: (Pearson Correlation Coefficient) يستخدم لقياس قوة واتجاه

العلاقة بين متغيرات الدراسة، كما يساعد في التعرف على مدى وجود ارتباط إحصائي بين محاور الدراسة المختلفة ومدى انسجامها فيما بينها.

3. الإحصاء الوصفي: تم الاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي بهدف وصف خصائص عينة الدراسة وتحليل

إجابات أفرادها، وذلك باستخدام مؤشرات إحصائية مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والتي تساعد في تفسير اتجاهات المبحوثين وترتيب فقرات الاستبيان حسب أهميتها.

4. اختبار (T) لعينة واحدة: (One Sample T-Test) يستخدم لمقارنة المتوسط الحسابي لإجابات

أفراد العينة مع المتوسط الفرضي للدراسة، بهدف تحديد ما إذا كانت الفروق المسجلة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية محدد.

5. تحليل الانحدار الخطي البسيط: يعتمد على تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير

التابع، من خلال تحديد طبيعة العلاقة بينهما وقياس درجة التأثير الإحصائي.

6. تحليل الانحدار المتعدد التدريجي: يُستخدم لاختبار مدى صلاحية نموذج الدراسة، وذلك من خلال معرفة تأثير

مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وتحديد المتغير الأكثر مساهمة في تفسير التباين في المتغير التابع.

7. اختبار (T) لعينتين مستقلتين: (Independent Samples T-Test) يستخدم هذا الاختبار

للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مجموعتين مستقلتين من أفراد العينة، تبعاً لبعض المتغيرات الشخصية أو الوظيفية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

8. تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) يستخدم لاختبار الفروق بين متوسطات عدة مجموعات، بهدف معرفة ما إذا كانت الاختلافات في إجابات أفراد العينة تعود إلى متغيرات شخصية أو وظيفية (مثل: الفئة العمرية، المؤهل التعليمي، الخبرة، المنصب الوظيفي) على المتغير التابع.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

لقد تم إجراء عدة اختبارات على الاستبيان للتأكد من صدقه وثباته، وذلك من خلال تحكيم الأداة واختبارات إحصائية متخصصة.

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

1. الصدق الظاهري:

تم التأكد من صدق أداة الاستبيان بعد إعدادها في صورتها الأولية، وذلك بعرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين في مجال البحث (انظر الملحق رقم 02)، وكان الهدف من هذا التحكيم تقييم مدى مصداقيتها وشموليتها لموضوع الدراسة، ويقصد بصدق المحكمين مدى ملاءمة الاستبيان من حيث صياغة العبارات، ودقتها، ووضوحها، وموضوعيتها، بالإضافة إلى مدى توافقها مع الأهداف التي صممت الأداة لقياسها. (عقيل، 2010، صفحة 304)

2. الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

تم التحقق من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية قدره (0.05)، للتأكد من مدى انسجام فقرات الاستبيان واتساقها في قياس متغيرات الدراسة.

➤ أولاً: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول: (القيادة التمكينية)

الجدول رقم (02-05): الإتساق الداخلي لعبارات بعد تعزيز الشعور بمعنى العمل

العبارة	معامل Pearson	القيمة الإحتمالية Sig
01	,766	0,000
02	,904	0,000
03	,895	0,000
04	,849	0,000
05	,860	0,000

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول (تعزيز الشعور بمعنى العمل) ، والمجموع الكلي للبعد تراوحت بين (0,766) و (0,904)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة تدل على إتساق داخلي قوي، كما أن جميع القيم الإحصائية (sig) جاءت أقل من 0.05، مما يشير إلى أنها دالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، وبناء على ذلك يمكننا استنتاج أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة عالية من الصدق والإتساق الداخلي، مما يعكس فاعلية الأداة في قياس البعد الذي صممت من أجله، ويعزز من موثوقية هذا الجزء من أداة الدراسة.

الجدول رقم (02-06): الإتساق الداخلي لعبارات بعد تعزيز فرص المشاركة في صنع القرار

العبارة	معامل Pearson	القيمة الإحصائية sig
01	,868	0,000
02	,878	0,000
03	,821	0,000
04	,887	0,000
05	,900	0,000
06	,686	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني (تعزيز فرص المشاركة في صنع القرار)، والمجموع الكلي للبعد تراوحت بين (0,686) و (0,900) ، وهي معاملات ارتباط مرتفعة تدل على إتساق داخلي قوي، كما أن جميع القيم الإحصائية (sig) جاءت أقل من 0,05، مما يشير إلى أنها دالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، وبناء على ذلك يمكننا استنتاج أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة عالية من الصدق والإتساق الداخلي، مما يعكس فاعلية الأداة في قياس البعد الذي صممت من أجله، ويعزز من موثوقية هذا الجزء من أداة الدراسة.

الجدول رقم (02-07): الإتساق الداخلي لعبارات بعد إظهار الثقة في الأداء العالي

العبارة	معامل Pearson	القيمة الإحصائية sig
01	,756	0,000
02	,705	0,000

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

03	,906	0,000
04	,900	0,000
05	,866	0,000
06	,713	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث (إظهار الثقة في الأداء العالي) والمجموع الكلي للبعد تراوحت بين (0,705) و (0,906) ، وهي معاملات إرتباط مرتفعة تدل على إتساق داخلي قوي، كما أن جميع القيم الإحتمالية **sig** جاءت أقل من 0,05، مما يشير إلى أنها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5%، وبناء على ذلك يمكننا استنتاج أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة عالية من الصدق والإتساق الداخلي، مما يعكس فاعلية الأداة في قياس البعد الذي صممت من أجله، ويعزز من موثوقية هذا الجزء من أداة الدراسة.

الجدول رقم (02-08): الإتساق الداخلي لعبارات بعد منح الإستقلالية من القيود والبيروقراطية

العبارة	معامل Pearson	القيمة الإحتمالية sig
01	,812	0,000
02	,764	0,000
03	,868	0,000
04	,859	0,000
05	,893	0,000
06	,820	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع (منح الإستقلالية من القيود و البيروقراطية)، والمجموع الكلي للبعد تراوحت بين (0,764) و (0,893) ، وهي معاملات إرتباط مرتفعة تدل على إتساق داخلي قوي، كما أن جميع القيم الإحتمالية **sig** جاءت أقل من 0,05، مما يشير إلى أنها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5%، وبناء على ذلك يمكننا استنتاج أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة عالية من الصدق و الإتساق الداخلي، مما يعكس فاعلية الأداة في قياس البعد الذي صممت من أجله، ويعزز من موثوقية هذا الجزء من أداة الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

⇐ الصدق البنائي لأداة الدراسة (المحور الأول): يشير الصدق البنائي إلى مدى ارتباط الأبعاد الفرعية لأداة الدراسة بالمحور الكلي، وذلك من خلال قوة ارتباط كل بعد فرعي بالدرجة الكلية للمحور.

الجدول رقم (02-09): الصدق البنائي للأبعاد مع المحور الكلي للمتغير المستقل (القيادة التمكينية)

القيمة الإحصائية sig	معامل بيرسون	البعد
0,000	,828	تعزيز الشعور بمعنى العمل
0,000	,906	تعزيز فرص المشاركة في صنع القرار
0,000	,919	إظهار الثقة في الأداء العالي
0,000	,754	منح الاستقلالية من القيود والبيروقراطية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول رقم (02-09) أن معاملات الارتباط بين الأبعاد والمحور الكلي للمتغير المستقل، تراوحت بين (0,754) و (0,919)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% (sig=0,000)، مما يشير إلى وجود صدق بنائي قوي.

هذه النتائج تعكس مدى ترابط الأبعاد مع المحور الكلي للمتغير، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لقياس الظاهرة المدروسة، ويعزز من موثوقية نتائجها.

➤ ثانياً: الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: (الفخر التنظيمي)

الجدول رقم (10-02): الإتساق الداخلي لعبارات بعد الفخر العاطفي

القيمة الإحصائية sig	معامل Pearson	العبرة
0,000	,928	01
0,000	,869	02
0,000	,906	03
0,000	,921	04
0,000	,879	05
0,000	,907	06
0,000	,861	07

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

08	,893	0,000
----	------	-------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول (الفخر العاطفي) والمجموع الكلي للبعد تراوحت بين (0,861) و (0,928)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة تدل على إتساق داخلي قوي، كما أن جميع القيم الإحصائية **sig** جاءت أقل من 0,05، مما يشير إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5%، وبناء على ذلك يمكننا استنتاج أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة عالية من الصدق والإتساق الداخلي، مما يعكس فاعلية الأداة في قياس البعد الذي صممت من أجله، ويعزز من موثوقية هذا الجزء من أداة الدراسة.

الجدول رقم (02-11): الاتساق الداخلي لعبارات بعد الفخر السلوكي

العبارة	معامل Pearson	القيمة الإحصائية sig
01	,844	0,000
02	,809	0,000
03	,815	0,000
04	,654	0,000
05	,860	0,000
06	,907	0,000
07	,907	0,000
08	,867	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني (الفخر السلوكي/الموقفي) والمجموع الكلي للبعد تراوحت بين (0,654) و (0,907)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة تدل على إتساق داخلي قوي، كما أن جميع القيم الإحصائية **sig** جاءت أقل من 0,05، مما يشير إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5%، وبناء على ذلك يمكننا استنتاج أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة عالية من الصدق والإتساق الداخلي، مما يعكس فاعلية الأداة في قياس البعد الذي صممت من أجله، ويعزز من موثوقية هذا الجزء من أداة الدراسة.

⇐ الصدق البنائي لأداة الدراسة (المحور الثاني): وهو مدى ارتباط المحاور الجزئية مع المحور الكلي

الجدول رقم (02-12): الصدق البنائي للأبعاد مع المحور الكلي للمتغير التابع (الفخر التنظيمي)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

القيمة الاحتمالية sig	معامل بيرسون	البعد
0,000	,980	العاطفي
0,000	,972	السلوكي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

يتضح من خلال الجدول رقم (02-12) أن معاملات الارتباط بين الأبعاد والمحور الكلي للمتغير التابع تراوحت بين (0,972) و (0,980)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% ($\text{sig} = 0,000$)، مما يشير إلى وجود صدق بنائي قوي.

هذه النتائج تعكس مدى ترابط الأبعاد مع المحور الكلي للمتغير، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لقياس الظاهرة المدروسة، ويعزز من موثوقية نتائجها.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة مدى موثوقية واستقرار الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة، ويدل الثبات على قدرة الأداة على إعطاء نتائج متسقة وغير متناقضة عند إعادة تطبيقها على نفس العينة وتحت نفس الظروف. (عز عبد الفتاح، 2008، صفحة 586).

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS النسخة 26. وقد أسفرت عملية التحليل عن النتائج التالية:

الجدول رقم (02-13): معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

البيان	عدد العبارات	قيمة معامل Alpha Cronbach
المحور الأول: القيادة التمكينية	24	0,957
المحور الثاني: الفخر التنظيمي	16	0,972
جميع عبارات الاستبيان	40	0,974

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

أظهرت نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ مستويات عالية جداً من الثبات لأداة الاستبيان. حيث بلغ معامل Alpha لجميع عبارات الاستبيان (40 عبارة) 0,974، وهي قيمة تعتبر ممتازة جداً وفق المعايير العلمية المعتمدة، هذا المعدل المرتفع يدل على وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبيان ككل، مما يؤكد أن الأداة موثوقة ويمكن الاعتماد عليها في قياس متغيرات الدراسة بدقة عالية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

أما بالنسبة لمحاور الدراسة، فقد سجل محور القيادة التمكينية (المكون من 24 عبارة) معامل ثبات قدره 0.957، وهو معامل مرتفع جداً يعكس تماسكاً قوياً بين عبارات هذا المحور. أما محور الفخر التنظيمي (المكون من 16 عبارة) فقد حقق معامل Alpha قدره 0.972، وهو معامل استثنائي يشير إلى درجة عالية جداً من الترابط بين عبارات المحور، سواء في البعد العاطفي أو السلوكي.

وتؤكد هذه النتائج مجتمعة على جودة تصميم الاستبيان وفعاليته كأداة قياس، كما تعزز هذه المستويات المرتفعة من الثبات الثقة في النتائج الإحصائية اللاحقة المتعلقة بالعلاقات الارتباطية والتأثير بين المتغيرين. ويمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بثبات داخلي ممتاز، مما يجعلها مناسبة تماماً لتحقيق أهداف هذه الدراسة.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

بعد تقديم الإجراءات المنهجية المستخدمة في الدراسة الميدانية في المبحث السابق، يتم في هذا المبحث عرض وتحليل وصفي للمتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة، ثم عرض مختلف نتائج الإحصاء الوصفي من خلال تحديد اتجاهات آراء أفراد العينة نحو المتغيرات الدراسية وعبارات الاستبيان، وتحديد العبارات التي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفقاً لإجابات أفراد العينة. بعد ذلك، يتم اختبار الفرضيات المرتبطة بالدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية لتقييم العلاقات بين المتغيرات الدراسية وتحديد ما إذا كانت هذه العلاقات ذات دلالة إحصائية أم لا، وذلك بعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

المطلب الأول: العرض الوصفي لنتائج الدراسة

الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج المتغيرات الشخصية

سنعرض خصائص عينة الدراسة كما وردت في الاستبيان المرفق في ملاحق الدراسة، حيث اشتملت على المتغيرات التالية: النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل التعليمي، والمنصب الوظيفي، والخبرة، وقد تم الاعتماد في التعبير عن خصائص الأفراد المستجوبين وتحليلها على الجداول التكرارية، والنسب المئوية، والتمثيل البياني.

أ. توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي:

الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة حسب طبيعة النوع الاجتماعي

الجدول رقم (02-14) توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

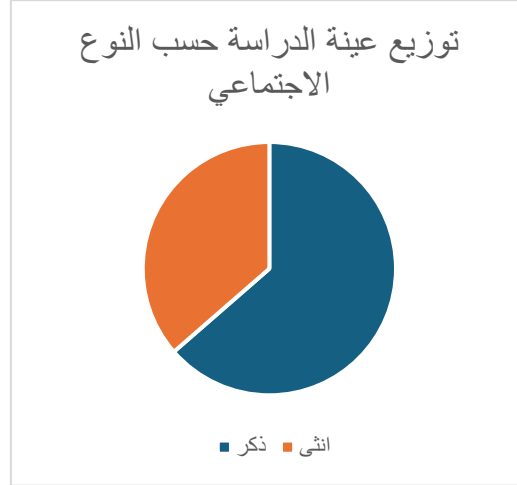
النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة %
ذكر	28	63.6

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

أنثى	16	36.4
المجموع	44	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج SPSS V26

الشكل رقم (02-01): توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي



المصدر من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج SPSS v26

يبين الجدول (02-14) توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي، حيث أظهرت النتائج أن أغلبية أفراد العينة كانوا من فئة ذكور حيث بلغت نسبتهم 63.6 %، في حين بلغت نسبة الإناث 36.4 %، تعكس هذه النسبة التركيبية الديموغرافية الطبيعية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت، التي غالباً ما تكون فيها الوظائف الفنية والميدانية (التي يسيطر عليها الرجال) أكثر عدداً مقارنة بالوظائف الإدارية والمكتبية التي تشهد تمثيلاً أعلى للإناث. وتعد هذه النسبة مقبولة في مثل هذا النوع من المؤسسات العمومية التقنية في الجزائر، رغم وجود فجوة واضحة بين الجنسين، كما أن هذا التوزيع يسمح بإجراء مقارنات إحصائية بين الذكور والإناث في الدراسات اللاحقة (مثل اختبار الفروق بين المتوسطات)، مع الإشارة إلى أن النتائج قد تميل نسبياً نحو وجهة نظر الذكور.

ب. الفئة العمرية:

الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الفئة العمرية

الجدول رقم (02-15): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

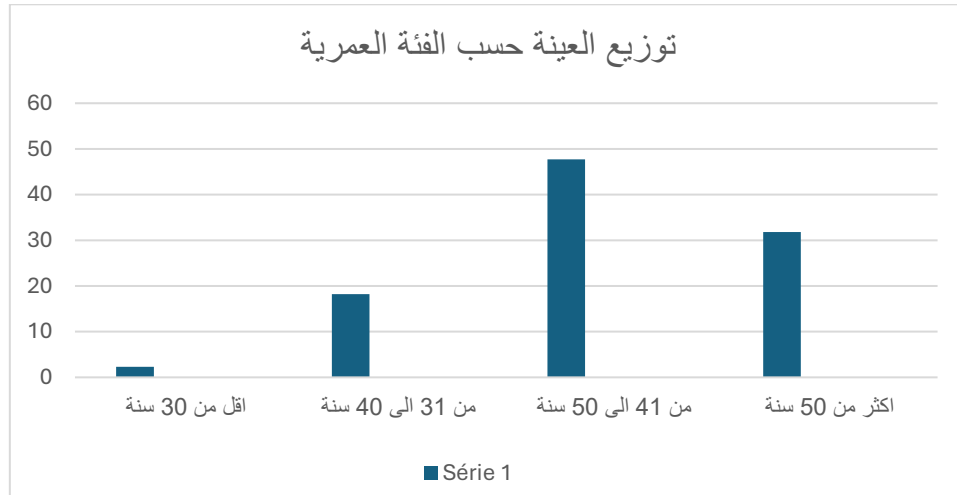
الفئة العمرية	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	1	2,3
من 31 إلى 40 سنة	8	18,2

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

من 41 إلى 50 سنة	21	47,7
أكثر من 50 سنة	14	31,8
المجموع	44	100

المصدر من إعداد الطالبتين إعتقادا على SPSS v 26

الشكل رقم (02_02) : توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS v26

يوضح الجدول رقم (02-15) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية. ونلاحظ من خلال النتائج أن أغلبية أفراد العينة يتركزون في الفئتين العمريتين الأكبر سناً، حيث جاءت الفئة العمرية (41-50 سنة) في المرتبة الأولى بنسبة **47.7%**، تلتها الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بنسبة **31.8%**، وتأتي بعد ذلك الفئة العمرية (31-40 سنة) بنسبة **18.2%**، في حين كانت نسبة الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) ضئيلة جداً وبلغت **2.3%** فقط.

وتشير هذه النتائج إلى أن عينة الدراسة تضم جميع الفئات العمرية المحددة في الاستبانة، مع سيطرة واضحة للفئات العمرية الأكثر خبرة (أكثر من 41 سنة)، والتي تمثل ما نسبته **79.5%** من إجمالي العينة. ويُعد هذا التوزيع إيجابياً للدراسة، لأنه يسمح باستقاء آراء وتجارب الموظفين ذوي الخبرة الطويلة في المؤسسة، مما يعزز من عمق النتائج ويضيف مصداقية أكبر للدراسة الميدانية.

ت. المستوى التعليمي:

الجداول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي

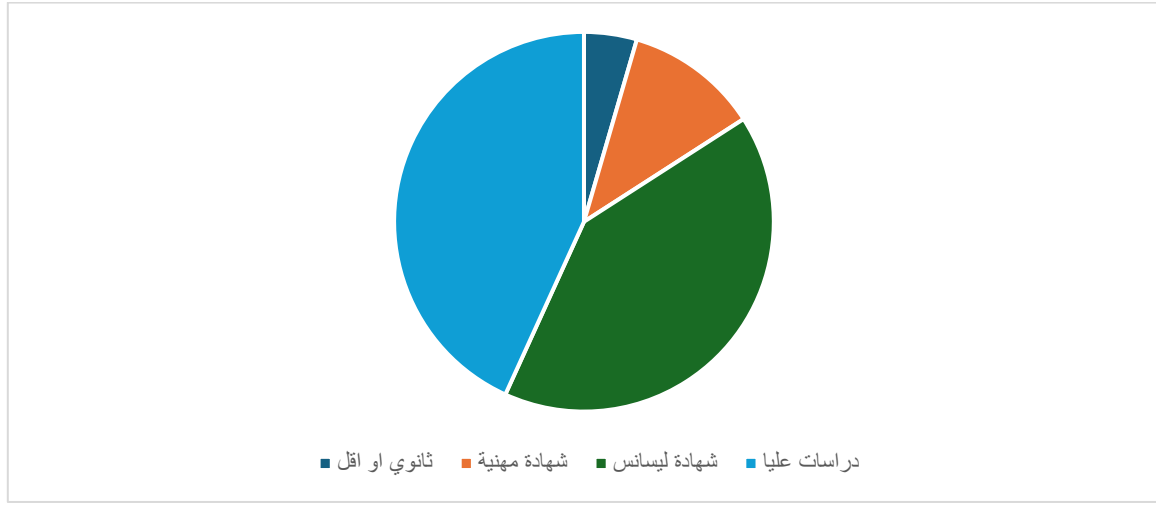
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

الجدول رقم (02_16) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي أو أقل	2	4,5
شهادة مهنية	5	11,4
شهادة ليسانس	18	40,9
دراسات عليا	19	43,2
المجموع	44	100

المصدر من إعداد الطالبتين إعتامادا على نتائج SPSS V 26

الشكل رقم (02_03): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر من إعداد الطالبتين إعتامادا على نتائج SPSS v26

تشير معطيات الجدول (02_16) إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة بمؤسسة سونلغاز بعين تموشنت من ذوي مستوى الدراسات العليا، حيث بلغ عددهم 19 فردًا بنسبة 43,2%، تليها فئة حاملي شهادة الليسانس بنسبة 40,9%، وهو ما يعكس ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة واهتمام المؤسسة باستقطاب الكفاءات الجامعية والمؤهلات العلمية. كما سجلت فئة الشهادات المهنية نسبة 11,4%، في حين جاءت فئة التعليم الثانوي في المرتبة الأخيرة بنسبة 4,5%. ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على الموارد البشرية المؤهلة علميًا، الأمر الذي يساهم في تعزيز كفاءة الأداء وتحسين القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية ومتطلبات العمل الحديثة، خاصة في قطاع الطاقة والخدمات التقنية.

