

## دور الإدارة العليا في تمكين القيادات الإدارية المستقبلية من وجهة نظر المديرين

دراسة ميدانية على قطاع البترول المصري

ولاء راشد محمد حسن

إشراف

د/نجلاء حسن جمعة

أ.د/صلاح الدين إسماعيل صلاح الدين

### ملخص البحث:

هدف البحث الحالي التعرف دور الإدارة العليا في تمكين القيادات الإدارية المستقبلية واختار البحث الدراسة على قطاع البترول المصري (شركة مصر للبترول) لتوزيع قائمة الاستقصاء للحصول على البيانات الاولية على عينة مكونة من ١٥٠ مفردة من المديرين في شركة مصر للبترول وتم استخدام اختبار (ت) عينات مستقلة وتوصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين اراء عينة الدراسة حول ابعاد القيادة الاصلية.  
**الكلمات الافتتاحية:** الاتصال ومشاركة المعلومات-التدريب.

### Abstract:

The aim of the current research is to identify the role of higher management in empowering the future managerial leaders. the research chose studying on Egyptian petroleum sector (Misr petroleum company). The survey was relied on to obtain the primary data from point of view of managers in Misr petroleum company. the sample consisting of 150 individual managers. And the T test was used independent significant differences at the level (0.01) between the opinions of the study group about the dimensions of authentic leadership.

**Key Words:** Communication and information sharing-Training.

## مقدمة:

اجتمعت أفكار وأراء أغلب الباحثين في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات حول مفهوم التمكين الإداري كونه من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري فضلاً عن كونه من المداخل المعاصرة في بيئة إدارة الأعمال والذي يعد أحد مفاتيح نجاح المنظمة (علي، ٢٠١٣م، ص (١٦٥) يعتبر تمكين العاملين أحد المداخل لتحسين إدارة الأزمات والتعامل معها بكفاءة وفعالية حيث يعمل على اعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم، دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل والثقة المطلقة فيهم .

## أولاً: مصطلحات البحث:

### أ-الاتصال ومشاركة المعلومات:

يرى (وسام ٢٠١٩) تعتبر مشاركة المعلومات من أهم الأسس التي تقوم عليها التمكين الإداري فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية فإذا كان المديرين لديهم النية لجعل العاملين مسؤولين وكذلك لديهم الرغبة لتمكين القيادات المستقبلية لاسيما لو كانت شابه مما يدعم نجاح المنظمة فانه يجب إعطاء الأفراد معلومات كلية ولا بد من مشاركة المعلومات كلما أمكن .

### ب-التدريب:

يعد التدريب من أهم المقومات التي يركز عليها نجاح تنفيذ أسلوب التمكين الإداري، فتنفيذ التمكين عملية تغيير للمنظمة تنتقل من المفاهيم الإدارية التقليدية للسلطة والمسئولية واتخاذ القرار والتي تعتمد على الفردية، إلى مفاهيم جديدة تعتمد على فرق العمل وإعطاء الحرية في اتخاذ القرار. والمسئولية الكاملة عن النتائج، وعملية التغيير هذه تحتاج إلى مهارات جديدة يكتسبها العاملون (مهارات الاتصال والتعاون، والتنسيق واتخاذ القرار، وتحمل المخاطرة) وهذه المهارات الجديدة تحتاج إلى تدريب لكي يتقنها الفرد ويستطيع بعدها القيام بمهام وظيفته في ظل المفاهيم والظروف الجديدة السائدة (مرزوق؛ ٢٠١٨).

## ثانياً: البحوث السابقة:

### ١- بحث (Thomas 2014) :

اختص هذا البحث بتحديد أبعاد التمكين بالمنظمات وأهم مقومات تطبيقه فأشارت إلى أن هناك عدد من أبعاد التمكين أهمها حرية الاختيار، الدافعية، التأثير، فريق العمل وأن مقومات تطبيق التمكين الوظيفي تتمثل في المعرفة، الاستقلالية، الثقة، وقبول المخاطرة، وتحمل المسؤولية وكانت النتائج التي توصل لها هذا البحث هو رفض قبول الفرض العدم الخاص بارتباط الاختيار بمقومات التمكين الإداري وكذلك قبول الفروض الأخرى الخاصة بباقي الأبعاد على مقومات التمكين الإداري على العينة محل البحث.