ث. المنصب الوظيفي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

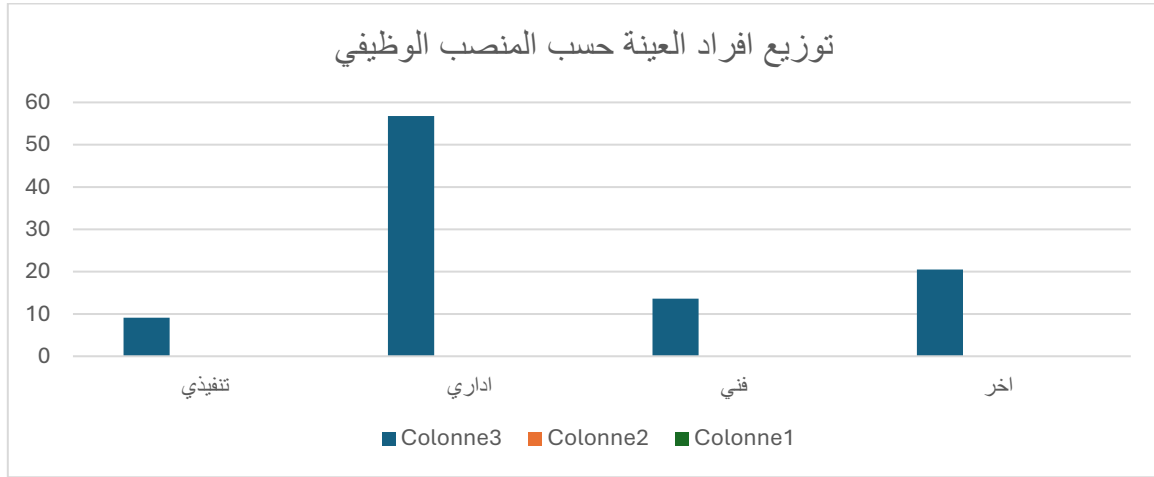
الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

الجدول رقم (02_17) توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة %
تنفيذي	4	9,1
إداري	25	56,8
فني	6	13,6
آخر	9	20,5
المجموع	44	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج SPSS V26

الشكل رقم (02_04): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج SPSS v26

يتضح من الجدول (02_17) أن مؤسسة سونلغاز محل الدراسة تتميز بتنوع مناصبها الوظيفية، حيث شكلت فئة المناصب الإدارية النسبة الأكبر بـ 56,8%، مما يدل على اعتماد المؤسسة بشكل كبير على الكوادر الإدارية في تسيير مختلف الأنشطة والعمليات التنظيمية. تليها فئة الوظائف الأخرى بنسبة 20,5%، ثم الوظائف الفنية بنسبة 13,6%، وأخيراً الوظائف التنفيذية بنسبة 9,1%. وتشير هذه النتائج إلى وجود تنوع وظيفي داخل المؤسسة، وهو ما يعزز شمولية الدراسة ويتيح الحصول على آراء متنوعة من مختلف المستويات الوظيفية، بما يساهم في زيادة دقة النتائج وموضوعيتها.

ج. الخبرة:

الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

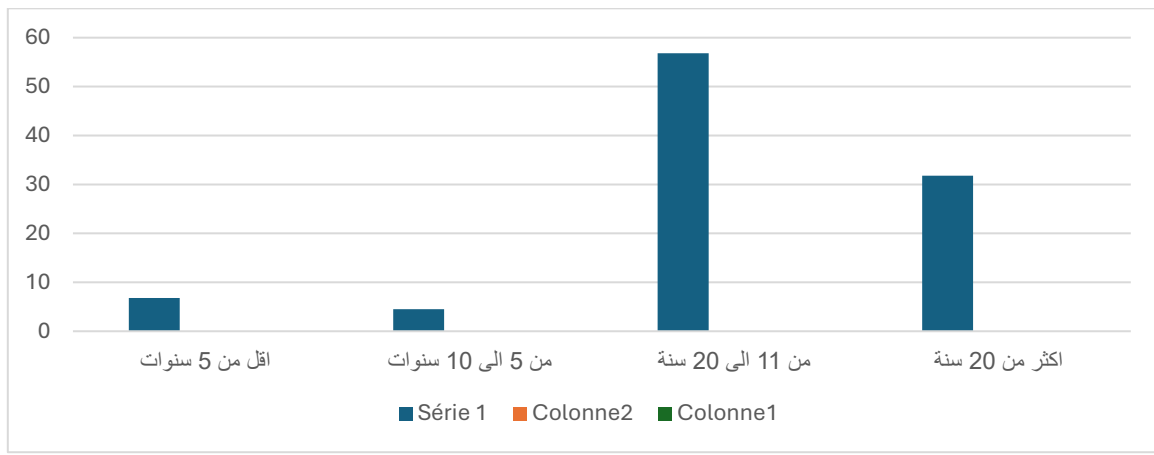
الجدول رقم (02_18) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	3	6,8
من 5 إلى 10 سنوات	2	4,5
من 11 إلى 20 سنة	25	56,8
أكثر من 20 سنة	14	31,8
المجموع	44	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS V26

الشكل رقم (02_05): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS v26

توضح بيانات الجدول (02_18) أن أغلبية أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية تتراوح بين 11 و 20 سنة بنسبة 56,8%، وهي أعلى نسبة مسجلة، مما يعكس توفر خبرة مهنية متوسطة إلى عالية لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز. تليها فئة أكثر من 20 سنة بنسبة 31,8%، وهي نسبة مرتفعة تدل على وجود عدد معتبر من الموظفين ذوي الخبرة الطويلة، وهو ما يعكس درجة من الاستقرار الوظيفي والولاء للمؤسسة. أما فئة أقل من 5 سنوات فقد بلغت نسبتها 6,8%، مما يشير إلى محدودية التوظيف الحديث، في حين سجلت فئة من 5 إلى 10 سنوات نسبة 4,6%، وقد يعزى ذلك إلى انخفاض معدلات التوظيف خلال تلك الفترة أو انتقال بعض الموظفين إلى مؤسسات أخرى. وبصفة عامة، تعكس هذه النتائج امتلاك المؤسسة لرصيد معتبر من الكفاءات والخبرات المهنية، بما يدعم قدرتها على تحسين الأداء وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى عرض وتحليل البيانات المتعلقة بأفراد العينة واتجاهاتهم نحو المتغيرات المدروسة، وذلك من خلال تحديد مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان، وقياس أهمية كل متغير باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية). كما سيتم استنتاج بعض النتائج والملاحظات الهامة حول موقف المستجوبين من مستوى توفر وتطبيق المتغيرات المدروسة في المؤسسة محل الدراسة.

أولاً: قياس مستوى المتغير المستقل: القيادة التمكينية

لقياس مستوى القيادة التمكينية في مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت سنتطرق فيما يلي إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول.

البعد الأول: تعزيز الشعور بمعنى العمل

سوف يتم عرض عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد تعزيز الشعور بمعنى العمل ثم تحليلها

الجدول رقم (02_19) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تعزيز الشعور بمعنى العمل

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
مواءمة أهداف العمل مع أهداف المهنة	3,30	0,978	6	متوسطة
مساعدتي على إدراك أهمية عملي	3,50	0,928	4	مرتفعة
تقديم الدعم اللازم لفهم ارتباط عملي برؤية المؤسسة	3,50	0,849	5	مرتفعة
تشجيع الموظفين على فهم كيفية مساهمتهم الشخصية في تحقيق أهداف المؤسسة	3,57	0,846	2	مرتفعة
التواصل المستمر مع الموظفين حول أهداف العمل	3,68	0,883	1	مرتفعة
تطوير مهاراتي المهنية ونقاط قوتي في العمل	3,57	0,950	3	مرتفعة
البعد الأول: تعزيز الشعور بمعنى العمل	3,51	,77860		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج SPSS V26

تشير نتائج الجدول رقم (02_19) الخاصة ببعد تعزيز الشعور بمعنى العمل إلى أن المتوسط العام لهذا البعد بلغ (3,51) بانحراف معياري قدره (0,77860)، وهي درجة استجابة مرتفعة، مما يدل على أن العاملين بمؤسسة سونلغاز بعين تموشنت يشعرون بدرجة جيدة بأهمية أعمالهم ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة، كما يعكس اهتمام المؤسسة بتعزيز وعي الموظفين بقيمة العمل الذي يؤدونه.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

وقد جاءت عبارة “التواصل المستمر مع الموظفين حول أهداف العمل” في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3,68) وانحراف معياري (0,883)، وبدرجة استجابة مرتفعة، وهو ما يبرز حرص المؤسسة على توضيح أهداف العمل وتعزيز التواصل الداخلي مع العاملين، الأمر الذي يساهم في رفع مستوى الفهم والاندماج الوظيفي.

أما عبارة “تشجيع الموظفين على فهم كيفية مساهمتهم الشخصية في تحقيق أهداف المؤسسة” فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3,57) وانحراف معياري (0,846)، تليها عبارة “تطوير مهاراتي المهنية ونقاط قوتي في العمل” بنفس المتوسط الحسابي (3,57) وانحراف معياري (0,950)، مما يعكس اهتمام المؤسسة بتحفيز العاملين وتطوير قدراتهم المهنية بما يعزز شعورهم بقيمة أدوارهم داخل المؤسسة.

كما سجلت عبارتا “مساعدتي على إدراك أهمية عملي” و “تقديم الدعم اللازم لفهم ارتباط عملي برؤية المؤسسة” متوسطاً حسابياً بلغ (3,50) لكل منهما، وبانحرافين معياريين (0,928) و (0,849) على التوالي، وهي درجات مرتفعة تدل على وجود دعم إداري يساعد الموظفين على إدراك العلاقة بين مهامهم اليومية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

في حين جاءت عبارة “مواءمة أهداف العمل مع أهدافي المهنية” في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3,30) وانحراف معياري (0,978)، ورغم أنها سجلت درجة استجابة متوسطة، إلا أنها تشير إلى وجود مستوى مقبول من التوافق بين الأهداف المهنية للعاملين وأهداف العمل، مع إمكانية تعزيز هذا الجانب بشكل أكبر من خلال الاهتمام بالتخطيط المهني وتحقيق التوافق بين تطلعات الموظفين وأهداف المؤسسة.

وبصفة عامة، تعكس هذه النتائج اهتمام مؤسسة سونلغاز بتعزيز الشعور بمعنى العمل لدى العاملين من خلال التواصل الفعال، وتوضيح الأهداف، وتنمية المهارات المهنية، مما يساهم في رفع مستوى الالتزام والرضا الوظيفي وتحسين الأداء المؤسسي.

البعد الثاني : تعزيز فرص المشاركة في صنع القرار

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد تعزيز فرص المشاركة في صنع القرار وتحليلها.

الجدول رقم (20_02) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تعزيز فرص المشاركة في صنع القرار

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب درجة الاستجابة
مشاركتي في عملية صنع القرار المتعلقة بعملتي	3,41	,871	2 مرتفعة
استشارتي في اتخاذ القرارات المهمة المتعلقة بعملتي	3,14	,955	6 متوسطة
تشجيعي على تقديم آرائتي حول القرارات المؤثرة في العمل	3,27	,899	5 متوسطة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

متوسطة	3	,834	3,34	دعم بيئة عمل قائمة على التعاون في صنع القرار
متوسطة	4	,834	3,34	تشجيع جميع العاملين على المشاركة في صنع القرار
مرتفعة	1	,759	3,43	توفير فرصا حقيقية للعاملين لمشاركة خبراتهم وآرائهم في القرارات التنظيمية
متوسطة		,72372	3,32	البعد الثاني: تعزيز فرص المشاركة في صنع القرار

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS V26

تشير نتائج الجدول رقم (02_20) الخاصة ببعد تعزيز فرص المشاركة في صنع القرار إلى أن المتوسط العام لهذا البعد بلغ (3,32) بانحراف معياري قدره (0,72372)، وهي درجة استجابة متوسطة، مما يدل على أن العاملين بمؤسسة سونلغاز بعين تموشنت يشعرون بوجود مستوى مقبول من المشاركة في صنع القرار، إلا أن هذا الجانب لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدعم والتفعيل لتعزيز انخراط العاملين في مختلف القرارات التنظيمية.

وقد جاءت عبارة “توفير فرص حقيقية للعاملين لمشاركة خبراتهم وآرائهم في القرارات التنظيمية” في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3,43) وانحراف معياري (0,759)، وبدرجة استجابة مرتفعة، وهو ما يعكس سعي المؤسسة إلى إتاحة المجال أمام العاملين للمساهمة بآرائهم وخبراتهم في بعض القرارات المتعلقة بالعمل، الأمر الذي يعزز الشعور بالأهمية والانتماء داخل المؤسسة.

كما احتلت عبارة “مشاركتي في عملية صنع القرار المتعلقة بعملتي” المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3,41) وانحراف معياري (0,871)، وبدرجة استجابة مرتفعة، مما يشير إلى أن العاملين يشاركون بدرجة جيدة في اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم الوظيفية المباشرة.

أما عبارة “دعم بيئة عمل قائمة على التعاون في صنع القرار” فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3,34) وانحراف معياري (0,834)، تليها عبارة “تشجيع جميع العاملين على المشاركة في صنع القرار” بنفس المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وبدرجة استجابة متوسطة، وهو ما يدل على وجود توجه نحو العمل التشاركي داخل المؤسسة، غير أن مستوى التطبيق لا يزال متوسطاً ويحتاج إلى مزيد من التفعيل.

في حين سجلت عبارة “تشجيعي على تقديم آرائتي حول القرارات المؤثرة في العمل” متوسطاً حسابياً بلغ (3,27) وانحراف معياري (0,899)، وبدرجة استجابة متوسطة، مما يعكس وجود فرص محدودة نسبياً للتعبير عن الآراء المتعلقة بالقرارات المؤثرة في بيئة العمل.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

أما عبارة “استشارتي في اتخاذ القرارات المهمة المتعلقة بعملتي” فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3,14) وانحراف معياري (0,955)، وبدرجة استجابة متوسطة، وهو ما قد يشير إلى أن بعض القرارات المهمة لا يتم فيها إشراك العاملين بالشكل الكافي، الأمر الذي يستدعي تعزيز ثقافة المشاركة والتشاور داخل المؤسسة.

وبصفة عامة، تعكس هذه النتائج أن مؤسسة سونلغاز تعتمد بدرجة متوسطة على أسلوب المشاركة في صنع القرار، مع وجود بعض الممارسات الإيجابية المتعلقة بإشراك العاملين في القرارات التنظيمية، إلا أن الأمر يتطلب توسيع نطاق المشاركة وتعزيز آليات التواصل والتشاور بما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء المؤسسي.

البعد الثالث: إظهار الثقة في الأداء العالي

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد إظهار الثقة في الأداء العالي

الجدول رقم (02_21) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد إظهار الثقة في الأداء العالي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
تقديم تغذية راجعة حول أدائي الوظيفي.	3,32	,934	5	متوسطة
إظهار ثقتي بقدرتي على إنجاز المهام دون إشراف مستمر.	3,57	,789	1	مرتفعة
توجيهي نحو أفضل الطرق لتحقيق الأداء المتميز.	3,52	,792	2	مرتفعة
تشجيعي على استخدام نقاط قوتي في أداء عملي.	3,45	,901	3	مرتفعة
الإعجاب عن ثقتي الكاملة في قدرتي على تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية.	3,36	,967	4	مرتفعة
التصريح عن ثقتي في قدرتي على تحقيق أداء عال.	3,20	,954	6	متوسطة
البعد الثالث: إظهار الثقة في الأداء العالي	3,40	,7183		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتقادا على نتائج SPSS V26

تشير نتائج الجدول رقم (02_21) الخاصة ببعد إظهار الثقة في الأداء العالي إلى أن المتوسط العام لهذا البعد بلغ (3,40) بانحراف معياري قدره (0,7183)، وهي درجة استجابة مرتفعة، مما يدل على أن العاملين بمؤسسة سونلغاز بعين تموشنت يشعرون بوجود مستوى جيد من الثقة التي تمنحها لهم الإدارة في أداء مهامهم الوظيفية، وهو ما يساهم في تعزيز الدافعية وتحسين الأداء المهني.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

وقد جاءت عبارة “إظهار ثقتها بقدرتي على إنجاز المهام دون إشراف مستمر” في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3,57) وانحراف معياري (0,789)، وبدرجة استجابة مرتفعة، مما يعكس اعتماد المؤسسة على منح العاملين قدراً من الاستقلالية والثقة في تنفيذ المهام، الأمر الذي يعزز الشعور بالمسؤولية والثقة بالنفس لدى الموظفين.

كما احتلت عبارة “توجيهي نحو أفضل الطرق لتحقيق الأداء المتميز” المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3,52) وانحراف معياري (0,792)، وبدرجة استجابة مرتفعة، وهو ما يشير إلى اهتمام الإدارة بتوجيه العاملين ومساعدتهم على تحسين مستوى أدائهم وتحقيق نتائج أفضل.

أما عبارة “تشجيعي على استخدام نقاط قوتي في أداء عملي” فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3,45) وانحراف معياري (0,901)، وبدرجة استجابة مرتفعة، مما يدل على حرص المؤسسة على استثمار قدرات العاملين ومهاراتهم بما يساهم في رفع الكفاءة والإنتاجية.

في حين سجلت عبارة “الإعراب عن ثقتها الكاملة في قدرتي على تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية” متوسطاً حسابياً بلغ (3,36) وانحراف معياري (0,967)، وجاءت في المرتبة الرابعة بدرجة استجابة مرتفعة، وهو ما يعكس وجود مستوى جيد من الدعم والثقة المعنوية المقدمة للعاملين.

أما عبارة “تقديم تغذية راجعة حول أدائي الوظيفي” فقد جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3,32) وانحراف معياري (0,934)، وبدرجة استجابة متوسطة، مما يشير إلى أن عملية تقديم التغذية الراجعة تحتاج إلى مزيد من الاهتمام والتطوير بما يضمن تحسين الأداء بصورة مستمرة.

في حين احتلت عبارة “التصريح عن ثقتها في قدرتي على تحقيق أداء عالٍ” المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3,20) وانحراف معياري (0,954)، وبدرجة استجابة متوسطة، وهو ما قد يعكس محدودية التعبير المباشر من طرف الإدارة عن ثقتها بقدرات العاملين، رغم وجود ممارسات فعلية تدل على هذه الثقة.

وبصفة عامة، تعكس هذه النتائج أن مؤسسة سونلغاز تسعى إلى تعزيز الثقة في الأداء العالي لدى العاملين من خلال منحهم الاستقلالية، وتوجيههم نحو الأداء المتميز، وتشجيعهم على استثمار قدراتهم المهنية، الأمر الذي يساهم في رفع مستوى الكفاءة والالتزام وتحسين الأداء المؤسسي.

البعد الرابع: منح الاستقلالية من القيود البيروقراطية

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد منح الاستقلالية من القيود البيروقراطية

الجدول رقم (22_02) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد منح الاستقلالية من القيود والبيروقراطية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الإستجابة
---------	-----------------	-------------------	---------	----------------

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

متوسطة	4	939,	3,16	منحي السلطة والصلاحيات الكافية في القضايا المتعلقة بقسمي و عملي
متوسطة	6	950,	3,07	السماح لي بأداء عملي بطريقي و تشجّعني على المبادرة
متوسطة	5	1,074	3,09	التعبير عن موقفها الإيجابي تجاه مبادراتي، وتشجّعني على اتخاذ أي إجراء لتحسين جودة العمل
مرتفعة	1	942,	3,36	المحافظة على بساطة الإجراءات بما يعزّز استقلالي في العمل
متوسطة	3	995,	3,18	تشجيعي على إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل
متوسطة	2	985,	3,23	تبني الأفكار الابتكارية الجديدة و تشجيع المبادرة الشخصية
متوسطة		8210,	3,18	البعد الرابع: منح الاستقلالية من القيود البيروقراطية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS V26

تشير نتائج الجدول رقم (02_22) الخاصة ببعد منح الاستقلالية من القيود البيروقراطية إلى أن المتوسط العام لهذا البعد بلغ (3,18) بانحراف معياري قدره (0,82109)، وهي درجة استجابة متوسطة، مما يدل على أن العاملين بمؤسسة سونلغاز بعين تموشنت يتمتعون بمستوى متوسط من الاستقلالية في أداء أعمالهم، مع استمرار وجود بعض القيود والإجراءات الإدارية التي قد تحد من حرية المبادرة واتخاذ القرار.

وقد جاءت عبارة "المحافظة على بساطة الإجراءات بما يعزز استقلالي في العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3,36) وانحراف معياري (0,942)، وبدرجة استجابة مرتفعة، مما يعكس سعي المؤسسة إلى تبسيط بعض الإجراءات الإدارية بهدف تسهيل أداء العمل ومنح العاملين قدراً من المرونة والاستقلالية في تنفيذ مهامهم.

كما احتلت عبارة "تبني الأفكار الابتكارية الجديدة وتشجيع المبادرة الشخصية" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3,23) وانحراف معياري (0,985)، وبدرجة استجابة متوسطة، وهو ما يدل على وجود اهتمام نسبي بتشجيع الإبداع والمبادرات الفردية داخل المؤسسة، غير أن هذا الاهتمام لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدعم والتفعيل.

أما عبارة "تشجيعي على إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل" فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3,18) وانحراف معياري (0,995)، وبدرجة استجابة متوسطة، مما يشير إلى أن العاملين يحصلون على قدر محدود من التشجيع فيما يتعلق بابتكار حلول جديدة للمشكلات المهنية.

في حين سجلت عبارة "منحي السلطة والصلاحيات الكافية في القضايا المتعلقة بقسمي وعملي" متوسطاً حسابياً بلغ (3,16) وانحراف معياري (0,939)، وجاءت في المرتبة الرابعة بدرجة استجابة متوسطة، وهو ما يعكس أن مستوى تفويض الصلاحيات داخل المؤسسة يعد مقبولاً لكنه غير كافٍ بالشكل الذي يعزز الاستقلالية الكاملة للعاملين.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

أما عبارة “التعبير عن موقفها الإيجابي تجاه مبادراتي، وتشجعي على اتخاذ أي إجراء لتحسين جودة العمل” فقد جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3,09) وانحراف معياري (1,074)، وبدرجة استجابة متوسطة، مما قد يشير إلى محدودية الدعم الإداري المباشر للمبادرات الفردية المتعلقة بتحسين جودة العمل.

في حين احتلت عبارة “السماح لي بأداء عملي بطريقتي وتشجعي على المبادرة” المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3,07) وانحراف معياري (0,950)، وبدرجة استجابة متوسطة، وهو ما يدل على أن العاملين لا يتمتعون بدرجة كبيرة من الحرية في اختيار أساليب العمل أو ممارسة المبادرة الشخصية، الأمر الذي قد يرتبط بطبيعة الإجراءات التنظيمية والإدارية المعتمدة داخل المؤسسة.

وبصفة عامة، تعكس هذه النتائج أن مؤسسة سونلغاز تمنح العاملين مستوى متوسطاً من الاستقلالية في العمل، مع وجود توجه نحو تبسيط الإجراءات وتشجيع بعض المبادرات الابتكارية، إلا أن الحاجة تبقى قائمة لتعزيز تفويض الصلاحيات، وتوسيع هامش الحرية المهنية، وتقليل القيود البيروقراطية بما يدعم الإبداع ويحسن الأداء المؤسسي.

ثانياً: قياس المتغير التابع: الفخر التنظيمي: لقياس مستوى الفخر التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت سنتطرق فيما يلي إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني.

الجدول رقم (02_23) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الفخر التنظيمي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الإستجابة
يسعدني أن أكون موظفا في هذه المؤسسة	4,02	,849	6	مرتفعة
أفتخر كوني جزءا أساسيا من المؤسسة	4,14	,852	1	مرتفعة
أفتخر بشدة بما حققته المؤسسة من إنجازات ونجاحات سابقة وحالية	4,07	,925	3	مرتفعة
أشعر بالفخر عندما أسمع آراء إيجابية عن المؤسسة	4,02	,952	5	مرتفعة
أفتخر بحصول المؤسسة على شهادات جودة أو تميز	3,98	,927	8	مرتفعة
أشعر بالفخر لمساهمتي في تحقيق أهداف المؤسسة	4,05	,888	4	مرتفعة
أشعر بالتقدير المعنوي عندما أحقق إنجازات داخل المؤسسة	3,82	,815	7	مرتفعة
أشعر بالفخر لكوني أعمل في مؤسسة تقدم عملا ذا قيمة	4,09	,802	2	مرتفعة
البعد الأول: الفخر العاطفي				
أشعر بالفخر لمساهمتي في تحقيق أهداف المؤسسة	4,07	,846	1	مرتفعة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

مرتفعة	5	,884	3,91	أشعر بالإيجابية تجاه علاقتي مع زملائي في العمل
مرتفعة	6	,861	3,84	أحتفل بنجاحات المؤسسة وأشعر بالفخر بالانتماء إليها
مرتفعة	8	,857	3,68	أبادر بتقديم أفكار ومقترحات جديدة دعماً لأهداف المؤسسة
مرتفعة	7	,776	3,84	أسعى إلى التعلم المستمر في عملي
مرتفعة	4	,714	3,95	أرغب في تطوير مهاراتي داخل المؤسسة
مرتفعة	3	,778	4,00	أدعم زملائي في العمل لتطوير مهاراتهم
مرتفعة	2	,762	4,02	أسعى دائماً لتعزيز سمعة مؤسستي من خلال سلوكياتي الإيجابية
مرتفعة		,67167	3,91	البعد الثاني: الفخر السلوكي (الموقف)

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج SPSS V26

تشير نتائج الجدول رقم (23_02) الخاصة بمحور الفخر التنظيمي إلى أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة سونلغاز بعين تموشنت يتمتعون بمستوى مرتفع من الفخر التنظيمي، وهو ما يعكس قوة الانتماء والاعتزاز بالمؤسسة وبالعمل داخلها، إضافة إلى إدراك العاملين لقيمة مساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها.

البعد الأول: الفخر العاطفي:

أظهرت نتائج البعد الأول المتعلق بالفخر العاطفي أن المتوسط العام بلغ (4,02) بانحراف معياري قدره (0,78516)، وهي درجة استجابة مرتفعة، مما يدل على وجود مشاعر إيجابية قوية لدى العاملين تجاه المؤسسة. وقد جاءت عبارة “أفتخر كوني جزءاً أساسياً من المؤسسة” في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4,14) وانحراف معياري (0,852)، وهو ما يعكس قوة ارتباط العاملين بالمؤسسة وشعورهم بأهمية دورهم داخلها.

كما احتلت عبارة “أفتخر لكوني أعمل في مؤسسة تقدم عملاً ذا قيمة” المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4,09) وانحراف معياري (0,802)، تليها عبارة “أفتخر بشدة بما حققته المؤسسة من إنجازات ونجاحات سابقة وحالية” بمتوسط حسابي قدره (4,07) وانحراف معياري (0,925)، مما يدل على اعتزاز العاملين بصورة المؤسسة وإنجازاتها المختلفة.

وسجلت عبارة “أشعر بالفخر لمساهمتي في تحقيق أهداف المؤسسة” متوسطاً حسابياً بلغ (4,05) وانحراف معياري (0,888)، بينما جاءت عبارة “يسعدني أن أكون موظفاً في هذه المؤسسة” و “أشعر بالفخر عندما أسمع آراء إيجابية عن المؤسسة” بمتوسط حسابي بلغ (4,02) لكل منهما، وهو ما يعكس رضا العاملين وارتباطهم النفسي بالإيجابي بالمؤسسة. أما عبارة “أفتخر بحصول المؤسسة على شهادات جودة أو تميز” فقد سجلت متوسطاً حسابياً بلغ (3,98) وانحراف معياري (0,927)، في حين جاءت عبارة “أشعر بالتقدير المعنوي عندما أحقق إنجازات داخل المؤسسة” في المرتبة الأخيرة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

بمتوسط حسابي قدره (3,82) وانحراف معياري (0,815)، ورغم ذلك بقيت ضمن مستوى الاستجابة المرتفعة، مما يدل على وجود اهتمام نسبي بالتقدير المعنوي للعاملين.

البعد الثاني: الفخر السلوكي (الموقفي):

بلغ متوسطه العام (3,91) بانحراف معياري قدره (0,67167)، وهي درجة استجابة مرتفعة، مما يعكس ترجمة مشاعر الفخر التنظيمي إلى سلوكيات إيجابية داخل المؤسسة. وقد جاءت عبارة "أشعر بالفخر لمساهمتي في تحقيق أهداف المؤسسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4,07) وانحراف معياري (0,846)، وهو ما يدل على شعور العاملين بأهمية دورهم في نجاح المؤسسة.

كما احتلت عبارة "أسعى دائماً لتعزيز سمعة مؤسستي من خلال سلوكياتي الإيجابية" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4,02) وانحراف معياري (0,762)، تليها عبارة "أدعم زملائي في العمل لتطوير مهاراتهم" بمتوسط حسابي قدره (4,00) وانحراف معياري (0,778)، مما يعكس انتشار روح التعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسة.

وسجلت عبارة "أرغب في تطوير مهاراتي داخل المؤسسة" متوسطاً حسابياً بلغ (3,95)، بينما جاءت عبارة "أشعر بالإيجابية تجاه علاقاتي مع زملائي في العمل" بمتوسط حسابي قدره (3,91)، وهو ما يشير إلى وجود بيئة عمل إيجابية تدعم العلاقات المهنية والتطوير الذاتي.

كما جاءت عبارتا "أحتفل بنجاحات المؤسسة وأشعر بالفخر بالانتماء إليها" و "أسعى إلى التعلم المستمر في عملي" بمتوسط حسابي بلغ (3,84) لكل منهما، في حين احتلت عبارة "أبادر بتقديم أفكار ومقترحات جديدة دعماً لأهداف المؤسسة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3,68) وانحراف معياري (0,857)، ورغم ذلك فقد بقيت ضمن مستوى الاستجابة المرتفعة، مما يدل على وجود ميل إيجابي نحو المبادرة والمساهمة في تطوير المؤسسة.

وبصفة عامة، تعكس هذه النتائج أن العاملين بمؤسسة سونلغاز يتمتعون بدرجة مرتفعة من الفخر التنظيمي بشقيه العاطفي والسلوكي، وهو ما يساهم في تعزيز الولاء التنظيمي، وتحسين العلاقات المهنية، ورفع مستوى الأداء والالتزام داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضيات

أولاً: اختبار صحة الفرضية الرئيسية : والتي كانت كالتالي: "يوجد أثر معنوي لسلوكيات القيادة التمكينية على الفخر التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%."

➤ **H0 :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التمكينية على الفخر التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء

والغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

➤ **H1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التمكينية على الفخر التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

- **تحليل الانحدار الخطي البسيط**: لدراسة أثر القيادة التمكينية على الفخر التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت، يتم الاعتماد على طريقة المربعات الصغرى (OLS) بهدف قياس أثر القيادة التمكينية على الفخر التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت، وذلك عند مستوى دلالة (0,05) حيث يمثل المتغير المستقل: القيادة التمكينية، بينما يمثل المتغير التابع: الفخر التنظيمي، ويهدف نموذج الانحدار إلى تحديد مدى قدرة أبعاد القيادة التمكينية على تفسير التغيرات الحاصلة في مستوى الفخر التنظيمي لدى العاملين. ويفترض في هذا السياق أن وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المتغيرين (كما تم التوصل إليه في اختبار بيرسون) يمهد لوجود أثر معنوي في نموذج الانحدار الخطي، وهو ما سيتم التحقق منه من خلال نتائج تحليل الانحدار R^2 ، ANOVA، ومعاملات الانحدار.

الجدول (24_02): الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

نموذج	معامل الارتباط R	deux_R	deux_R	الخطأ المعياري
		معامل التحديد	معدلة	للتقدير
1	,724	,524	,513	,49638

a.Predictors: (Constant), القيادة_التمكينية

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتقادا على نتائج SPSS V26

تشير نتائج الجدول رقم (24-02) إلى أن معامل الارتباط (R) بلغ (0,724)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين القيادة التمكينية والفخر التنظيمي، أي أنه كلما ارتفع مستوى القيادة التمكينية داخل المؤسسة ارتفع مستوى الفخر التنظيمي لدى العاملين.

- بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0,524)، وهو ما يعني أن القيادة التمكينية تفسر ما نسبته (52,4%) من التغيرات الحاصلة في الفخر التنظيمي، وهي نسبة تفسير معتبرة تدل على أهمية المتغير المستقل في التأثير على المتغير التابع، في حين تعود النسبة المتبقية (47,6%) إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

- معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$) فقد بلغ (0,513)، وهو ما يؤكد قوة النموذج الإحصائي بعد تصحيح تأثير حجم العينة وعدد المتغيرات، مما يعزز موثوقية النتائج المتحصل عليها.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

- بلغ الخطأ المعياري للتقدير (0,49638)، وهو قيمة منخفضة نسبياً، مما يشير إلى دقة جيدة في تقدير النموذج وقدرته على تفسير العلاقة بين المتغيرين بشكل مقبول.

وبصفة عامة، توضح هذه النتائج أن نموذج الانحدار يتمتع بقدرة تفسيرية جيدة، وأن القيادة التمكينية تلعب دوراً مهماً ومؤثراً في تعزيز الفخر التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت، مما يؤكد وجود أثر إيجابي ومعنوي لهذا النمط القيادي على تعزيز الفخر التنظيمي.

■ تحليل تباين خط الانحدار **Anova** : ويمثل الجدول التالي نتائج تحليل التباين لمعرفة تأثير القيادة التمكينية في المتغير التابع "الفخر التنظيمي".

الجدول (25_02) : تحليل تباين خط الانحدار **Anova**

نموذج	مجموع المربعات	درجة حرية Ddl	معدل مربعات	قيمة اختبار تحليل التباين F	مستوى دلالة الاختبار sig
الانحدار	11,390	1	11,390	46,227	0,000
البواقي	10,348	38	,246		
المجموع	21,738	39			

a. Dependent Variable: الفخر_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), القيادة_التمكينية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج SPSS V26

نستخدم اختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط باستخدام تحليل التباين (ANOVA) للتحقق من مدى صلاحية النموذج في تفسير العلاقة بين القيادة التمكينية (كمتغير مستقل) والفخر التنظيمي (كمتغير تابع) في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت، عند مستوى دلالة (0,05)، وتشير نتائج الجدول رقم (02-30) إلى أن:

- قيمة إحصاء (F) المحسوبة بلغت (46,227)، وهي قيمة مرتفعة، مما يدل على قوة النموذج الإحصائي وقدرته على تفسير العلاقة بين المتغيرين.

- بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (Sig = 0,000)، وهي قيمة أقل من (0,05)، مما يعني أن النموذج ككل دال إحصائياً، وبالتالي فإن العلاقة بين القيادة التمكينية والفخر التنظيمي ليست علاقة عشوائية، بل هي علاقة ذات دلالة إحصائية حقيقية.

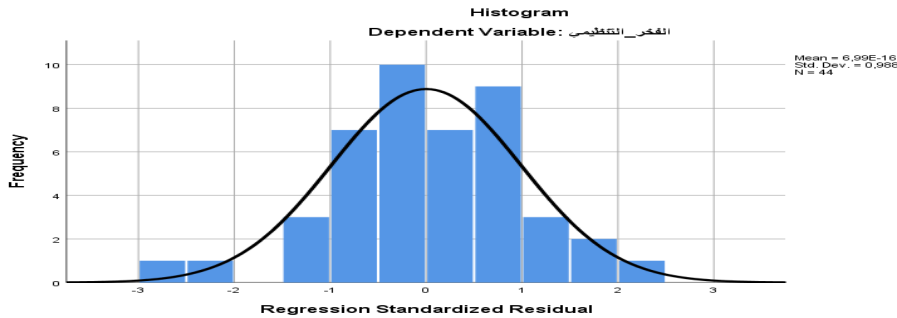
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

- بلغت قيمة مجموع المربعات الخاصة بالانحدار (11,390) مقابل (10,348) للبواقي، مما يعكس أن الجزء الأكبر من التباين في الفخر التنظيمي مفسر من خلال نموذج الانحدار، في حين أن جزءاً أقل يعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في الدراسة.

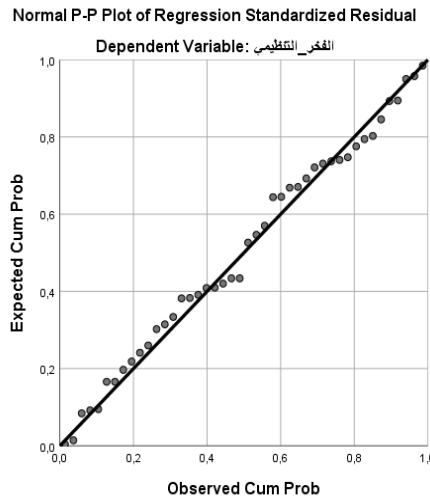
- بلغت درجات الحرية (1) للانحدار و(38) للبواقي، بإجمالي (39)، وهو ما يتوافق مع حجم العينة المستخدمة في الدراسة.

وبناء على هذه النتائج، يمكن التأكيد على أن نموذج الانحدار الخطي المستخدم ذو دلالة إحصائية عالية، وأن القيادة التمكينية تؤثر بشكل معنوي على الفخر التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت، مما يدعم النتائج السابقة المتعلقة بالارتباط والانحدار، ويؤكد وجود علاقة تأثير حقيقية بين المتغيرين محل الدراسة.

الشكل رقم (02-06): مخطط المدرج التكراري



الشكل رقم (02-07): مخطط الاحتمال الطبيعي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

تظهر الرسوم البيانية المرفقة نتائج اختبار فرضية التوزيع الطبيعي (Normality Assumption) للبواقي (Residuals)، ونفسرها كالتالي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

أولاً: تحليل المدرج التكراري (Histogram)

يظهر المدرج التكراري للبواقي المعيارية أن توزيع الأخطاء يتخذ شكلاً قريباً من التوزيع الطبيعي، حيث تتجمع القيم حول المتوسط (0) مع تناقص تدريجي في التكرارات كلما ابتعدنا عن المركز في الاتجاهين الموجب والسالب. كما أن شكل المنحنى المرسوم فوق الأعمدة يقترب من الشكل الجرسى (Bell Shape)، مما يدل على تحقق شرط الاعتدالية بشكل مقبول.

ثانياً: تحليل مخطط P-P

يوضح مخطط الاحتمال الطبيعي (Normal P-P Plot) أن النقاط تميل إلى التركز حول الخط القطري، مع انحرافات طفيفة جداً في بعض القيم. ويُعد هذا التقارب دليلاً إضافياً على أن البواقي تتبع توزيعاً طبيعياً، وبالتالي فإن شرط الاعتدالية في نموذج الانحدار الخطي متحقق بدرجة جيدة.

بناءً على نتائج المدرج التكراري ومخطط P-P، يمكن القول إن افتراض الاعتدالية في توزيع البواقي متحقق بشكل مقبول في نموذج الدراسة، مما يعزز موثوقية نتائج الانحدار الخطي المستخدم في قياس أثر القيادة التمكينية على الفخر التنظيمي، ويؤكد صلاحية النموذج الإحصائي للتفسير والاستنتاج.