### ٢- بحث (درويش ومصطفى ٢٠١٧) :

اهتم هذا البحث بتمكين الصف الثاني وتحضير القيادات المستقبلية من خلال التمكين الإداري في الوظائف المختلفة وتبني فكره تطوير العاملين من حيث مهارتهم وقدرتهم وتوسيع معارفهم وإكسابهم الخبرة اللازمة من خلال تدريبهم أثناء العمل وزيادة فرص مشاركتهم في العمليات الإدارية واتخاذ القرارات حتى يكونوا مهيبين لتولي مناصب قيادية خلفاً للقيادات الحالية

### ٣- بحث (العريقي ٢٠١٨) :

حيث استهدف هذا البحث تعريف التمكين الإداري وأهمية مفهوم إعداد قيادات الصف الثاني وعرفهم بأنهم المسؤولون عن تنفيذ الخطط والمهام المرسومة للمستقبل من جانب قيادات الصف الأول وقيادة فرق العمل الكبيرة ويشغلون عاده مناصب رئاسة الأقسام ومديرون الإدارات الرئيسية في المنظمة وطبق هذا البحث على المؤسسة التربوية في المملكة العربية السعودية بهدف ضمان استدامه القيادات المناسبة في المناصب القيادية وتوصلت نتائج البحث إلى أن رأس المال المعرفي والفكري وتحفيز الموظفين كان له أثر مباشراً في اختيار القيادات للصف الثاني.

#### ٤- بحث (Nouverish 2018) :

عرف هذا البحث التمكين الإداري بأنه اتجاه إداري يقوم على تشجيع القيادات لوضع أهدافهم الخاصة بالعمل بأنفسهم وصناعه القرار وحل المشكلات في إطار مسؤولياتهم وسلطاتهم وتمت الدراسة على مؤسسه السكك الحديدية في هولندا وتوصلت النتائج إلى أن هذا الاتجاه الإداري لابد أن يوضع في الخطة الإستراتيجية للمؤسسات الكبيرة حتى يضمن نجاح تلك الخطة وأنه من دعائم التمكين إيمان المنظمة بأهمية إعداد الكوادر.

#### ٥- بحث (Thomson & Lima 2018) :

أجريت دراسة هذا البحث على عينه قوامها ٢٨٨ مفردة من الموظفين العاملين بقطاع التكنولوجيا وكانت تستهدف أثر التمكين الإداري على الدعم النفسي للعاملين بهذا القطاع وتوصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري لدى المديرين يسهم بشكل معنوي في زيادة مستوى الدعم النفسي لدى العاملين.

#### ٦- بحث (العمودي ٢٠٢٠) :

كان هذا البحث بعنوان مستوى التمكين الإداري وعلاقته بالأداء وطبقت العينة على الإداريين العاملين في مكاتب التربية والتعليم بجامعة حضرموت وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها أن العمل بروح الفريق كأحد أبعاد التمكين حصل على متوسط حسابي (4.31) بدرجة كبيرة جدا وحصل مجال التدريب الإداري على (3.4) وحل أخيرا في ترتيب أهمية أبعاد التمكين وتأثيرها على الأداء للعينة مجال التطبيق.

#### ثالثا: مشكلة البحث :

في ضوء الدراسات السابقة (الفجوة البحثية) ومن خلال تحليل البيانات الثانوية ونتائج الدراسات الاستطلاعية توصلت الباحثة إلى مظاهر أولية تشير إلى وجود مشكلة البحث والتي تمثلت في الحاجة إلى تحديد مدى القصور المحتمل في إدراك الشركات التابعة لقطاع البترول المصري لأهمية التمكين للقيادات الإدارية المستقبلية: قامت الباحثة بأجراء دراسة استطلاعية وذلك لتحديد مشكلة البحث وقد قامت الباحثة

بسؤال عينة ميسرة حجمها ٦٠ مفردة في شركة مصر للبترول وكانت نتيجة الاستقصاء كالآتي:

- ثبات تقريبي في نسبة عدد المتدربين إلى إجمالي القوى العاملة في شركة مصر للبترول وهذه نسبة تتراوح ما بين ٢٧ % في عام ٢٠١٣ ونسبة ٣١ % في عام ٢٠١٨ مع ملاحظة تراجع العدد الإجمالي للقوى العاملة مما يعني أن التدريب يعتبر إجراء روتيني في ممارسات الإدارة الإستراتيجية للشركة ولا يعتد به كأحد عوامل التمكين الإداري لموظفي الشركة لا سيما القيادات المستقبلية التي لا تحصل على الدورات التدريبية المناسبة قبل تولى المناصب.