■ **دراسة معاملات خط الانحدار:** يوضح الجدول التالي قيم معاملات خط الانحدار للنموذج النهائي للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي:

الجدول رقم (02-26): قيم معاملات خط الانحدار لأبعاد الفخر التنظيمي

نموذج	معامل الانحدار B	خطأ معياري	معامل Béta	قيمة T	قيمة الدلالة sig
الثابت	1,290	0,401		3,217	0,02
القيادة التمكينية	0,798	0,117	0,724	6,799	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

بناءً على نتائج تحليل الانحدار الخطي الواردة في الجدول رقم (02-29)، يتضح أن نموذج الدراسة يُظهر وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التمكينية على الفخر التنظيمي. حيث:

- بلغ معامل الانحدار للقيادة التمكينية ($B = 0,798$)، مما يعني أن أي زيادة في مستوى القيادة التمكينية تؤدي إلى ارتفاع في مستوى الفخر التنظيمي بمقدار 0,798، وهو ما يعكس علاقة طردية قوية بين المتغيرين. كما سجلت القيمة الإحصائية ($T = 6,799$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0,000$)، وهو ما يدل على معنوية هذا الأثر إحصائياً بدرجة عالية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

- أظهر معامل بيتا المعياري ($\beta = 0,724$) أن القيادة التمكينية تعد متغيراً تفسيرياً قوياً للفخر التنظيمي، حيث تساهم بشكل كبير في تفسير التغيرات التي تطرأ عليه. أما الثابت فقد بلغ ($B = 1,290$) وهو دال إحصائياً، مما يشير إلى وجود مستوى أساسي من الفخر التنظيمي حتى في غياب تأثير القيادة التمكينية.

وعليه، تؤكد هذه النتائج قبول الفرضية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التمكينية في تعزيز الفخر التنظيمي، وهو ما يعكس أهمية تبني أساليب القيادة التمكينية داخل المؤسسة لما لها من دور فعال في دعم الشعور بالفخر والانتماء لدى العاملين، وبالتالي نثبت صحة الفرضية الرابعة أي :

" يوجد أثر ذو معنوي للقيادة التمكينية على الفخر التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%"

بناء على معاملات الانحدار الواردة في الجدول، فإن معادلة الانحدار الخطي البسيط تكون كما يلي :

$$Y = a + bX$$

وبالتعويض عن القيم:

• الثابت $(a) = 1,290$

• معامل الانحدار $(b) = 0,798$

• X القيادة التمكينية

• Y الفخر التنظيمي

تصبح المعادلة:

$$Y = 1,290 + 0,798X$$

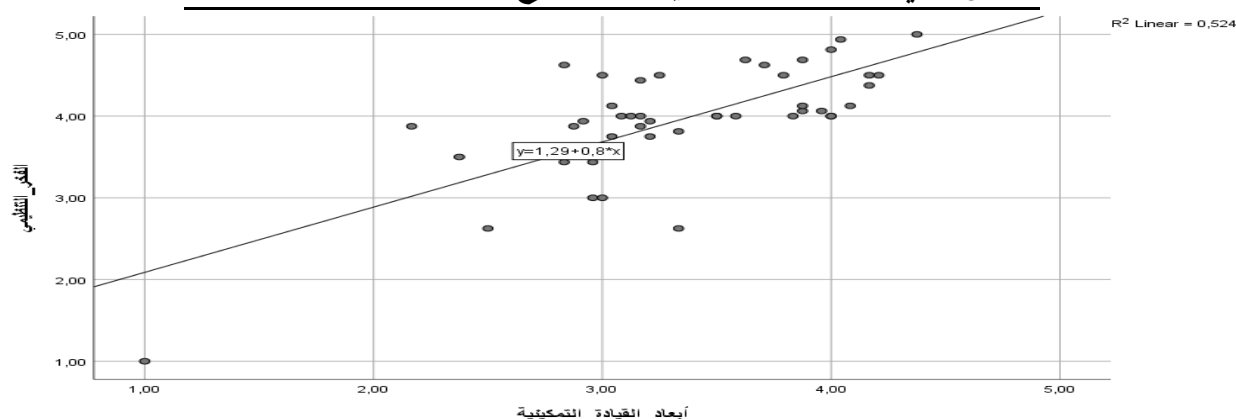
وتصبح معادلة الانحدار الخطي البسيط كالتالي:

$$\text{(القيادة التمكينية)} = 1,290 + 0,798 \text{ الفخر التنظيمي}$$

تعني هذه المعادلة أنه عند زيادة مستوى القيادة التمكينية بمقدار وحدة واحدة، فإن الفخر التنظيمي يرتفع بمقدار 0,798 وحدة، مع وجود مستوى أساسي ثابت للفخر التنظيمي يقدر بـ 1,290 عندما تكون القيادة التمكينية مساوية للصفر.

الشكل (02-08): منحني الانحدار الخطي للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss v26

ثانيا: اختبار صحة الفرضية الأولى

من خلال هذه النقطة، سنقوم بمناقشة الفرضية الأولى للدراسة والتحقق من مدى صحتها، وذلك بالاعتماد على النتائج التي تم التوصل إليها. وكانت صياغة الفرضية الأولى كالتالي:

" يوجد مستوى متوسط لتطبيق القيادة التمكينية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت "

بالاعتماد على برنامج SPSS ، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول (قدرات تكنولوجيا المعلومات)، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التمكينية

البعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
تعزيز_الشعور_بمعنى_العمل	3,51	,7786	مرتفعة
تعزيز_فرص_المشاركة_في_صنع_القرار	3,32	,7237	متوسطة
إظهار_الثقة_في_الأداء_العالي	3,40	,7183	مرتفعة
منح_الاستقلالية_من_القيود	3,18	,82109	متوسطة
القيادة التمكينية	3,35	,6450	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

تشير نتائج الجدول رقم (02-27) إلى أن المتوسط العام لأبعاد القيادة التمكينية بلغ (3,35) بانحراف معياري قدره (0,6450)، وهي درجة استجابة متوسطة، مما يدل على أن مستوى تطبيق القيادة التمكينية في مؤسسة سونلغاز بعين

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

تموشنت جاء بدرجة متوسطة بصفة عامة، وهو ما يعني أن المؤسسة تمارس بعض أبعاد القيادة التمكينية بشكل مقبول، إلا أن مستوى التطبيق لا يصل إلى الدرجة المرتفعة بشكل شامل.

وقد جاء بعد “تعزيز الشعور بمعنى العمل” في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3,51) وانحراف معياري (0,7786)، وبدرجة استجابة مرتفعة، مما يعكس اهتمام المؤسسة بتوضيح أهمية العمل للعاملين وربط مهامهم بأهداف المؤسسة، الأمر الذي يساهم في رفع مستوى الوعي المهني وتعزيز الشعور بقيمة العمل.

كما سجل بعد “إظهار الثقة في الأداء العالي” متوسطاً حسابياً بلغ (3,40) بانحراف معياري (0,7183)، وبدرجة استجابة مرتفعة، وهو ما يدل على وجود مستوى جيد من الثقة التي تمنحها الإدارة للعاملين من خلال تشجيعهم على الأداء المتميز ومنحهم قدراً من الاستقلالية في إنجاز المهام.

في المقابل، جاء بعد “تعزيز فرص المشاركة في صنع القرار” بمتوسط حسابي بلغ (3,32) وانحراف معياري (0,7237)، وبدرجة استجابة متوسطة، مما يشير إلى أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات لا تزال ضمن مستوى متوسط وتحتاج إلى مزيد من التفعيل والتوسيع.

أما بعد “منح الاستقلالية من القيود” فقد سجل أدنى متوسط حسابي بلغ (3,18) بانحراف معياري (0,82109)، وبدرجة استجابة متوسطة، وهو ما يعكس استمرار وجود بعض القيود والإجراءات التنظيمية التي قد تحد من حرية العاملين في المبادرة واتخاذ القرارات بشكل مستقل.

وبناء على النتائج السابقة، يتضح أن بعض أبعاد القيادة التمكينية حققت مستوى مرتفعاً، في حين جاءت أبعاد أخرى بدرجة متوسطة، كما أن المتوسط العام للمحور جاء بدرجة متوسطة. وعليه، فإن الفرضية الأولى التي تنص على “وجود مستوى متوسط لتطبيق القيادة التمكينية بأبعادها في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت” وبالتالي تعد الفرضية الأولى مقبولة في ضوء النتائج المتحصل عليها.

للتأكيد الإحصائي لصحة الفرضية الأولى، سيتم استخدام اختبار t للعينة الواحدة (One-Sample T-test)، نظراً لأن حجم العينة يفوق 30 مفردة. ويهدف هذا الاختبار إلى مقارنة المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على فقرات المحور الأول مع المتوسط الفرضي للمقياس والمقدر بـ (3)، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (02-28): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط إجابات المحور الأول مع المتوسط الفرضي

Test	مستوى الثقة 95%
value=3	

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

القصى الدنيا	الفرق المتوسطات	بين مستوى الدلالة sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	
0,1609 0,5531	0,35701	0,001	43	3,671	القيادة التمكينية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss v26

تشير نتائج الجدول رقم (02-25) إلى أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (3,671) وهي قيمة موجبة، كما بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (Sig = 0,001)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي للمقياس لصالح المتوسط الحسابي المحقق. كما بلغ الفرق بين المتوسطات (0,35701)، وهو فرق موجب يشير إلى أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة جاء أعلى من المتوسط الفرضي للمقياس، إضافة إلى أن مجال الثقة عند مستوى 95% تراوح بين (0,1609) و(0,5531)، وهو ما يعزز موثوقية النتائج المتوصل إليها.

وتعكس هذه النتائج أن العاملين بمؤسسة سونلغاز بعين تموشنت يدركون وجود ممارسات للقيادة التمكينية داخل المؤسسة بدرجة تفوق المتوسط الفرضي للمقياس، مما يدل على توفر مستوى مقبول من تطبيق أبعاد القيادة التمكينية. وبناء على ذلك، يتم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية، أي أنه يوجد مستوى دال إحصائيا لتطبيق القيادة التمكينية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت. إلا أن هذا المستوى، ووفق المتوسطات الحسابية السابقة، يبقى في حدود الدرجة المتوسطة إجمالاً، مع تفاوت بين الأبعاد المختلفة للقيادة التمكينية. بمعنى:

"يوجد مستوى متوسط لتطبيق القيادة التمكينية بأبعادها في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت"

ثالثاً: اختبار صحة الفرضية الثانية:

سنحاول من خلال هذه النقطة مناقشة الفرضية الثانية والتي كانت كالتالي:

"يوجد مستوى مرتفع للفخر التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت".

بالاعتماد على برنامج SPSS، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول (قدرات تكنولوجيا المعلومات)، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الفخر التنظيمي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
الفخر العاطفي	4,0227	,78516	مرتفعة
الفخر السلوكي	3,9148	,67167	مرتفعة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

مرتفعة	71101,3	3,9688	الفخر التنظيمي
--------	---------	--------	----------------

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

تشير نتائج الجدول رقم (02-29) إلى أن المتوسط العام لمحور الفخر التنظيمي بلغ (3,9688) بانحراف معياري قدره (0,71101)، وهي درجة استجابة مرتفعة، مما يدل على أن العاملين بمؤسسة سونلغاز بعين تموشنت يتمتعون بمستوى مرتفع من الفخر التنظيمي، ويعكس ذلك قوة انتمائهم واعتزازهم بالمؤسسة التي يعملون بها.

وقد جاء بعد “الفخر العاطفي” في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4,0227) وانحراف معياري (0,78516)، وبدرجة استجابة مرتفعة، مما يدل على وجود مشاعر إيجابية قوية لدى العاملين تجاه المؤسسة، وشعورهم بالاعتزاز بالانتماء إليها وبما تحقّقه من إنجازات ونجاحات.

كما سجل بعد “الفخر السلوكي” متوسطاً حسابياً بلغ (3,9148) بانحراف معياري (0,67167)، وبدرجة استجابة مرتفعة، وهو ما يعكس ترجمة مشاعر الفخر التنظيمي إلى سلوكيات إيجابية داخل المؤسسة، مثل دعم الزملاء، والسعي إلى تطوير المهارات، والمحافظة على السمعة الإيجابية للمؤسسة.

وتشير هذه النتائج إلى أن العاملين لا يقتصرون على الشعور العاطفي بالفخر تجاه المؤسسة فقط، بل يظهرون أيضاً سلوكيات عملية تعكس هذا الانتماء والاعتزاز، مما يساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي. وبناءً على النتائج السابقة، يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع أبعاد الفخر التنظيمي جاءت بدرجات استجابة مرتفعة، كما أن المتوسط العام للمحور جاء مرتفعاً كذلك، الأمر الذي يؤكد صحة الفرضية الثانية التي تنص على “وجود مستوى مرتفع للفخر التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت”.

لتأكيد صحة الفرضية الثانية إحصائياً سنقوم باستخدام اختبار (One-Sample-T-test)، للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات لفقرات المحور الثاني مع المتوسط الفرضي (3) عند مستوى دلالة (0,05) وفقاً لبرنامج SPSS ، والجدول التالي يبين نتائج الاختبار:

الجدول رقم (02-30): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط إجابات المحور الثاني مع المتوسط الفرضي

مستوى الثقة 95%					Test
value=3					
القصوى الدنيا	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	
0,7526 1,1849	0,96875	0,000	43	9,038	الفخر التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS V26

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

تشير نتائج الجدول رقم (02-30) إلى أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (9,038)، وهي قيمة مرتفعة جداً، كما بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (Sig = 0,000)، وهو أقل من (0,05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي الفعلي والمتوسط الفرضي، لصالح المتوسط الحسابي للعينة.

كما بلغ الفرق بين المتوسطات (0,96875)، وهو فرق موجب وكبير نسبياً، مما يؤكد أن مستوى الفخر التنظيمي لدى أفراد العينة أعلى بكثير من المستوى المتوسط المعتمد في المقياس. إضافة إلى ذلك، فإن مجال الثقة عند مستوى 95% تراوح بين (0,7526) و(1,1849)، وهو مجال موجب بالكامل، مما يعزز قوة ودلالة النتائج الإحصائية المتوصل إليها.

وتعكس هذه النتائج أن العاملين بمؤسسة سونلغاز بعين تموشنت يتمتعون بمستوى مرتفع من الفخر التنظيمي يفوق المستوى الفرضي بشكل دال إحصائياً، مما يدل على قوة الانتماء المؤسسي وارتفاع درجة الاعتزاز بالمؤسسة.

وبناء على ذلك، يتم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية، أي أنه يوجد مستوى مرتفع دال إحصائياً للفخر التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت، وهو ما يتوافق مع النتائج الوصفية السابقة التي أظهرت ارتفاع هذا البعد بشقيه العاطفي والسلوكي، بمعنى:

"يوجد مستوى مرتفع للفخر التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت"

رابعا: اختبار صحة الفرضية الثالثة :

سنحاول من خلال هذه النقطة التحقق من صحة الفرضية الثالثة، والتي تنص على ما يلي: "توجد علاقة ارتباطية طردية بين القيادة التمكينية بأبعادها والفخر التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%".

➤ **H0** : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التمكينية بأبعادها والفخر التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5% .

➤ **H1** : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التمكينية بأبعادها والفخر التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5% .

لمعرفة العلاقة الارتباطية بين القيادة التمكينية والفخر التنظيمي، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد القيادة التمكينية و الفخر التنظيمي، و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (02_31): نتائج معامل الارتباط بيرسون بين القيادة التمكينية بأبعادها و الفخر التنظيمي

البعد	Correlations pearson	المتغير التابع: الفخر التنظيمي
البعد الأول: تعزيز الشعور بمعنى العمل	معامل الارتباط بيرسون	0,651

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

0,000	مستوى الدلالة	
44	N	
0,551	معامل الارتباط بيرسون	البعد الثاني: تعزيز فرص المشاركة في صنع القرار
0,000	مستوى الدلالة	
44	N	
0,556	معامل الارتباط بيرسون	البعد الثالث: إظهار الثقة في الأداء العالي
0,000	مستوى الدلالة	
44	N	
0,685	معامل الارتباط بيرسون	البعد الرابع: منح الإستقلالية من القيود والبيروقراطية
0,000	مستوى الدلالة	
44	N	
0,724	معامل الارتباط بيرسون	المتغير المستقل: القيادة التمكينية
0,000	مستوى الدلالة	
44	N	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS V26

تشير النتائج إلى وجود علاقات ارتباطية موجبة وقوية بين جميع أبعاد القيادة التمكينية والفخر التنظيمي، حيث سجل بعد “تعزيز الشعور بمعنى العمل” معامل ارتباط قدره (0,651) عند مستوى دلالة (0,000)، وهو ما يدل على علاقة طردية متوسطة إلى قوية ذات دلالة إحصائية.

كما بلغ معامل الارتباط لبعد “تعزيز فرص المشاركة في صنع القرار” (0,551) عند مستوى دلالة (0,000)، وهو ارتباط موجب متوسط يدل على أن زيادة مشاركة العاملين في صنع القرار ترتبط بارتفاع مستوى الفخر التنظيمي. أما بعد “إظهار الثقة في الأداء العالي” فقد سجل معامل ارتباط قدره (0,556) مع مستوى دلالة (0,000)، مما يعكس علاقة طردية متوسطة بين الثقة الممنوحة للعاملين وشعورهم بالفخر التنظيمي.

في حين جاء بعد “منح الاستقلالية من القيود البيروقراطية” بأعلى معامل ارتباط على مستوى الأبعاد الفرعية بلغ (0,685) عند مستوى دلالة (0,000)، وهو ما يشير إلى علاقة طردية قوية نسبياً، ويعني أن زيادة الاستقلالية الممنوحة للعاملين ترتبط بشكل واضح بارتفاع مستوى الفخر التنظيمي.

وبالنسبة للعلاقة الكلية بين القيادة التمكينية والفخر التنظيمي، فقد بلغ معامل الارتباط بيرسون (0,724) عند مستوى دلالة (0,000) وبحجم عينة (N = 44)، وهو ما يعكس علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

وبناء على هذه النتائج، ونظراً لأن جميع قيم مستوى الدلالة (Sig) أقل من (0,05)، فإننا نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)، أي أنه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التمكينية والفخر التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%. وتشير هذه النتيجة إلى أن تعزيز ممارسات القيادة التمكينية داخل المؤسسة يساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الفخر التنظيمي لدى العاملين، من خلال تحسين الشعور بالمعنى، وتعزيز المشاركة، وبناء الثقة، وتوسيع الاستقلالية في العمل. ومنه نستنتج أنه هناك علاقة ارتباطية طردية بين القيادة التمكينية والفخر التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%، مما يعني رفض الفرضية الصفرية التي تنفي العلاقة بين المتغيرين، وقبول الفرضية البديلة مما يثبت صحة الفرضية الثالثة وهي:

"توجد علاقة ارتباطية طردية بين القيادة التمكينية بأبعادها والفخر التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت."

خامساً : اختبار الفرضية الرابعة:

"يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة التمكينية بأبعادها (تعزيز الشعور بمعنى العمل، تعزيز فرص المشاركة في صنع القرار، إظهار الثقة في الأداء العالي، منح الاستقلالية من القيود والبيروقراطية) على تنمية الفخر التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت."

ثانياً: تحليل النتائج باستخدام الانحدار المتعدد بطريقة Enter

تم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي المتعدد بطريقة **Enter (Forced Entry)** لدراسة أثر أبعاد القيادة التمكينية على تنمية الفخر التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت. تهدف هذه الطريقة إلى إدخال جميع أبعاد المتغير المستقل في معادلة الانحدار مرة واحدة، وذلك لتحديد التأثير المشترك والمستقل لكل بعد على المتغير التابع (الفخر التنظيمي)، مع الحفاظ على جميع الأبعاد في النموذج بغض النظر عن مستوى دلالتها الإحصائية، كما يسعى هذا النموذج إلى:

- قياس الأثر الكلي لأبعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات على البراعة التنظيمية؛
- تحديد الأهمية النسبية لكل بعد من خلال معاملات الانحدار المعيارية (Beta) وقيم الدلالة (Sig.).
- الكشف عن الأبعاد التي تمتلك تأثيراً معنوياً والأبعاد التي لا تمتلك دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05؛
- تجنب تحيز اختيار المتغيرات، حيث يتم إدخال جميع الأبعاد دفعة واحدة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

وتتمثل أبعاد المتغير المستقل في هذه الدراسة فيما يلي: تعزيز الشعور بمعنى العمل، تعزيز فرص المشاركة في صنع القرار، إظهار الثقة في الأداء العالي، منح الاستقلالية من القيود والبيروقراطية.

لهذا تم صياغة أربع فرضيات فرعية لدراسة هذا الموضوع:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعزيز الشعور بمعنى العمل في تنمية الفخر التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت.

➤ H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعزيز الشعور بمعنى العمل في تنمية الفخر التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

➤ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعزيز الشعور بمعنى العمل في تنمية الفخر التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعزيز فرص المشاركة في صنع القرار في تنمية الفخر التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت.

➤ H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعزيز فرص المشاركة في صنع القرار في تنمية الفخر التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

➤ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعزيز فرص المشاركة في صنع القرار في تنمية الفخر التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإظهار الثقة في الأداء العالي في تنمية الفخر التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت.

➤ H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإظهار الثقة في الأداء العالي في تنمية الفخر التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

➤ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإظهار الثقة في الأداء العالي في تنمية الفخر التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمنح الإستقلالية من القيود والبيروقراطية في تنمية الفخر التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت.

➤ H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمنح الإستقلالية من القيود و البيروقراطية في تنمية الفخر التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

➤ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمنح الإستقلالية من القيود و البيروقراطية في تنمية الفخر التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

1. نموذج الدراسة: سيتم توضيح في هذا النموذج علاقة المتغيرات المستقلة "تعزيز الشعور بمعنى العمل، تعزيز فرص المشاركة في صنع القرار، إظهار الثقة في الأداء العالي، منح الإستقلالية من القيود والبيروقراطية" مع المتغير التابع "الفخر التنظيمي" الجدول رقم: (02-32): الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع

النموذج	المتغيرات المتبقية	المتغيرات المستبعدة	الطريقة
1	منح الإستقلالية من القيود و البيروقراطية		Enter
	تعزيز الشعور بمعنى العمل		
	تعزيز فرص المشاركة في صنع القرار		
	إظهار الثقة في الأداء العالي		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss v26

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02-32): أن المتغيرات المتبقية في نموذج الدراسة هي "منح الإستقلالية من القيود و البيروقراطية"، "تعزيز الشعور بمعنى العمل"، "تعزيز فرص المشاركة في صنع القرار" و "إظهار الثقة في الأداء العالي".

2. معامل الارتباط الخطي:

يبين الجدول التالي نوع معامل الارتباط للمتغيرات المتبقية في النموذج والمتغير التابع:

الجدول رقم (02-33): معامل الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع لنموذج الدراسة

النموذج	معامل الارتباط R	معامل R-deux	R-deux معدلة	الخطأ المعياري
		التحديد		للتقدير
1	,794 ^a	,631	,593	,45380

a. Predictors: (Constant), منح_الإستقلالية_من_القيود, تعزيز_الشعور_بمعنى_العمل, تعزيز_فرص_المشاركة_في_صنع_القرار, إظهار_الثقة_في_الأداء_العالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss v26

نلاحظ يبين الجدول رقم (02-33) نتائج تحليل الارتباط والانحدار للنموذج، حيث بلغ معامل الارتباط الخطي (R = 0,794)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والفخر التنظيمي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0,631$) ، مما يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 63,1% من التغيرات الحاصلة في الفخر التنظيمي، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة تعكس قوة النموذج الإحصائي.

أما معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2 = 0,593$) ، فيؤكد استقرار النموذج بعد تصحيح أثر عدد المتغيرات وحجم العينة، مما يعزز موثوقية النتائج.

في حين بلغ الخطأ المعياري للتقدير (0,45380)، وهو ما يشير إلى مستوى مقبول من الدقة في التنبؤ بالقيم الفعلية للمتغير التابع.

تشير النتائج إجمالاً إلى أن النموذج يتمتع بقوة تفسيرية جيدة، حيث تسهم المتغيرات الأربعة مجتمعة بشكل مهم في تفسير الفخر التنظيمي، مع وجود علاقة ارتباط قوية ومعامل تفسير مرتفع، مما يؤكد أهمية أبعاد القيادة التمكينية في تعزيز الفخر التنظيمي داخل المؤسسة.

3. تحليل تباين خط الانحدار المتعدد:

يبين الجدول التالي تحليل تباين خط الانحدار المتعدد والذي يدرس مدى ملائمة خط الانحدار للمعطيات:

الجدول رقم (02-34): تحليل تباين خط الانحدار المتعدد

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة اختبار تحليل	مستوى الدلالة
				التباين	sig
الانحدار	13,707	4	3,427	16,640	0,000 ^b
البواقي	8,031	39	,206		
المجموع	21,738	43			

a. Dependent Variable: الفخر_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), منح_الاستقلالية_من_القيود, تعزيز_الشعور_بمعنى_العمل, تعزيز_فرص_المشاركة_في_صنع_القرار, إظهار_الثقة_في_الأداء_العالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss v26

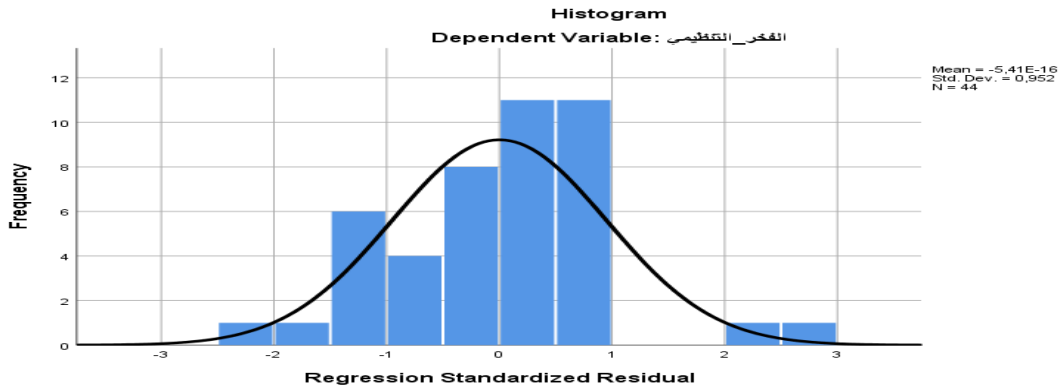
من يوضح الجدول رقم (02-34) نتائج تحليل التباين الخاص بنموذج الانحدار المتعدد الذي يهدف إلى قياس أثر أبعاد القيادة التمكينية (تعزيز الشعور بمعنى العمل، تعزيز فرص المشاركة في صنع القرار، إظهار الثقة في الأداء العالي، ومنح الاستقلالية من القيود والبيروقراطية) على الفخر التنظيمي.

- تظهر النتائج أن قيمة مجموع المربعات الخاصة بالانحدار بلغت (13,707) مقابل (8,031) للبواقي، وبدرجات حرية (4) و(39) على التوالي، مع متوسط مربعات قدره (3,427) للانحدار و(0,206) تقريباً للبواقي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

- بلغت قيمة اختبار تحليل التباين ($F = 16,640$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0,000$) ، وهو ما يدل على أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية عالية، وأن المتغيرات المستقلة مجتمعة لها تأثير معنوي على الفخر التنظيمي. وبناء على ذلك، يمكن القول إن نموذج الانحدار المتعدد المستخدم في الدراسة يتمتع بقدرة تفسيرية ذات دلالة إحصائية، مما يؤكد وجود أثر مشترك لأبعاد القيادة التمكينية في تعزيز الفخر التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (02-09): مخطط المدرج التكراري



الشكل رقم (02-10): مخطط الاحتمال الطبيعي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يبين الشكل رقم (02-09) الخاص بالمدرج التكراري لبواقي الانحدار المعيارية أن توزيع الأخطاء العشوائية يقترب من التوزيع الطبيعي، حيث تتركز أغلب القيم حول المتوسط مع تناقص تدريجي لل تكرارات عند الأطراف، كما يظهر توافق نسبي بين شكل الأعمدة والمنحنى الطبيعي، وهو ما يدل على عدم وجود انحرافات حادة تؤثر على دقة النموذج. أما الشكل رقم (02-10) المتعلق بمخطط الاحتمال الطبيعي (Normal P-P Plot)، فيوضح أن معظم النقاط تتوزع بالقرب من الخط المستقيم، مع انحرافات طفيفة فقط، مما يشير إلى تقارب التوزيع الفعلي للبواقي مع التوزيع الطبيعي المتوقع. وتؤكد هذه النتائج تحقق شرط الاعتدال الطبيعي لبواقي الانحدار، الأمر الذي يعزز صلاحية نموذج الانحدار المتعدد وموثوقية نتائجه في تفسير أثر أبعاد القيادة التمكينية على الفخر التنظيمي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

4. معاملات خط الانحدار المتعدد بطريقة Enter :

يوضح الجدول التالي قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Enter :

الجدول رقم (02-35): قيم معاملات خط الانحدار المتعدد بطريقة Enter

المعاملات^a

النموذج	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل Bêta	قيمة T	قيمة الدلالة sig
الثابت	1,236	,368		3,361	0,002
تعزيز الشعور بمعنى العمل	,446	,129	,488	3,445	0,001
تعزيز فرص المشاركة في صنع القرار	,031	,208	,032	,150	0,881
إظهار الثقة في الأداء العالي	-,111	,222	-,112	-, 498	0,621
منح الإستقلالية من القيود و البيروقراطية	,451	,102	,521	4,408	0,000

a. Dependent Variable: الفخر_التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss v26

- يبين الجدول رقم (02-35) أن متغير تعزيز الشعور بمعنى العمل يؤثر إيجابياً وبشكل دال إحصائياً على الفخر التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($B = 0,446$) وقيمة ($T = 3,445$) عند مستوى دلالة (Sig = 0,001) وهي أقل من (0,05). ويشير ذلك إلى أنه كلما زاد اهتمام الإدارة بتعزيز معنى العمل لدى العاملين وإشعارهم بأهمية مهامهم داخل المؤسسة، ارتفع مستوى الفخر التنظيمي لديهم، مما يعكس أهمية هذا البعد في تنمية ارتباط العامل بالمؤسسة واعتزازه بالانتماء إليها، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تعزيز الشعور بمعنى العمل في تنمية الفخر التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

- أما بالنسبة لمتغير تعزيز فرص المشاركة في صنع القرار فقد أظهرت النتائج عدم وجود تأثير معنوي له على الفخر التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($B = 0,031$) وقيمة ($T = 0,150$) بمستوى دلالة (Sig = 0,881) وهو أكبر من (0,05). وتدلل هذه النتيجة على أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة لم يكن لها أثر واضح في تعزيز شعورهم بالفخر التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تعزيز فرص المشاركة في صنع القرار في تنمية الفخر التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

● ويتضح أن متغير إظهار الثقة في الأداء العالي لم يسجل أثراً دالاً إحصائياً على الفخر التنظيمي، إذ بلغ معامل الانحدار ($B = -0,111$) وقيمة ($T = -0,498$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0,621$)، وهي قيمة تفوق مستوى المعنوية المعتمد. ويشير ذلك إلى أن الثقة التي تبديها الإدارة تجاه الأداء العالي للعاملين لم تنعكس بصورة مباشرة على مستوى الفخر التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد إظهار الثقة في الأداء العالي في تنمية الفخر التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

● أظهرت النتائج أن متغير منح الاستقلالية من القيود والبيروقراطية له تأثير إيجابي قوي ودال إحصائياً على الفخر التنظيمي، حيث بلغ معامل الانحدار ($B = 0,451$) وقيمة ($T = 4,408$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0,000$)، إضافة إلى تسجيله أعلى قيمة لمعامل ($Beta = 0,521$) وتدل هذه النتائج على أن منح العاملين حرية أكبر في أداء أعمالهم وتقليل القيود الإدارية والبيروقراطية يسهم بدرجة كبيرة في تعزيز شعورهم بالفخر والانتماء للمؤسسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، ما يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد منح الإستقلالية من القيود والبيروقراطية في تنمية الفخر التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

نستنتج من نتائج نموذج الانحدار المتعدد بطريقة Enter أن أبعاد القيادة التمكينية تفسر نسبة معتبرة من التغيرات الحاصلة في الفخر التنظيمي، كما أن النموذج يتمتع بدلالة إحصائية مرتفعة، وهو ما تؤكدته قيمة اختبار تحليل التباين ($F = 16,640$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0,000$) وقد أظهرت النتائج أن بعدين فقط من أبعاد القيادة التمكينية لهما تأثير معنوي في الفخر التنظيمي، ويتمثلان في: تعزيز الشعور بمعنى العمل ومنح الاستقلالية من القيود والبيروقراطية، حيث كان تأثيرهما إيجابياً ودالاً إحصائياً. في المقابل، لم يظهر كل من بعد تعزيز فرص المشاركة في صنع القرار وبعد إظهار الثقة في الأداء العالي تأثيراً معنوياً في وجود باقي الأبعاد داخل النموذج.

ويمكن استنتاج أن الفخر التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة يعتمد بدرجة أكبر على شعور العامل بأهمية عمله وعلى مستوى الحرية والاستقلالية الممنوحة له في أداء مهامه، أكثر من اعتماده على المشاركة في اتخاذ القرار أو الثقة في الأداء العالي. ويعكس ذلك أهمية توفير بيئة عمل مرنة تقل فيها القيود الإدارية، مع تعزيز قيمة العمل لدى العاملين بما يسهم في رفع مستوى اعتزازهم وانتمائهم للمؤسسة، بالتالي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التمكينية ببعديها (تعزيز الشعور

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

بمعنى العمل ، منح الاستقلالية من القيود والبيروقراطية) على الفخر التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت، مما يثبت صحة الفرضية الرابعة جزئياً.

ويمكن تحديد معادلة الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

$$Y = 1.236 + 0.446X_1 + 0.451X_4$$

حيث:

- Y : الفخر التنظيمي .
- X_1 : تعزيز الشعور بمعنى العمل .
- X_4 : منح الاستقلالية من القيود والبيروقراطية.

سادساً: اختبار صحة الفرضية الخامسة

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الفخر التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة) في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت".
ولاختبار هذه الفرضية قمنا بتطبيق اختبار **Independent Samples Test (T)** في حالة المتغير يحتمل إجابتين وanova في حالة المتغير يحتمل أكثر من إجابتين.

- أولاً: اختبار(Independent Samples T-Test)

يقوم هذا الاختبار على بيان الفروق بين متوسطات استجابات مجموعتين مستقلتين وفقاً لمتغير شخصي ثنائي التصنيف (يحمل فئتين فقط). ويهدف إلى تحليل الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة حول الفخر التنظيمي تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي (ذكور/إناث)، وذلك لتحديد ما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) ، وقد تم صياغة الفرضيتين كما يلي:

- **H0**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الفخر التنظيمي تُعزى إلى متغير النوع الاجتماعي عند مستوى معنوية (0.05) .
- **H1**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الفخر التنظيمي تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي عند مستوى معنوية (0.05).

الجدول رقم (02-36): نتائج اختبار(T) لدراسة فروق المتوسطات بين عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع

الاجتماعي

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

Confidence interval of the difference %95									
	F	Sig	t	Df	Sig	Mean difference	Std error difference	Lower	Upper
Equal variance assumed	1,345	,253	-,218	42	,828	-,04464	,20442	-,45718	,36789
Equal variance not assumed			-,237	38,903	,814	-,04464	,18868	-,42632	,33704

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول رقم (02-36) الخاص بنتائج اختبار (T) لدراسة الفروق بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، أن قيمة اختبار ليفين لتجانس التباين بلغت ($F = 1,345$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0,253$)، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية ($0,05$)، مما يدل على تحقق شرط تجانس التباين بين المجموعتين، وبالتالي يتم الاعتماد على نتائج صف "Equal variance assumed" كما تشير نتائج اختبار (T) إلى أن قيمة (t) ($-0,218$) عند درجة حرية ($Df = 42$) ومستوى دلالة ($Sig = 0,828$)، وهي قيمة أكبر من ($0,05$)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي. ويعني ذلك أن آراء الذكور والإناث كانت متقاربة حول الفخر التنظيمي، مما يشير إلى أن النوع الاجتماعي لم يكن عاملاً مؤثراً في اختلاف استجابات أفراد العينة.

ثانياً: اختبار One way Anova:

يقوم هذا الاختبار على أساس بيان العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات الشخصية التي تحمل أكثر من إجابتين، والهدف منه بيان العلاقة بين كل من (الفئة العمرية، المؤهل التعليمي، الخبرة، المستوى الوظيفي) والمتغير التابع الجدول رقم (02-37): نتائج تحليل التباين ANOVA للفروق حول الفخر التنظيمي (الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss v26

ANOVA						
		المؤشرات الإحصائية	درجة الحرية df	متوسط مربعات الانحدار	اختبار F	Sig
الفئة العمرية	بين المجموعات	,659	3	,220	,510	,678
	داخل المجموعات	17,232	40	,431		
	المجموع	17,890	43			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	,149	3	,050	,112	,953
	داخل المجموعات	17,741	40	,444		
	المجموع	17,890	43			
المنصب الوظيفي	بين المجموعات	1,409	3	,470	1,140	,345
	داخل المجموعات	16,482	40	,412		
	المجموع	17,890	43			
الخبرة	بين المجموعات	,391	3	,130	,298	,827
	داخل المجموعات	17,499	40	,437		
	المجموع	17,890	43			

- يتضح من الجدول رقم (02-37) الخاص بنتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدراسة الفروق في الفخر التنظيمي تبعا للمتغيرات الشخصية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية، حيث بلغت قيمة اختبار ($F = 0,510$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0,678$)، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية ($0,05$)، مما يدل على تقارب مستويات الفخر التنظيمي بين مختلف الفئات العمرية.
- كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المستوى التعليمي، إذ بلغت قيمة ($F = 0,112$) ومستوى الدلالة ($Sig = 0,953$)، وهو ما يشير إلى أن المستوى التعليمي لم يكن له تأثير معنوي على اختلاف اتجاهات أفراد العينة نحو الفخر التنظيمي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

- أما بالنسبة لمتغير المنصب الوظيفي، فقد بلغت قيمة اختبار ($F = 1,140$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0,345$)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، مما يدل على عدم وجود فروق معنوية في الفخر التنظيمي تعزى لاختلاف المناصب الوظيفية داخل المؤسسة.

- وبالنسبة لمتغير الخبرة، فقد أظهرت النتائج كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة ($F = 0,298$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0,827$)، مما يعكس تشابه استجابات أفراد العينة حول الفخر التنظيمي بغض النظر عن سنوات الخبرة.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن المتغيرات الشخصية المتمثلة في الفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والمنصب الوظيفي، والخبرة، لم يكن لها تأثير معنوي في اختلاف مستويات الفخر التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز محل الدراسة، وهو ما يدل على وجود تقارب في إدراك أفراد العينة لمستوى الفخر التنظيمي داخل المؤسسة. من خلال المعالجة الإحصائية للفرضية الخامسة والبيانات الموجودة في الجدولين السابقين نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت حول الفخر التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية، وهو ما يثبت صحة الفرضية الخامسة.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

يأتي هذا الجزء لمناقشة النتائج الرئيسية التي توصلت إليها الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز الأجراء في عين تموشنت، ومقارنتها بالدراسات السابقة (العربية والأجنبية) التي تم استعراضها في الفصل النظري للدراسة، وتهدف المناقشة إلى تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والسياق الجزائري، وإبراز مدى الاتفاق أو الاختلاف مع الدراسات السابقة، مع تحديد الأسباب المحتملة لهذه الفروقات.

الفرع الأول: مناقشة النتائج الرئيسية للدراسة

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق القيادة التمكينية في المؤسسة محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، حيث تبين أن هناك اهتماماً نسبياً ببعض الأبعاد، خصوصاً بعدي تعزيز الشعور بمعنى العمل وإظهار الثقة في الأداء العالي. في المقابل، سجلت أبعاد أخرى مستويات أقل، خاصة بعدي المشاركة في اتخاذ القرار ومنح الاستقلالية للعاملين، مما يعكس عدم توازن في تطبيق ممارسات القيادة التمكينية داخل المؤسسة.

ويمكن تفسير هذا المستوى المتوسط في التطبيق بطبيعة المؤسسات العمومية الجزائرية التي ما تزال تتسم بقدر من المركزية في اتخاذ القرار، حيث تظل السلطة الإدارية متمركزة في المستويات العليا، الأمر الذي يحد من انتشار ثقافة التمكين الكامل

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

للعاملين. وبالتالي فإن تطبيق القيادة التمكينية يبقى جزئياً أكثر منه شاملاً، رغم بعض الجهود المبذولة في تحسين المناخ التنظيمي.