- كما أثبتت الدراسة الاستطلاعية الثانوية أن قرارات اختيارات قيادات الصف الثاني تعود إلى بندين أساسيين: -

- القرارات الإدارية:

- استكمال الموافقات الإجرائية على تولى الموظف وظيفة مدير عام مساعد وكان هذا بالاضطلاع على قانون العاملين في شركات القطاع العام في قطاع البترول القانون رقم ٨٧٩٤ لسنة ٨٤

وباستعراض الظواهر السابقة يمكن للباحثة صياغة المشكلة على النحو التالي: هناك قصور في فهم وتطبيق التمكين الإداري من قبل القيادة العليا الأمر الذي قد يكون انعكس على ممارسته في الشركة موضع التطبيق.

**رابعاً: أهداف البحث: -**

- ١- التعرف على درجة تطبيق التمكين الإداري في شركة مصر للبترول من خلال العينة من قيادات الصف الثاني الخاضعة للبحث.
- ٢- التعرف على مدى إدراك المديرين لأبعاد التمكين الإداري.

### **خامسا: فروض البحث:**

**الفرض الاول :** (لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة أبعاد التمكين الإداري للقيادات المستقبلية (الاتصال ومشاركة المعلومات - بناء فريق عمل - التأثير - تحفيز العاملين - التدريب) كل منهم على حدي في الشركة الخاضعة للدراسة).

**الفرض الثاني :** لا يوجد اختلاف معنوي بين إدراك العاملين لأبعاد التمكين الإداري (الاتصال ومشاركة المعلومات - بناء فريق عمل - التأثير - تحفيز العاملين - التدريب) مجتمعة وكل على حدي وفقا للشركة قطاع البترول المصري مصر للبترول.

### **الإطار المفاهيمي لمتغيرات البحث:**

#### **الاتصال ومشاركة المعلومات: -**

يرى (وسام ٢٠١٩) تعتبر مشاركة المعلومات من أهم الأسس التي تقوم عليها التمكين الإداري فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية فإذا كان المديرين لديهم النية لجعل العاملين مسؤولين وكذلك لديهم الرغبة لتمكين القيادات المستقبلية لاسيما لو كانت شابه مما يدعم نجاح المنظمة فانه يجب إعطاء الأفراد معلومات كلية ولا بد من مشاركة المعلومات كلما أمكن.

#### **التدريب:**

يعد التدريب من أهم المقومات التي يركز عليها نجاح تنفيذ أسلوب التمكين الإداري، فتطبيق التمكين عملية تغيير للمنظمة تنتقل من المفاهيم الإدارية التقليدية للسلطة والمسؤولية واتخاذ القرار والتي تعتمد على الفردية، إلى مفاهيم جديدة تعتمد على فرق العمل وإعطاء الحرية في اتخاذ القرار

#### **بناء فرق العمل: -**

إن التغيرات المتلاحقة في بيئة العمل الداخلية والخارجية تحتم العمل الجماعي، فالشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام وتساعد في التغلب على أية مشكلات (ملحم، ٢٠٠٦) قد تظهر في العمل.

### تحفيز العاملين: -

تشارك الحوافز المادية والمعنوية بنصيب وافر في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعهم ورضاهم الوظيفي، كما تسهم هذه الحوافز في إشباع احتياجاتهم في الوقت المناسب إلى جانب أهمية ربطها بنظام تقويم الأداء، لكيلا تمنح الحوافز إلا لمستحقها، ولكي تكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات كنتاج لعملية التمكين (Keneth:2016).

### التأثير: -

ويعنى إدراك الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بعمله ولا يأتي هذا الإدراك والشعور إذا كان الفرد يؤثر أو يسيطر على أمور قليلة الأهمية في عمله، ولكنه يتكون وينمو إذا كان للفرد تأثير في شئون هامه تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، فيزيد من الدافعية الداخلية للفرد تلك الدافعية التابعة من الوظيفة (أماني ٢٠١١).

### سادسا: أهمية البحث:

تنقسم أهمية البحث الى علمية وتطبيقية على النحو التالي :

#### ١ - الأهمية العلمية:

● يمثل البحث إضافة متواضعة للكتابات التي تناولت التمكين الإداري لقيادات الصف الثاني وهو مفهوم إداري حديث يحتاج لمزيد من الأبحاث حتى يتم إتباعه من قبل الإدارة العليا.