- في المقابل، أظهرت النتائج أن مستوى الفخر التنظيمي لدى العاملين كان مرتفعاً، وهو ما يعكس درجة قوية من الانتماء والاعتزاز بالمؤسسة. ويبدو هذا الارتفاع واضحاً بشكل خاص في البعدين العاطفي والسلوكي، حيث يشعر العاملون بالفخر تجاه انتمائهم إلى مؤسسة ذات طابع خدمي استراتيجي، تلعب دوراً مهماً في تزويد المجتمع بخدمات أساسية مثل الكهرباء والغاز.

ويفسر هذا المستوى المرتفع من الفخر التنظيمي بطبيعة نشاط المؤسسة من جهة، وبالإحساس بأهمية الدور الاجتماعي والمهني للعاملين فيها من جهة أخرى، حيث يسهم ذلك في تعزيز شعورهم بالقيمة والانتماء، حتى في ظل وجود بعض القيود التنظيمية المتعلقة بالتمكين الإداري.

- كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين القيادة التمكينية والفخر التنظيمي، إضافة إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي للقيادة التمكينية على الفخر التنظيمي. وهذا يدل على أن تحسين ممارسات القيادة التمكينية داخل المؤسسة يؤدي إلى تعزيز مشاعر الفخر والانتماء لدى العاملين بشكل مباشر.

- وفي المقابل، أظهر تحليل الانحدار المتعدد أن التأثير المعنوي لم يكن شاملاً لجميع أبعاد القيادة التمكينية، حيث تبين أن بعدي تعزيز الشعور بمعنى العمل ومنح الاستقلالية هما الأكثر تأثيراً في الفخر التنظيمي، بينما لم يظهر لكل من المشاركة في اتخاذ القرار وإظهار الثقة في الأداء تأثير معنوي عند إدراج جميع الأبعاد في النموذج معاً.

ويمكن تفسير ذلك بوجود نوع من التداخل بين الأبعاد، إضافة إلى طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، حيث يبدو أن الجوانب المرتبطة بالمعنى الوظيفي والاستقلالية الفعلية في العمل أكثر تأثيراً في تشكيل الفخر التنظيمي مقارنة بالمشاركة الشكلية أو غير المباشرة في اتخاذ القرار.

- أظهرت النتائج أن المتغيرات الشخصية المتمثلة في الفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والمنصب الوظيفي، والخبرة، لم يكن لها تأثير معنوي في اختلاف مستويات الفخر التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز محل الدراسة، وهو ما يدل على وجود تقارب في إدراك أفراد العينة لمستوى الفخر التنظيمي داخل المؤسسة.

الفرع الثاني: مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة

أولاً: مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة باللغة العربية:

فيما يتعلق بـ الدراسات السابقة العربية، يمكن ملاحظة أن نتائجها تشكل في مجملها اتجاهاً بحثياً شبه متفق عليه حول الدور الإيجابي للقيادة التمكينية في تعزيز الفخر التنظيمي داخل المؤسسات. فقد أظهرت أغلب الدراسات العربية، مثل

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

دراسة (دعاء محمد صبري، 2023)، ودراسة (إبراهيم، 2024)، ودراسة (عودة، 2023)، ودراسة (ميادة عزيز وآخرون، 2024)، أن القيادة التمكينية ترتبط ارتباطاً طردياً ذا دلالة إحصائية بالفخر التنظيمي، حيث تسهم في رفع مستوى الشعور بالانتماء، وتعزيز الاعتراز بالمنظمة، وتحسين السلوكيات التنظيمية الإيجابية لدى العاملين. كما تشير هذه النتائج إلى أن تمكين العاملين من خلال تفويض الصلاحيات، وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرار، وتعزيز الثقة، يؤدي إلى بناء بيئة عمل أكثر إيجابية تسهم في رفع الفخر التنظيمي.

وفي هذا السياق، تتوافق نتائج الدراسة الحالية بشكل مباشر مع هذا الاتجاه العام، إذ تؤكد وجود علاقة إيجابية بين القيادة التمكينية والفخر التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يعكس اتساقاً مع الأدبيات العربية السابقة. غير أن بعض الدراسات العربية لم تقتصر على العلاقة المباشرة، بل ذهبت إلى توسيع النموذج التحليلي بإدخال متغيرات وسيطة تفسر هذه العلاقة بشكل أعمق، مثل التمكين النفسي (زبار، 2024)، والاستقامة التنظيمية (دعاء محمد صبري، 2023)، والثقافة التنظيمية الرقمية (هاني محمد جلال، 2024)، حيث أظهرت هذه الدراسات أن تأثير القيادة التمكينية على الفخر التنظيمي أو المخرجات التنظيمية الأخرى يكون أحياناً غير مباشر ويمر عبر هذه المتغيرات الوسيطة.

وبناءً على ذلك، فإن الدراسة الحالية تتميز عن جزء من الدراسات العربية في أنها اعتمدت نموذجاً مباشراً وبسيطاً يربط بين القيادة التمكينية والفخر التنظيمي دون إدخال متغيرات وسيطة، وهو ما يمنحها وضوحاً أكبر في تفسير العلاقة، لكنه في المقابل يقلل من درجة التعقيد التفسيري مقارنة بالدراسات التي اعتمدت نماذج تحليلية أكثر تركيماً. كما أن الدراسة الحالية تُعد امتداداً طبيعياً لهذا الاتجاه البحثي العربي، لكنها تضيف له تطبيقاً ميدانياً في قطاع حيوي (الكهرباء والغاز) لم يُدرس بشكل كافٍ في هذا السياق.

ثانياً: مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

أما بالنسبة لـ الدراسات الأجنبية، فإن نتائجها تتميز بتنوع أكبر من حيث طبيعة العلاقات والآليات التفسيرية، لكنها تتفق في جوهرها مع النتائج العامة للدراسة الحالية من حيث التأثير الإيجابي للقيادة التمكينية. فقد بينت دراسات مثل (Zhang & Bartol (2010 أن القيادة التمكينية تؤثر إيجابياً على الإبداع من خلال التمكين النفسي والدافعية الذاتية، كما أظهرت دراسة (Kwak & Kim (2022 أن القيادة التمكينية تعزز الأداء الوظيفي من خلال التمكين النفسي والتفاعل بين القائد والمرؤوس. وفي السياق نفسه، أكدت دراسة (Kim & Beehr (2018 أن القيادة التمكينية تسهم في تقليل السلوكيات السلبية مثل الانسحاب الوظيفي من خلال تعزيز الالتزام التنظيمي العاطفي. من جهة أخرى، ركزت دراسات أجنبية على الفخر التنظيمي بوصفه متغيراً محورياً في تفسير العديد من النتائج التنظيمية، مثل دراسة (Brosi et al. (2018 التي أوضحت أن الفخر التنظيمي يؤثر على السلوك الاستباقي، ودراسة (Widyanti et al. (2020 التي بينت علاقته الإيجابية بالرضا الوظيفي والأداء، وكذلك دراسة (Al-Abri & Ghani (2020 التي أكدت تأثيره على الإبداع الوظيفي. كما أظهرت دراسات أخرى مثل (Khan et al., 2021) أن الدعم التنظيمي والتقدير المهني يعززان الفخر التنظيمي بشكل مباشر.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

ومع ذلك، فإن ما يميز الدراسات الأجنبية بشكل واضح هو اعتمادها الواسع على النماذج التفسيرية المعقدة والمتعددة المستويات، حيث غالباً ما يتم تفسير العلاقة بين القيادة التمكينية والمخرجات التنظيمية من خلال متغيرات بسيطة ومعدلة مثل: التمكين النفسي، الأمان النفسي، الثقافة التنظيمية، التفاعل القائد-المرؤوس، والقدرة على التكيف. هذا يعني أن العلاقة في هذه الدراسات لا تُفهم بشكل مباشر، بل ضمن شبكة من العلاقات السببية المتداخلة، وهو ما يضيف عمقاً تفسيرياً لكنه يزيد من تعقيد النموذج.

تتمثل الإضافة العلمية للدراسة الحالية في كونها تأتي لتدعيم الاتجاه البحثي الذي يؤكد الدور الإيجابي للقيادة التمكينية في تحسين السلوكيات والمخرجات التنظيمية، وخاصة الفخر التنظيمي، حيث تؤكد النتائج المتوصل إليها انسجامها مع غالبية الدراسات السابقة التي بينت أن تمكين العاملين يساهم في تعزيز الانتماء والاعتزاز بالمنظمة. وبذلك، فإن الدراسة الحالية لا تخرج عن الإطار النظري العام، بل تدعمه وتؤكد في سياق تطبيقي جديد.

كما تكمن أهم إضافة علمية في أن الدراسة الحالية ركزت على العلاقة المباشرة بين القيادة التمكينية والفخر التنظيمي دون إدراج متغيرات وسيطة، على عكس العديد من الدراسات السابقة، خاصة الأجنبية منها، التي اعتمدت نماذج تفسيرية معقدة تتضمن التمكين النفسي، الأمان النفسي، الالتزام التنظيمي أو الثقافة التنظيمية كمتغيرات وسيطة أو معدلة. وبالتالي، فإن هذه الدراسة تقدم تبسيطاً علمياً للعلاقة، مما يساعد على فهمها بشكل أوضح من الناحية التطبيقية داخل المنظمات. ومن جهة أخرى، تتمثل الإضافة العلمية أيضاً في تطبيق النموذج في سياق مؤسسي جزائري عمومي (قطاع توزيع الكهرباء والغاز)، وهو سياق لم يحظَ بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة مقارنة بالقطاعات الأخرى مثل التعليم، الصحة، الاتصالات أو الصناعة. هذا يمنح الدراسة قيمة مضافة من حيث توسيع نطاق تطبيق النظريات الإدارية في بيئات مختلفة ثقافياً وتنظيماً.

كما تساهم الدراسة في سد فجوة بحثية تتعلق بضعف الدراسات التي تناولت الفخر التنظيمي في المؤسسات العمومية الجزائرية، خاصة في علاقته المباشرة بالقيادة التمكينية، مما يجعلها إضافة نوعية للأدبيات العربية في هذا المجال. وأخيراً، فإن الإسهام العلمي للدراسة يتمثل أيضاً في أنها تقدم دليلاً ميدانياً حديثاً يدعم إمكانية توظيف القيادة التمكينية كأداة إدارية فعالة لتعزيز الفخر التنظيمي، وهو ما يمكن أن يفيد متخذي القرار في تطوير ممارسات القيادة داخل المؤسسات العمومية، وتحسين مناخ العمل ورفع مستوى الانتماء التنظيمي لدى الموظفين.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

خلاصة الفصل الثاني:

تناول الفصل الثاني الجانب الميداني للدراسة، والذي تم تطبيقه على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت، بهدف التعرف على واقع القيادة التمكينية ومستوى الفخر التنظيمي لدى العاملين، واختبار طبيعة العلاقة بينهما من خلال تحليل البيانات الميدانية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة،

وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التمكينية تعد من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تعزيز الفخر التنظيمي، حيث تبين أن تبني القادة لممارسات التمكين، والمتمثلة في منح الثقة للعاملين، وتفويض الصلاحيات، وتوفير قدر من الاستقلالية في أداء المهام، إلى جانب إشراكهم في اتخاذ القرارات، ينعكس إيجاباً على مشاعر الانتماء والاعتزاز بالمؤسسة، كما يسهم ذلك في بناء بيئة عمل إيجابية قائمة على الثقة والتعاون، مما يعزز ارتباط العاملين بالمؤسسة ويدفعهم إلى بذل جهود أكبر لتحقيق أهدافها.

كما أكدت النتائج أن شعور العاملين بأهمية أدوارهم وقيمة مساهماتهم في نجاح المؤسسة يزيد من مستوى فخرهم التنظيمي، ويعزز دافعيتهم نحو تحسين الأداء والالتزام بواجباتهم الوظيفية، وقد بينت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التمكينية على الفخر التنظيمي، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسة للدراسة، ويبرز أهمية اعتماد هذا النمط القيادي في المؤسسات الخدمية.

وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن القيادة التمكينية تمثل مدخلاً إستراتيجياً فعالاً لتنمية الموارد البشرية وتعزيز الفخر التنظيمي، من خلال تمكين العاملين، وتطوير قدراتهم، وإشراكهم في تحمل المسؤولية وصنع القرار، بما يسهم في رفع مستويات الأداء والالتزام والولاء التنظيمي، ويعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة.



الخاتمة العامة

سعت هذه الدراسة إلى تحليل أثر سلوكيات القيادة التمكينية في تنمية الفخر التنظيمي، من خلال معالجة الإشكالية الرئيسية والإجابة عن تساؤلاتها الفرعية، وذلك بالاعتماد على مقارنة نظرية وتطبيقية متكاملة. حيث تناول الجانب النظري المفاهيم الأساسية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي وأبعادهما، إضافة إلى تحليل الدراسات السابقة ذات الصلة. أما الجانب التطبيقي فقد تم من خلال دراسة ميدانية على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت، بهدف اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة في بيئة تنظيمية واقعية.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج والتوصيات والآفاق المستقبلية يمكن عرضها كما يلي:

1. نتائج الدراسة: تتمثل فيما يلي:

- النتائج النظرية:

- تُعد القيادة التمكينية نمطاً قيادياً حديثاً يقوم على تفويض السلطة للعاملين ومنحهم الثقة في قدراتهم على أداء مهامهم واتخاذ القرار .
- تركز القيادة التمكينية على أربعة أبعاد رئيسية تتمثل في: تعزيز معنى العمل، تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار، إظهار الثقة في الأداء العالي، ومنح الاستقلالية من القيود البيروقراطية .
- تسهم القيادة التمكينية في خلق بيئة تنظيمية إيجابية قائمة على التعاون والعمل الجماعي، بما يعزز الرضا الوظيفي والدافعية لدى العاملين .
- يمثل الفخر التنظيمي شعوراً إيجابياً لدى الأفراد ناتجاً عن انتمائهم للمؤسسة، ويعكس اعتزازهم بها وتقديرهم لذاتهم المهنية داخلها .
- يعد الفخر التنظيمي من العوامل المهمة في تعزيز الالتزام التنظيمي ورفع مستوى الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة .
- يسهم القائد التمكيني في تحويل دور الموظف من منفذ للمهام إلى شريك فاعل في تحقيق أهداف المنظمة .
- توجد علاقة نظرية إيجابية بين القيادة التمكينية والفخر التنظيمي، حيث يؤدي التمكين إلى تعزيز الشعور بالانتماء والاعتزاز بالمؤسسة .
- كلما ارتفعت ممارسات القيادة التمكينية داخل المنظمة، زاد مستوى الفخر التنظيمي لدى العاملين بأبعاده العاطفية والسلوكية.

- النتائج التطبيقية:

الختاتمة العامة

- أظهرت الدراسة أن مستوى تطبيق القيادة التمكينية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت جاء بدرجة متوسطة، مما يعكس وجود توجه جزئي نحو ممارسات التمكين داخل المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بتعزيز معنى العمل وإظهار الثقة في أداء العاملين .
- بينت النتائج أن بعد “تعزيز الشعور بمعنى العمل” يُعد من أكثر أبعاد القيادة التمكينية حضوراً وتأثيراً داخل المؤسسة، حيث يسهم في رفع إحساس الموظفين بأهمية أدوارهم داخل المنظومة الخدمية .
- كما سجل بعد “منح الاستقلالية من القيود البيروقراطية” مستوى تأثير ملحوظ، مما يشير إلى وجود بعض المرونة في أداء المهام ومنح مساحة محدودة من الحرية في تنفيذ العمل .
- في المقابل، أظهرت النتائج أن بعدي “المشاركة في اتخاذ القرار” و “إظهار الثقة في الأداء العالي” جاءا بدرجة أقل من حيث التأثير، وهو ما يعكس استمرار بعض الممارسات المركزية في تسيير المؤسسة .
- أظهرت النتائج أن مستوى الفخر التنظيمي لدى العاملين كان مرتفعاً، سواء على المستوى العاطفي أو السلوكي، مما يدل على وجود شعور قوي بالانتماء والاعتزاز بالمؤسسة ذات الطابع الخدمي الحيوي .
- يفسر ارتفاع الفخر التنظيمي بطبيعة نشاط المؤسسة (الكهرباء والغاز)، والذي يُعد قطاعاً استراتيجياً مرتبطاً بالخدمة العمومية، مما يعزز الإحساس بالأهمية الاجتماعية للمهنة .
- بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التمكينية والفخر التنظيمي، مما يعني أن تحسن ممارسات التمكين يؤدي إلى ارتفاع مستوى الفخر التنظيمي لدى العاملين .
- كما أظهرت النتائج وجود أثر معنوي للقيادة التمكينية على الفخر التنظيمي، وهو ما يؤكد أن التمكين الإداري يمثل عاملاً مؤثراً في تعزيز الانتماء والاعتزاز التنظيمي .
- على مستوى الأبعاد، تبين أن بعد “تعزيز معنى العمل” و “منح الاستقلالية” كان لهما التأثير الأكبر على الفخر التنظيمي مقارنة ببقية الأبعاد .
- في المقابل، لم يظهر كل من بعد “المشاركة في اتخاذ القرار” و “إظهار الثقة في الأداء العالي” أثراً معنوياً عند إدراج جميع الأبعاد معاً، وهو ما قد يُفسر بطبيعة الثقافة التنظيمية التي ما تزال تميل نسبياً إلى المركزية الإدارية .
- إجمالاً، تؤكد النتائج التطبيقية أن القيادة التمكينية تعد مدخلاً فعالاً لتعزيز الفخر التنظيمي، خاصة عندما تمارس بصورة حقيقية وليست شكلية داخل المؤسسة .
- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الفخر التنظيمي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت تُعزى للمتغيرات الشخصية المدروسة .

2. توصيات الدراسة:

- توسيع نطاق التمكين الإداري بشكل فعلي وليس شكلي: من خلال إعادة النظر في نمط التسيير السائد داخل المؤسسة، والعمل على تقليص المركزية تدريجياً، ومنح المسؤوليات التشغيلية المباشرة للمستويات الإدارية الدنيا، بما يسمح بتسريع اتخاذ القرار وتحسين الاستجابة للمشكلات اليومية .
- تعزيز المشاركة الحقيقية في اتخاذ القرار: وذلك عبر إنشاء آليات تنظيمية واضحة وملزمة مثل اجتماعات دورية تشاركية، ولجان داخلية، ومنصات اقتراحات، بحيث لا تبقى المشاركة مجرد إجراء شكلي، بل تتحول إلى مساهمة فعلية في صنع القرار .
- إعادة بناء منظومة الثقة التنظيمية: من خلال تعزيز الشفافية في التعامل الإداري، وتوضيح معايير تقييم الأداء، وتقديم تغذية راجعة موضوعية للعاملين، بما يساهم في تحويل الثقة من خطاب إداري إلى ممارسة محسوسة داخل بيئة العمل .
- الاهتمام بتعزيز معنى العمل لدى الموظفين: عبر ربط مهام العاملين بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتوضيح الأثر الاجتماعي والخدمي لعملهم، خاصة أن طبيعة المؤسسة (الكهرباء والغاز) تسمح بإبراز البعد الخدمي العام ودوره في تحسين حياة المواطنين .
- تطوير نظام تحفيز مبني على الاعتراف والتقدير: بحيث لا يقتصر التحفيز على الجوانب المادية فقط، بل يشمل أيضاً الاعتراف المعنوي بجهود الموظفين، ونشر ثقافة تقدير الإنجاز داخل المؤسسة لتعزيز الفخر التنظيمي .
- إعادة هيكلة برامج التكوين والتدريب القيادي: من خلال إدراج برامج متخصصة في القيادة التمكينية تستهدف الإطارات والمسؤولين، تركز على مهارات التفويض، إدارة الفرق، التحفيز، وبناء بيئة عمل داعمة .
- تعزيز الاستقلالية المهنية بشكل منظم: عبر تحديد مجالات واضحة يمكن فيها للعاملين اتخاذ قرارات ميدانية دون الرجوع المستمر للإدارة العليا، مما يرفع من كفاءة الأداء ويعزز الشعور بالمسؤولية .
- ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للفخر والانتماء: من خلال تحسين بيئة العمل الداخلية، وتعزيز قيم التعاون والاحترام المتبادل، وإبراز نجاحات المؤسسة بشكل دوري داخلياً وخارجياً .
- تحسين قنوات الاتصال الداخلي: وذلك عبر اعتماد وسائل اتصال حديثة وفعالة تسمح بتدفق المعلومات في الاتجاهين (من الإدارة إلى العاملين والعكس)، مما يعزز الشفافية ويقلل من سوء الفهم التنظيمي .
- اعتماد الفخر التنظيمي كمؤشر استراتيجي في التسيير: بحيث يتم إدراجه ضمن مؤشرات تقييم الأداء التنظيمي، لما له من تأثير مباشر على الالتزام، الانتماء، والاستقرار الوظيفي .

3. آفاق الدراسة:

- دراسة أثر القيادة التمكينية على فعالية اتخاذ القرار داخل المؤسسات .
- بحث علاقتها بالالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية .
- دراسة دورها في الحد من الصراعات والاحتراق الوظيفي .
- تحليل أثرها في تحسين أداء فرق العمل .
- دراسة دورها في تعزيز الإبداع والابتكار التنظيمي .
- دراسة أثر العدالة التنظيمية على الفخر التنظيمي .



أولا : المراجع باللغة العربية

1. الكتب :

1. عز عبد الفتاح،(2008)، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي باستخدام spss، دار خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية.
2. عقيل حسين عقيل، (2010)، خطوات البحث العلمي من تحديد المشكلة إلى تفسير النتيجة، دار ابن كثير، بيروت، لبنان
3. محمود حسين الوادي،(2012)، التمكين الإداري في العصر الحديث ، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن .

2. الرسائل الجامعية:

1. أبو بكر سالم ، (2013)، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة ، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف 1 .
2. حراش أمينة، روابح إسرائ، (2024)، أثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة المناجم الفوسفات ، تبسة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي .
3. رونق غنامي، إنخال سويد، (2023)، الفخر التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية الوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع ، تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل ، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية، جامعة الشهيد لخضر، الوادي.
4. عبد القادر محمد فتحي الفتحي، (2021)، القيادة الأخلاقية و أثرها في تعزيز الفخر التنظيمي دراسة حالة الجامعة التقنية الشمالية جمهورية العراق، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال ، MBA ، كلية الدراسات العليا ، جامعة الزرقاء، الأردن .
5. غربي حنان، (2016)، أثر التمكين على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة حالة مؤسسة civenco ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، قسم العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة
6. مريم عصماني، (2017)، القيادة و الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة خزينة ولاية ورقلة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تنظيم و عمل، شعبة علم الاجتماع و الأنثروبولوجيا ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

3. المقالات العلمية:

1. ابراهيم مها مصباح ، (2024) ، دور القيادة التمكينية في تعزيز الهيبة التنظيمية، بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة دراسات محاسبية و مالية عدد خاص .
2. الحمود عبد الكريم و آخرون، (2024)، أثر الفخر التنظيمي في أداء العاملين في المنظمات غير الحكومية في الشمال السوري، مجلة شام العلوم التطبيقية و الإجتماعية، العدد 2 ، المجلد 3 .
3. بنت فهد السناني مها، (2014) ، ممارسات القيادة التمكينية لدى مديريات المدارس الثانوية الحكومية السنية، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية و الإجتماعية، قسم الإدارة التربوية ، كلية التربية، جامعة بن سعود الإسلامية، الرياض، المجلد 35، العدد 19 .
4. بهاء الدين مسعد سعد، (2020) ، الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين الفخر التنظيمي و الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية ، مجلة البحوث المالية و التجارية، المجلد 21 ، العدد 4.
5. جبر علي فالج، دحام أحمد عبد الحسن،(2025)، مقال مراجعة موضوع القيادة التمكينية، مجلة الفارابي للعلوم الإنسانية، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد 8، العدد 2.
6. حسين محمد علي كشكول وآخرون،(2024)، العلاقة التأثيرية بين القيادة الخادمة و الفخر التنظيمي دراسة تطبيقية في العتبة الحسينية المقدسة، مجلة وريت العلمية، جامعة الكوفة المجلد 01، العدد 6.
7. ضيف عبد الشكور، هاني محمد جلال،(2024)، تأثير القيادة التمكينية على الارتباط بالعمل، الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الرقمية في الشركة المصرية للاتصالات، مجلة البحوث المالية و التجارية، المجلد 25، العدد 3.
8. علوان محمود حسين، عواد يوسف يونس،(2022)، أثر سلوكيات القيادة التمكينية في تعزيز المزايا التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية في شركة زين للاتصالات العراقية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الإقتصادية، المجلد 18، العدد 57.
9. عباد، خ.م، (2024)، الدور الوسيط للفخر التنظيمي في العلاقة بين الإستقامة التنظيمية و الأداء الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و التجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد 5، العدد 1.
10. غايب نوار، تيسير زاهر،(2022)، تأثير القيادة التمكينية على تعزيز ريادة الأعمال في المنظمات الخدمية، دراسة حالة مشفى الأسد الجامعي، مجلة جامعة حماة، المجلد 5، العدد 22.
11. دعاء محمد صبري محمد محمد،(2023)، دور القيادة التمكينية في تعزيز الشعور بالفخر التنظيمي باتخاذ الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط دراسة تطبيقية على العاملين الإداريين في جامعة الأزهر، المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية، المجلد 14، العدد 1.
12. يزن محمد سالم وآخرون،(2019)، دور الفخر التنظيمي في الإستغراق الوظيفي الدور الوسيط للانتماء التنظيمي (بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة)، مجلة الإدارة و الإقتصاد، المجلد 8، العدد 30.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- الرسائل الجامعية:

- Feryal , B .F (2021) , leadership et management , projet de fin d'études présenté en vue de l'obtenir du diplôme de Master , spécialité management stratégique, domaine science de gestion , faculté des sciences économique , commercial et de gestion , université de Abdelhamid Ibn badis , Mostaganem .

- Ahearne, M, Mathieu, J; Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An Empirical Examination of the influence of leadership experiment behavior on Customer Satisfaction and performance. Journal of Afflied psychology.
- Arad, A. J., Rhedder, S., & J.A, &. D. (2000). the empowering leadership questionnaire: the Construction and Validation of a New scale for measuring enfoniering leader Behavior . Journal of organizational Behavior, 21 (3).
- Arnold, J. A. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. Journal of Organizational Behavior, 21(3).
- cheong, M. S. (2016). Can it be too much of a good thing? the Curvilinear effectos empowering leadership of on employee tash performance and strovers. Journal of Afflied prychology , 101(4).
- Gauthier, M. H. J., & Rhain, M. (2011). Organizational pride and its positive effects on employee behavior. Journal of Service Management 22 (5).
- Joo, B.-K. e. (2022). The effects of organizational trust and empowering leadership on group conflict: Psychological safety as a mediator. Organization Management Journal.
- Kim, M. &. (2018). Empowering leadership: Leading people to be present through affective organizational commitment? The International Journal of Human Resource Management.



الملحق رقم 01: الإستهبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال



استبيان

السادة والسيدات إدارات، موظفو المؤسسة:

يشرفنا ان نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال بعنوان: " أثر سلوكيات القيادة التمكينية على تنمية الفخر التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز في ولاية عين تموشنت"، مشاركتكم القيمة ستساهم في تحقيق فهم أفضل للموضوع المطروح ودعم تطوير المعرفة الأكاديمية في هذا المجال، لذا نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي تقدمونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، مع ضمان الحفاظ على سرية البيانات التامة وخصوصيتكم.

الرجاء وضع الإجابة (X) أمام العبارة التي ترون أنها صحيحة.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

النوع الاجتماعي	الجنس		السن	
	ذكر	انثى	أقل من 30 سنة	أكثر من 30 سنة
الفئة العمرية			أقل من 30 سنة	أكثر من 30 سنة
المؤهل التعليمي	ثانوي أو أقل	شهادة مهنية	شهادة ليسانس	دراسات عليا
المناصب الوظيفي	تنفيذي	إداري	فني	آخر
الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني: محاور الدراسة

أ. المحور الأول: أبعاد القيادة التمكينية

هي أسلوب قيادي يركز على تمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات والثقة والدعم لاتخاذ القرارات، وتطوير مهاراتهم، وتحمل المسؤولية داخل المؤسسة.

الرقم	العبارة	سلم القياس			
	البعد الأول: تعزيز الشعور بمعنى العمل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
	تعمل إدارة المؤسسة على				

الملاحق

01	مواءمة أهداف العمل مع أهداف المهنة.				
02	مساعدتي على إدراك أهمية عملي.				
03	تقديم الدعم اللازم لفهم ارتباط عملي برؤية المؤسسة.				
04	تشجيع الموظفين على فهم كيفية مساهمتهم الشخصية في تحقيق أهداف المؤسسة .				
05	التواصل المستمر مع الموظفين حول أهداف العمل.				
06	تطوير مهاراتي المهنية ونقاط قوتي في العمل.				
البعد الثاني: تعزيز فرص المشاركة في صنع القرار					
	تحرص إدارة المؤسسة على	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
07	مشاركتي في عملية صنع القرار المتعلقة بعملي.				
08	استشارتي في اتخاذ القرارات المهمة المتعلقة بعملي ..				
09	تشجيعي على تقديم آرائي حول القرارات المؤثرة في العمل.				
10	دعم بيئة عمل قائمة على التعاون في صنع القرار ..				
11	تشجيع جميع العاملين على المشاركة في صنع القرار.				
12	توفير فرصاً حقيقية للعاملين لمشاركة خبراتهم وآرائهم في القرارات التنظيمية.				
البعد الثالث: اظهار الثقة في الأداء العالي					
	تحرص إدارة المؤسسة على	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
13	تقديم تغذية راجعة حول أدائي الوظيفي.				
14	إظهار ثقتي بقدرتي على إنجاز المهام دون إشراف مستمر.				
15	توجيهي نحو أفضل الطرق لتحقيق الأداء المتميز .				
16	تشجيعي على استخدام نقاط قوتي في أداء عملي .				
17	الإعجاب عن ثقتها الكاملة في قدرتي على تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية .				
18	التصريح عن ثقتها في قدرتي على تحقيق أداء عالٍ،				
البعد الرابع: منح الاستقلالية من القيود والبيروقراطية					
	تعمل إدارة المؤسسة على	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
19	منحي السلطة والصلاحيات الكافية في القضايا المتعلقة بقسمي وعملي.				
20	السماح لي بأداء عملي بطريقتي وتشجيعي على المبادرة.				
21	التعبير عن موقفها الإيجابي تجاه مبادراتي، وتشجيعي على اتخاذ أي إجراء لتحسين جودة العمل.				
22	المحافظة على بساطة الإجراءات بما يعزز استقلالي في العمل.				
23	تشجيعي على إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل.				
24	تبني الأفكار الابتكارية الجديدة وتشجيع المبادرة الشخصية.				

ب. المحور الثاني: الفخر التنظيمي

هو مجموع المشاعر التي يمتلكها الموظف نحو مؤسسته والتي تجعل منه يتفاخر ويتباهى ويعتز بكونه جزءاً لا يتجزأ من تلك المؤسسة، وأيضاً نتيجة ما تحقّقه من انجازات ونجاحات متواصلة تزيد من انتماءه وولاءه لها.

الرقم	العبارة	سلم القياس				
	البعد الأول: الفخر العاطفي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

الملاحق

01	يسعدني ان أكون موظفا في هذه المؤسسة.					
02	أفتخر كوني جزءاً أساسياً من المؤسسة.					
03	أفخر بشدة بما حققته المؤسسة من إنجازات ونجاحات سابقة وحالية.					
04	أشعر بالفخر عندما أسمع آراء إيجابية عن المؤسسة.					
05	أفتخر بحصول المؤسسة على شهادات جودة أو تميز .					
06	أشعر بالفخر لمساهمتي في تحقيق أهداف المؤسسة.					
07	أشعر بالتقدير المعنوي عندما أحقق إنجازات داخل المؤسسة.					
08	أشعر بالفخر لكوني أعمل في مؤسسة تقدم عملاً ذا قيمة.					
	البعد الثاني: الفخر السلوكي (الموقف)	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
09	أشعر بالفخر لمساهمتي في تحقيق أهداف المؤسسة.					
10	أشعر بالإيجابية تجاه علاقتي مع زملائي في العمل .					
11	أحتفل بنجاحات المؤسسة وأشعر بالفخر بالانتماء إليها.					
12	أبادر بتقديم أفكار ومقترحات جديدة دعماً لأهداف المؤسسة.					
13	أسعى إلى التعلم المستمر في عملي.					
14	أرغب في تطوير مهاراتي داخل المؤسسة.					
15	أدعم زملائي في العمل لتطوير مهاراتهم .					
16	أسعى دائماً لتعزيز سمعة مؤسستي من خلال سلوكياتي الإيجابية.					

نشكركم على حسن تعاونكم

الملحق رقم (02) قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للاستبيان

الرقم	الأستاذ	الرتبة	القسم / الكلية / الجامعة
01	منقوري منال ابتسام	أستاذة محاضرة أ	جامعة عين تموشنت
02	رجم خالد	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 1
03	شعباني مجيد	أستاذ التعليم العالي	جامعة بومرداس
04	عميمر فضيلة	أستاذة محاضرة أ	جامعة عين تموشنت
05	طالب أحمد نورالدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية

الملحق رقم 3: مخرجات spss

أولاً: الانتساق الداخلي لأداة الدراسة

المحور الأول:

البعد الأول:

		تشجيع الموظفين على التواصل المستمر مع تطوير مهاراتي المهنية الموظفين حول أهداف ونقاط قوتي في العمل	فهم كيفية مساهمتهم الشخصية في تحقيق أهداف المؤسسة	مساعدتي على إدراك أهمية عملي	مواءمة أهداف العمل مع أهدافي المهنية	
تعزير_الشعور_بمعنى_العمل	Pearson Correlation	,860**	,849**	,895**	,904**	,766**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	44	44	44	44	44

البعد الثاني:

		توفير فرصاً حقيقية للعاملين لمشاركة خبراتهم وآرائهم في القرارات التنظيمية.	تشجيع جميع العاملين على المشاركة في صنع القرارات.	دعم بيئة عمل قائمة على التعاون في صنع القرارات.	تشجيعي على تقديم آرائتي حول القرارات المؤثرة في العمل.	استشارتي في اتخاذ القرارات المهمة المتعلقة بعملي.	مشاركتي في عملية صنع القرار المتعلقة بعملي.	
تعزير_فرص_المشاركة_في_صنع_القرارات	Pearson Correlation	,686**	,900**	,887**	,821**	,878**	,868**	
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

البعد الثالث:

		الإعراب عن ثقتها الكاملة في قدرتي على تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية	تشجيعي على استخدام نقاط قوتي في أداء عملي	توجيهي نحو أفضل الطرق لتحقيق الأداء المتميز.	إظهار ثقتها بقدرتي على إنجاز المهام دون إشراف مستمر	تقديم تغذية راجعة حول أدائي الوظيفي	
إظهار_الثقة_في_الأداء_العالي	Pearson Correlation	,713**	,866**	,900**	,906**	,705**	,756**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000

البعد الرابع:

Correlations

منح_الاستقلالية_م ن_القيود	تبني الأفكار الابتكارية الجديدة وتشجيع المبادرة الشخصية.	تشجيعي على إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل	المحافظة على بساطة الإجراءات بما يعزّز استقلاليته في العمل.	مبادراني، وتشجّعني على اتخاذ أي إجراء لتحسين جودة العمل.	السماح لي بأداء عملي بطريقي والصلاحيات الكافية وتشجّعني على المبادرة.	منحي السلطة في القضايا المتعلقة بمقسمي وعملي	التعبير عن موقفها الإيجابي تجاه	منح_الاستقلالية_من_القيود
1	,820**	,893**	,859**	,868**	,764**	,812**	Pearson Correlation	منح_الاستقلالية_من_القيود
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	Sig. (1-tailed)	

المحور الأول ككل:

أبعاد_القيادة_التمكينية		
تعزيز_الشعور_بمعنى_العمل	Pearson Correlation	,828**
	Sig. (1-tailed)	,000
تعزيز_فرص_المشاركة_في_صنع_القرار	Pearson Correlation	,906**
	Sig. (1-tailed)	,000
إظهار_الثقة_في_الأداء_العالي	Pearson Correlation	,919**
	Sig. (1-tailed)	,000
منح_الاستقلالية_من_القيود	Pearson Correlation	,754**
	Sig. (1-tailed)	,000
	Sig. (1-tailed)	

المحور الثاني:

البعد الأول:

[illegible][illegible]

Correlations

Sig. (1-tailed)	,000	,000	
-----------------	------	------	--

ثانيا: معامل الارتباط الفاكرونا

المحور الأول:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,957	24

المحور الثاني:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,972	16

الاستبيان ككل:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,974	40

ثالثا: تحليل نتائج المتغيرات الشخصية:

		Frequency	Percent
Valid	ذكر	28	63,6
	أنثى	16	36,4
	Total	44	100,0

		Frequency	Percent
Valid	أقل من 30	1	2,3
	من 31 إلى 40	8	18,2

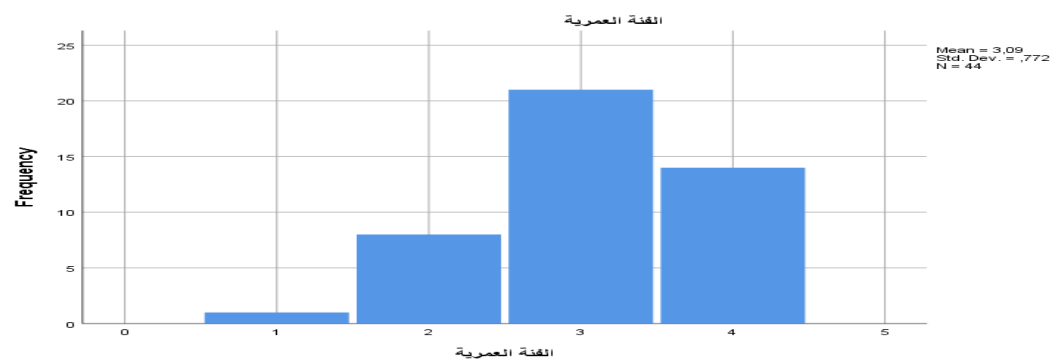
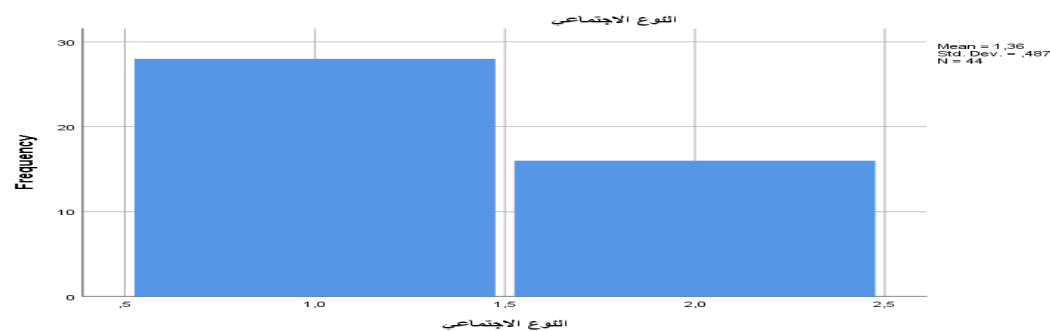
من_41_الى_50	21	47,7
اكثر_من_50	14	31,8
Total	44	100,0