#### ٢ - الأهمية التطبيقية :

● تتبع أهمية التطبيق على قطاع البترول المصري ظراً لأهمية هذا القطاع للأمن القومي المصري وكذلك التوجيه الرئاسي بتطويره بما يتناسب مع أحدث أساليب الإدارة والقيادة

### سابعا: الدراسة الاستطلاعية:

لتحديد ظواهر المشكلة وبناء الفروض قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية بهدف الاقتراب من الواقع العلمي لمجتمع البحث وذلك لتحقيق الأهداف التالية: -

- ١- التعرف على ظواهر المشكلة وتحديد بلورة مشكله وتساؤلات البحث.
  - ٢- تكوين الفروض الأساسية للبحث.
  - ٣- تحديد متغيرات البحث وتوصيف الخصائص العامة للمجتمع.
- مرت الدراسة الاستطلاعية بمرحتين هما جمع البيانات الثانوية ثم البيانات الأولية كالتالي: -
- ١- مرحلة البيانات الثانوية:

اعتمدت الباحثة في الدراسة الاستطلاعية على مجموعه من البيانات الثانوية التي تم الحصول عليها من الإدارة العامة للشؤون الإدارية بشركة مصر للبتترول والهيئة العامة للبتترول ويضم قطاع البترول في مصر ثلاث قطاعات (القطاع العام، القطاع الخاص، القطاع المشترك) ولاحظت الباحثة أن أعداد موظفي الادارة العليا في شركة مصر للبتترول نسبتهم بالنسبة لعدد العاملين الإجمالي في الشركة نسبة ٢,٧ %.

#### شركة مصر للبتترول

#### جدول رقم (١)

النسبة المئوية لأعداد المتدربين إلى إجمالي القوى العاملة لشركة مصر للبتترول

الأعوام	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨
عدد المتدربين	٤٣١٤	٤١٠٣	٤٠٠٠	٣٢٠٥	٢٩١١	٢٧٨٠
إجمالي القوة العاملة	١٥٥٦٣	١٥٧٨٩	١٤٩٢٠	١٢٣٤٠	١١٠٠١	١٠٢٢١
ميزانية التدريب	٧٢٨٧٠٠٠	٧٦٥٤٠٠٠	٧٨٢٢٠٠٠	٧٩٣٦٠٠٠	٨٦١٣٠٠٠	٨١٦٥٠٠٠
النسبة المئوية لعدد المتدربين إلى إجمالي القوى العاملة	%٢٨	%٢٦	%٢٧	%٢٦	%٢٦	%٢٧

المصدر: من اعداد الباحثة من واقع بيانات شركة مصر للبتترول المنشورة في مجلتها الربع سنوية.

#### ٢- مرحلة البيانات الأولية:

في إطار تحديد مشكلة الدراسة قامت الباحثة بإجراء بعض المقابلات الشخصية لعدد من مديرين العموم ومديرين العموم المساعدين في شركة مصر للبتترول عدد (٤) مدير عام كإدارة عليا وعدد (١٥) مدير عام مساعد وعدد (٢٠) مدير إدارة تنفيذي كقيادات صف ثاني.



### ثامنا: منهجية الدراسة الميدانية :

#### أولا - إعداد قائمة الاستقصاء:

اعتمدت الباحثة في جمع بيانات الدراسة الميدانية على قوائم الاستقصاء، حيث قام بتصميم قائمة الاستقصاء بغرض تحقيق أهداف البحث واختبار فروضه ، وبعد أن تأكدت الباحثة من أنها ملائمة لأهداف البحث قام بصياغتها في الشكل النهائي ثم قامت الباحثة بتوزيع الاستمارة على عينة البحث وإعطائهم الوقت الكافي لاستيفائها ثم تم جمعها ومراجعتها ، وحتى تتفق قائمة الاستقصاء مع أهداف البحث وتساعد في اختبار الفروض .

#### عينة الدراسة:

اعتمدت الباحثة على طريقة العينة الميسرة وتضم عينة الدراسة مجموعة من العاملين في مجتمع الدراسة من ( مدير الإدارة العليا) في شركة مصر للبترول الذين تتوفر لدي (١٦٠) خبرة العلمية والقدرة في الحكم على أثر اتباع الإدارة العليا لنمط القيادة الأصلية وذلك بهدف الوصول الى نتائج واقعية ومفيدة، ولقد تم توزيع ٢٤٥ استمارة عن طريق التسليم والاستلام المباشر وبالاطلاع عليها والتدقيق فيها تبين أن هناك بعض استبيانات غير صالحة لأغراض التحليل الإحصائي نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة منها وبهذا يكون عدد الاستبيانات التي تم اعتمادها لغاية التحليل الإحصائي ( ١٦٠ استمارة شركة مصر للبترول).

#### أداة الدراسة:

نظرا لطبيعة الوصفية للدراسة فقد تم استخدام الاستبيان (انظر الملحق) كأداة رئيسية لجمع البيانات وذلك لأنها تعتبر الأداة الملائمة لتحقيق أهداف الدراسة، بحيث تم صياغة وبناء فقرات الاستبيان اعتمادا على الخلفية النظرية وبعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بطبيعة الموضوع ووفقا لأسس العلمية.

ولقد تم اعداد أسئلة الاستبيان على أساس ليكارت الخماسي الذي يتحمل خمس إجابات، وهذا لتحديد وتقييم آراء أفراد العينة حول فقرات الاستبيان، وبالتالي يسهل ترميز وتنميط الاجابات كما هو موضح في الجدول التالي:

### الجدول رقم (٢)

#### مقياس ليكارت الخماسي

البيان الدرجة	موافق بشدة ٥	موافق ٤	محايد ٣	غير موافق ٢	غير موافق بشدة ١
------------------	-----------------	------------	------------	----------------	---------------------

المصدر: من اعداد الباحثة

ولتحديد كل درجة من درجات الموافقة المتوسط الحسابي والأهمية النسبية الموافقة يكون بحساب طول المدى بين درجة ودرجة على النحو التالي:

المدى = الحد الأعلى - الحد الأدنى

المدى = ٥ - ١ = ٤ (هي أعلى نقطة لمقياس ليكارت الخماسي و ١ هي أدنى نقطة فيه).

طول المدى = ٤/٥ = ٠.٨ ثم إضافة العدد ٠.٨ الى اقل درجة في المقياس (أي العدد ١)، وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، والجدول التالي يفسر النتائج:

### الجدول رقم (٣)

#### المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لدرجات سلم ليكارت الخماسي

البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	١	٢	٣	٢	١
المتوسط الحسابي	١.٨٠-٠.١	٢.٦٠-١.٨١	٣.٤٠-٢.٦١	٤.٢٠-٣.٤١	٥-٤.٢٠
الأهمية النسبية	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا

المصدر: من اعداد الباحثة

#### أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية STATISTICAL PACKAGE FOR (SOCIAL SCIENCES) والذي يرمز له اختصار (SPSS) في تحليل البيانات

الدراسة، ولقد تم الاعتماد على بعض أساليبه التي تعتبر مناسبة في التحليل والتي تعتمد أساسا على نوع البيانات المراد تحليلها وعلى أهداف وفرضيات الدراسة، والمتمثلة في:

- **المدى:** ويساوي الحد الأعلى في المقياس ناقص الحد الأدنى في المقياس، ويستخدم في التعرف على الموقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور.
- **التكرارات والنسب المئوية:** بغية التفريق بين فئات العينة، بناء على المعلومات الشخصية لأفرادها ومعرفة توجه إجابات أفراد العينة إلى إجمالي العينة، وتم اعتماد هذين المؤشرين في كافة عبارات
- **الاشكال البيانية:** وهي مخططات بيانية عبارة عن تمثيل مرئي للبيانات لتكون أوضح وأسهل للفهم.
- **المتوسطات والانحرافات المعيارية:** استخدمت المتوسطات الحسابية للتعرف على اتجاهات عينة الدراسة نحو الفقرات التي تقيس المتغيرات كما استخدمت الانحرافات المعيارية لبيان مدى تشتت أو تقارب إجابات عينة الدراسة.
- **معامل ارتباط بيرسون:** يستخدم لقياس درجة الارتباط، وهذا الاختبار يقوم بدراسة العلاقة بين متغيرين لمعرفة قوة العلاقة بينهم، وأيضا لحساب صدق الاتساق الداخلي والبنائي للاستبيان
- **معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach:** لتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة.
- **اختبار ستودنت (student test):** يستعمل من أجل اختبار فرضية الدراسة وقياس العلاقة التي تربط المتغير التابع مع المتغير المستقل.
- **اختبار التوزيع الطبيعي:** لمعرفة نوع البيانات هل تتبع توزيع طبيعي أو لا
- **اختبار t (one sample t-test):** وهو عبارة عن مقارنة متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة مع متوسط فرضي، وذلك لإختبار فرضيات محاور الإستبيان لمعرفة إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة احصائية أم لا عند مستوى