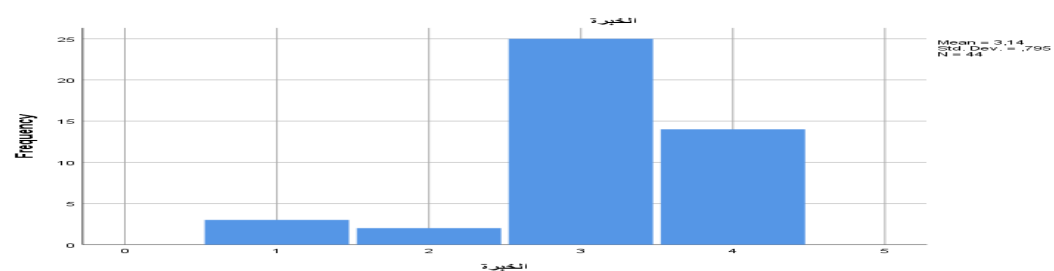
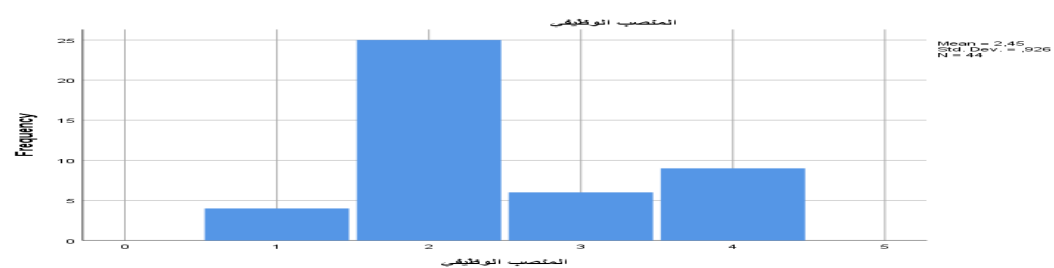
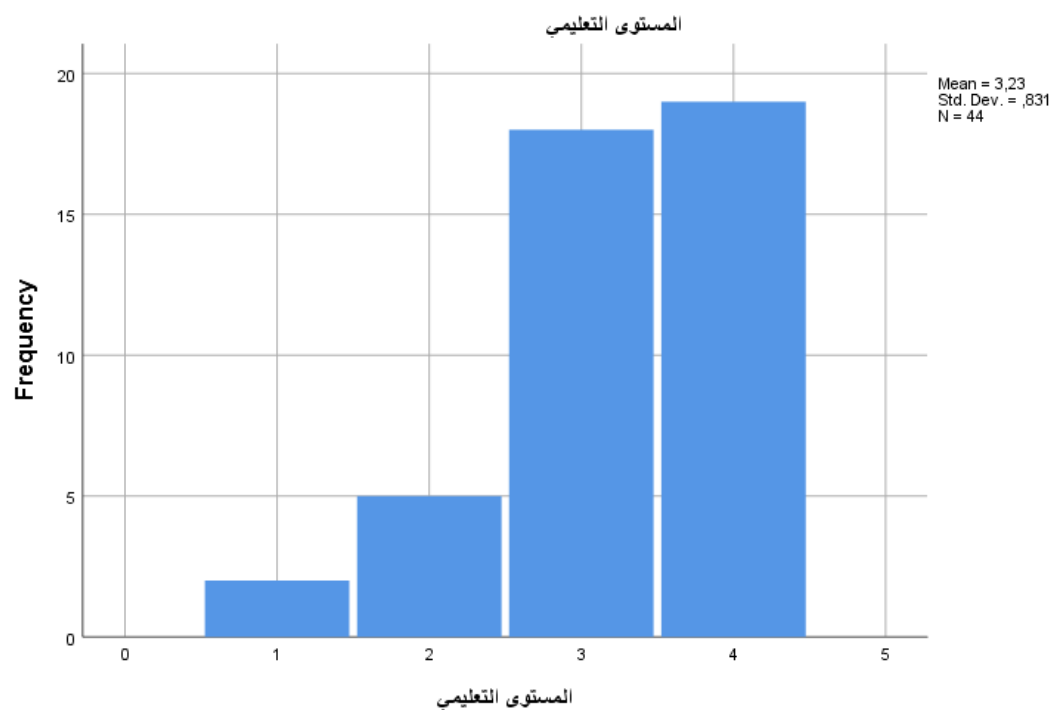
		Frequency	Percent
Valid	ثانوي_او_اقل	2	4,5
	شهادة مهنية	5	11,4
	شهادة_ليسانس	18	40,9
	دراسات_عليا	19	43,2
	Total	44	100,0

		Frequency	Percent
Valid	تنفيذي	4	9,1
	إداري	25	56,8
	فني	6	13,6
	آخر	9	20,5
	Total	44	100,0

		Frequency	Percent
Valid	أقل_من_5_سنوات	3	6,8
	من_5_سنوات_إلى_10_سنوات	2	4,5
	من_11_سنة_إلى_20_سنة	25	56,8
	أكثر_من_20_سنة	14	31,8
	Total	44	100,0

Histogram





رابعاً: تحليل نتائج متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: القيادة التمكينية:

البعد الاول

Mean	Std. Deviation
------	----------------

مواءمة أهداف العمل مع أهداف المهنة.	3,30	,978
مساعدي على إدراك أهمية عملي.	3,50	,928
تقديم الدعم اللازم لفهم ارتباط عملي برؤية المؤسسة	3,50	,849
تشجيع الموظفين على فهم كيفية مساهمتهم الشخصية في تحقيق أهداف المؤسسة.	3,57	,846
التواصل المستمر مع الموظفين حول أهداف العمل.	3,68	,883
تطوير مهاراتي المهنية ونقاط قوتي في العمل.	3,57	,950
تعزيز الشعور بمعنى العمل	3,5189	,77860

البعد الثاني:

	Mean	Std. Deviation
مشاركتي في عملية صنع القرار المتعلقة بعملي.	3,41	,871
..استشارتي في اتخاذ القرارات المهمة المتعلقة بعملي	3,14	,955
تشجيعي على تقديم آرائي حول القرارات المؤثرة في العمل.	3,27	,899
..دعم بيئة عمل قائمة على التعاون في صنع القرار	3,34	,834
تشجيع جميع العاملين على المشاركة في صنع القرار	3,34	,834
توفير فرصاً حقيقية للعاملين لمشاركة خبراتهم وآرائهم في القرارات التنظيمية.	3,43	,759
تعزيز فرص المشاركة في صنع القرار	3,3220	,72372
Valid N (listwise)		

البعد الثالث:

	Mean	Std. Deviation
تقديم تغذية راجعة حول أدائي الوظيفي	3,32	,934
إظهار ثقتي بقدرتي على إنجاز المهام دون إشراف مستمر.	3,57	,789
توجيهي نحو أفضل الطرق لتحقيق الأداء المتميز	3,52	,792
تشجيعي على استخدام نقاط قوتي في أداء عملي	3,45	,901

الإعجاب عن ثقتها الكاملة في قدرتي على تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية.	3,36	,967
التصريح عن ثقتها في قدرتي على تحقيق أداء عالٍ	3,20	,954
إظهار الثقة في الأداء العالي	3,4053	,71834

البعد الرابع:

	Mean	Std. Deviation
منحي السلطة والصلاحيات الكافية في القضايا المتعلقة بقسمي وعملي.	3,16	,939
السماح لي بأداء عملي بطريقتي وتشجيعي على المبادرة	3,07	,950
التعبير عن موقفها الإيجابي تجاه مبادراتي، وتشجيعي على اتخاذ أي إجراء لتحسين جودة العمل	3,09	1,074
المحافظة على بساطة الإجراءات بما يعزز استقلالي في العمل.	3,36	,942
تشجيعي على إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل	3,18	,995
تبني الأفكار الابتكارية الجديدة وتشجيع المبادرة الشخصية.	3,23	,985
منح الاستقلالية من القيود	3,1818	,82109
Valid N (listwise)		

المحور الأول ككل:

	Mean	Std. Deviation
تعزيز الشعور بمعنى العمل	3,5189	,77860
تعزيز فرص المشاركة في صنع القرار	3,3220	,72372
إظهار الثقة في الأداء العالي	3,4053	,71834
منح الاستقلالية من القيود	3,1818	,82109
أبعاد القيادة التمكينية	3,3570	,64502

المتغير التابع: الفخر التنظيمي

البعد الأول:

	Mean	Std. Deviation
يسعدني ان أكون موظفا في هذه المؤسسة.	4,02	,849
أفتخر كوني جزءاً أساسياً من المؤسسة	4,14	,852
أفخر بشدة بما حققته المؤسسة من إنجازات ونجاحات سابقة وحالية.	4,07	,925
أشعر بالفخر عندما أسمع آراء إيجابية عن المؤسسة	4,02	,952
أفتخر بحصول المؤسسة على شهادات جودة أو تميز	3,98	,927
أشعر بالفخر لمساهمتي في تحقيق أهداف المؤسسة	4,05	,888
أشعر بالتقدير المعنوي عندما أحقق إنجازات داخل المؤسسة.	3,82	,815
أشعر بالفخر لكوني أعمل في مؤسسة تقدم عملاً ذا قيمة.	4,09	,802
الفخر_العاطفي	4,0227	,78516
Valid N (listwise)		

البعد الثاني:

	Mean	Std. Deviation
أشعر بالفخر لمساهمتي في تحقيق أهداف المؤسسة	4,07	,846
أشعر بالإيجابية تجاه علاقتي مع زملائي في العمل	3,91	,884
أحتفل بنجاحات المؤسسة وأشعر بالفخر بالانتماء إليها.	3,84	,861
أبادر بتقديم أفكار ومقترحات جديدة دعماً لأهداف المؤسسة.	3,68	,857
أسعى إلى التعلم المستمر في عملي.	3,84	,776
أرغب في تطوير مهاراتي داخل المؤسسة	3,95	,714
أدعم زملائي في العمل لتطوير مهاراتهم	4,00	,778
أسعى دائماً لتعزيز سمعة مؤسستي من خلال سلوكياتي الإيجابية.	4,02	,762
الفخر_السلوكي	3,9148	,67167
Valid N (listwise)		

المحور ككل:

	Mean	Std. Deviation
الفخر_العاطفي	4,0227	,78516
الفخر_السلوكي	3,9148	,67167
الفخر_التنظيمي	3,9688	,71101
Valid N (listwise)		

خامسا: اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: مستوى القيادة التمكينية

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
أبعاد القيادة التمكينية	3,671	43	,001	,35701	,1609	,5531

الفرضية الثانية: مستوى الفخر التنظيمي

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الفخر_التنظيمي	9,038	43	,000	,96875	,7526	1,1849

الفرضية الثالثة: العلاقة الارتباطية

Correlations

		تعزيز_فرص_المشاركة_في_صنع القرار	تعزيز_الشعور_بمعنى_العمل	إظهار_الثقة_في_الأداء_العالي	تعزيز_فرص_المشاركة_في_صنع القرار
الفخر_التنظيمي	Pearson Correlation	,651**	,551**	,556**	,685**

الفرضية الرابعة: الأثر

أولاً: الانحدار الخطي البسيط

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,724 ^a	,524	,513	,49638

a. Predictors: (Constant), أبعاد_القيادة_التمكينية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,390	1	11,390	46,227	,000 ^b
	Residual	10,348	42	,246		
	Total	21,738	43			

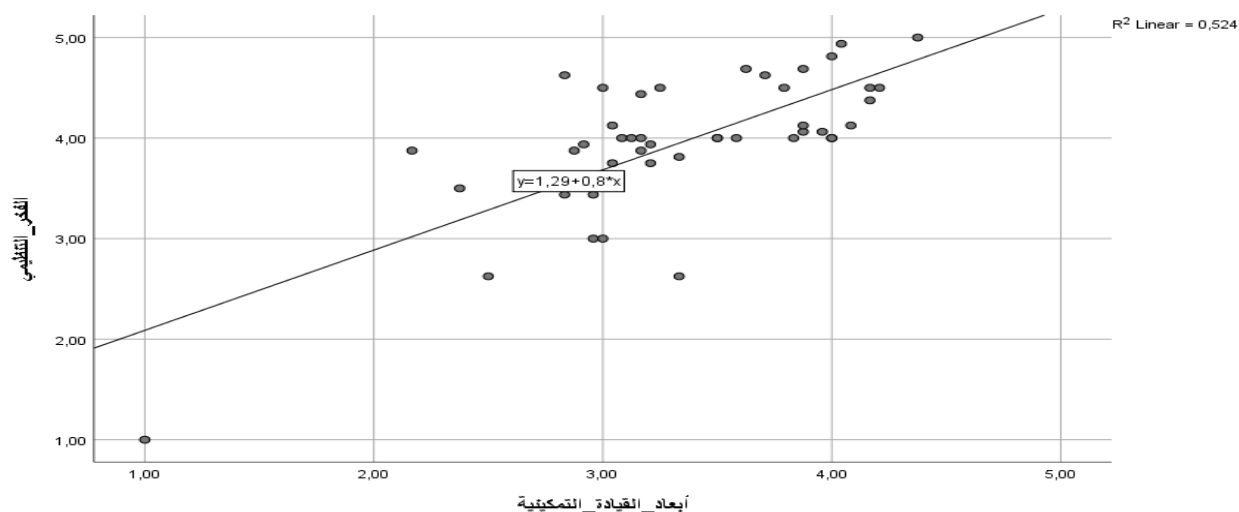
a. Dependent Variable: الفخر_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), أبعاد_القيادة_التمكينية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,290	,401		3,217	,002
	أبعاد_القيادة_التمكينية	,798	,117	,724	6,799	,000

a. Dependent Variable: الفخر_التنظيمي



ثانيا: الانحدار المتعدد:

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	منح_الاستقلالية_من_القيود, تعزيز_الشعور_بمعنى_العمل, تعزيز_فرص_المشاركة_في_صنع _القرار, إظهار_الثقة_في_الأداء_العالي ^b		Enter

a. Dependent Variable: الفخر_التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,794 ^a	,631	,593	,45380

a. Predictors: (Constant), منح_الاستقلالية_من_القيود, تعزيز_الشعور_بمعنى_العمل, تعزيز_فرص_المشاركة_في_صنع_القرار, إظهار_الثقة_في_الأداء_العالي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,707	4	3,427	16,640	,000 ^b
	Residual	8,031	39	,206		
	Total	21,738	43			

a. Dependent Variable: الفخر_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), تعزيز_فرص_المشاركة_في_صنع_القرار, إظهار_الثقة_في_الأداء_العالي, منح_الاستقلالية_من_القيود, تعزيز_الشعور_بمعنى_العمل

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,236	,368		3,361	,002
	تعزيز_الشعور_بمعنى_العمل	,446	,129	,488	3,445	,001
	تعزيز_فرص_المشاركة_في_صنع_القرار	,031	,208	,032	,150	,881
	إظهار_الثقة_في_الأداء_العالي	-,111	,222	-,112	-,498	,621
	منح_الاستقلالية_من_القيود	,451	,102	,521	4,408	,000

a. Dependent Variable: الفخر_التنظيمي

Independent Samples Test

Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference

أبعاد القيادة_التمكينية	Equal variances assumed	1,345	,253	-,218	42	,828	-,04464
	Equal variances not assumed			-,237	38,903	,814	-,04464

الفئة_العمرية

ANOVA

أبعاد القيادة_التمكينية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,659	3	,220	,510	,678
Within Groups	17,232	40	,431		
Total	17,890	43			

المستوى التعليمي

ANOVA

أبعاد القيادة_التمكينية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,149	3	,050	,112	,953
Within Groups	17,741	40	,444		
Total	17,890	43			

المنصب الوظيفي

ANOVA

أبعاد القيادة_التمكينية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,409	3	,470	1,140	,345
Within Groups	16,482	40	,412		

Total	17,890	43			
-------	--------	----	--	--	--

الخبرة

ANOVA

أبعاد القيادة_التمكينية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,391	3	,130	,298	,827
Within Groups	17,499	40	,437		
Total	17,890	43			



V.....	الشكر والتقدير
VI.....	الإهداء
I.....	الملخص
II.....	قائمة المحتويات
IV.....	قائمة الجداول
VI.....	قائمة الأشكال
VI.....	قائمة الملاحق
أ.....	المقدمة
2.....	تمهيد
3.....	المبحث الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي
3.....	المطلب الأول: الإطار النظري للقيادة التمكينية
3.....	الفرع الأول: تعريف القيادة التمكينية
4.....	الفرع الثاني: أهمية و أهداف القيادة التمكينية
5.....	الفرع الثالث: ممارسات القيادة التمكينية
6.....	الفرع الرابع: متطلبات القيادة التمكينية
7.....	الفرع الخامس: نماذج القيادة التمكينية
8.....	الفرع السادس: فوائد القيادة التمكينية
9.....	الفرع السابع: تحديات القيادة التمكينية
9.....	المطلب الثاني: الإطار النظري للفخر التنظيمي
9.....	الفرع الأول: تعريف الفخر التنظيمي
10.....	الفرع الثاني: أهمية الفخر التنظيمي
10.....	الفرع الثالث: خصائص الفخر التنظيمي
11.....	الفرع الرابع: أنواع الفخر التنظيمي
11.....	الفرع الخامس: النظريات المفسرة للفخر التنظيمي
12.....	الفرع السادس: العوامل المؤثرة على الفخر التنظيمي
14.....	الفرع السابع: إيجابيات الفخر التنظيمي
15.....	المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة التمكينية و الفخر التنظيمي

16.....	الفرع الأول: تأثير أبعاد القيادة التمكينية على الفخر التنظيمي.
16.....	الفرع الثاني: الآليات التي تفسر العلاقة بين القيادة التمكينية و الفخر التنظيمي.
17.....	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التمكينية والفخر التنظيمي.
18.....	المطلب الأول: الدراسات السابقة.....
18.....	الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.....
26.....	الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.....
35.....	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.....
35.....	الفرع الأول: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة العربية.....
39.....	الفرع الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة الأجنبية.....
42.....	الفرع الثالث: الفجوة البحثية.....
43.....	المطلب الثالث: مجال الإستفادة من الدراسات السابقة.....
46.....	خلاصة الفصل الأول.....
48.....	تمهيد.....
49.....	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....
49.....	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة.....
49.....	الفرع الأول: منهج الدراسة.....
49.....	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة.....
50.....	الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة.....
51.....	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
51.....	الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.....
54.....	الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة.....
55.....	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.....
55.....	الفرع الأول: صدق أداة الدراسة.....
60.....	الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة.....
61.....	المبحث الثاني: عرض و مناقشة نتائج الدراسة.....
61.....	المطلب الأول: عرض و تحليل نتائج الدراسة.....
61.....	الفرع الأول: عرض و تحليل نتائج المتغيرات الشخصية.....
67.....	الفرع الثاني: عرض و تحليل نتائج متغيرات الدراسة.....

75.....	المطلب الثاني: إختبار صحة الفرضيات
97.....	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
97.....	الفرع الأول: مناقشة النتائج الرئيسية للدراسة
98.....	الفرع الثاني: مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة باللغة العربية
99.....	الفرع الثالث: مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
101.....	خلاصة الفصل الثاني
102.....	الخاتمة العامة
107.....	قائمة المراجع
111.....	الملاحق
132.....	الفهرس



عين تموشنت في:

إذن بالإيداع النهائي لمذكرة الماستر

نحن الأستاذ (ة): ليواري جلالتمت الرتبة: أستاذة محاضرة أ.

المشرف على الطلبة الآتية أسماؤهم:

الطالب (ة): نعمانوي اسماعيل رقم التسجيل: 21.213707143214

الطالب (ة): نعمانوي غلام رقم التسجيل: 21.213707143214

على مذكرة ماستر في شعبة علوم التدبير تخصص: إدارة الأعمال الموسومة بعنوان:

أشكال سلوكيات القيادة التحويلية على تنمية الفخس

التنظيمية دراسة حالة في مديرية توزيع الكهرباء

والغمار بلاديية عين تموشنت

أشهد أن الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة المناقشة وبإمكانهم إيداع النسخة الإلكترونية على مستوى مكتبة الكلية.

امضاء رئيس اللجنة

امضاء المشرف

رئيس القسم

نائب العميد المكلف بالدراسات
والمسائل المرتبطة بالدراسات

د. يوغازي إسماعيل



نموذج التصريح الشرفي

الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية
ومكافحتها

أنا الممضي أسفله،

الطالب (ة): نعماري أسماء

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 405104962 الصادرة في تاريخ: 2023/03/12

بولاية: عين تموشنت

والمسجل بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، الموسومة بعنوان:

أثر سلوكيات القيادة التمكينية على تنمية الفضل التنظيمي
- دراسة ميدانية في مديريات توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت

أصرح بشرفي أن ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقية المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة
في انجاز مذكرة الماستر المذكورة أعلاه.

عين تموشنت في: 17/03/2026

امضاء المعني

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
وبتفويض منه
امضاء السيدة: كنانة فاطمة
مفوض الحراسة المدنية

شماره

405104962

612/03/19

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministère de L'enseignement Supérieur et de
La Recherche Scientifique
Université Ain Témouchent Belhadj Bouchaib
Faculté des Sciences Economiques
commerciales et Gestion.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم
التسيير

نموذج التصريح الشرفي

الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية
ومكافحتها

أنا الممضي أسفله،

الطالب (ة): نعماء وي خاتمة الزهرسراء

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم 14.11.1.26239 الصادرة في تاريخ: 2025/01/23

بولاية: عين تموشنت

والمسجل بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، الموسومة بعنوان:

أثر سلوكيات القيادة التمكينية على تنمية الفخر التنظيمي...
دراسة ميدانية في مدينتي سوق الزهرسراء والغان بولاية عين تموشنت

أصرح بشرفي أن ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقية المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة
في انجاز مذكرة الماستر المذكورة أعلاه.

عين تموشنت في:

17 JUN 2026

امضاء الحقني

نعماء وي خاتمة

الاعمال

14/01/2026

17/01/2026

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
وبتفويض منه
امضاء السيدة: كنال خاتمة
مفوض الجامعة البلدية