الدلالة المعنوية  $\alpha = 0.05$  وتم اعتماد على قيمة المتوسط الفرضي ٣ لأن المقياس المستعمل ليكرات الخماسي متوسط القيم هو ٣.

### ثالثاً: اختبار أداة الدراسة :

ان اختبار صدق وثبات أداة الدراسة من اهم خصائصها من أجل الحصول على نتائج لها مصداقية وموضوعية، فلقد تم دراستها من خلال الاستعانة بالتحكيم والذي يعرف بالصدق الظاهري وكذلك بالاعتماد على مجموعة من المقاييس.

#### • صدق الاستبيان:

##### ١. صدق الظاهري:

من أجل ضمان صدق أداة الدراسة وملاءمتها لجمع البيانات الميدانية تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من الأساتذة المحكمين ذوي الخبرة للاسترشاد بأرائهم وخبرتهم في المجال والتأكد من سلامة بناء الاستبيان من مختلف جوانبه، وعلى أساس اقتراحاتهم وتوصياتهم تم اجراء تعديلات وتصحيحات على الاستبيان ليصبح صالحاً لتوزيعه على عينة الدراسة واكثر تحقياً لأهداف البحث.

##### ٢. صدق الاتساق الداخلي:

يمثل الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، فهو يساهم في تحديد مدى ثبات الاستبيان وصدقه في قياس العلاقة المراد إثباتها، ولقد تم حسابه من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابع له كما يلي:

#### ◆ صدق الداخلي للمحور الأول (مستوي القيادة الاصلية بالشركة)

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط Pearson بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والمعدل الكلي لفقراته كما يلي:

\* عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$

\*\* عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.01)$

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

الجدولية ٠.٠١، مما يدل ان عبارات هذا المحور جد مترابطة وذات ارتباط متناسق وصادقة لما وضعت لقياسه.

### ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي نفس النتائج او نتائج متقاربة لو تم إعادة توزيعه لأكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ومن أجل التأكد من ثابته تم الاعتماد على معامل الفا كرونباخ (ملحق ٤) الذي يكون مقبولا كلما كان أكبر او يساوي ٠.٦٠، حيث كانت نتائج الاختبار موضحة في الجدول كما يلي:

#### الجدول رقم (٥)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	Alpha Cronbach
المحور الأول	٢١	٠.٩٠٣
المحور الثاني	٢١	٠.٩١٥
الاستبيان الكلي	٤٢	٠.٩٠٤

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ لكل المحاور الاستبيان مرتفعة حيث سجلت (٠.٩٠٣ و ٠.٩١٥) وهي أكبر من ٠.٠٦ مما يدل على وجود اتساق داخلي داخل هذه المحاور، كما بلغت المعامل الاجمالي للاستبيان ٠.٩٠٤ وهو معامل مرتفع وقوي وقريب من الواحد بحث ان كلما اقترب معامل الفا كرونباخ من الواحد كلما دل ذلك على وجود اتساق وثبات داخلي مرتفع، وعليه فان الاستبيان يتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات ويمكن الاعتماد عليه دراسة التطبيقية وتحليل نتائجها من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى تحليل نتائج الاستبيان الموزع على عينة الدراسة وتحليل وتفسير فقرات الاستبيان بالإضافة الى اختبار فرضيات الدراسة.

### تحليل وتفسير محاور الاستبيان

يكون تحليل وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات الإستبيان من خلال تحديد عدد التكرارات للإجابة عن كل سؤال وهذا وفق مقاييس ليكارت

دور الإدارة العليا في تمكين القيادات الإدارية المستقبلية من وجهة نظر المديرين دراسة ميدانية ...

ولاء راشد محمد حسن

الخماسي، وحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة على حدى، ثم تحديد رتبته أو أهميتها ضمن البعد الذي تنتمي إليه.  
أولاً: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

### الجدول (٣): تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

الرقم	العبارة	نسبة الاستجابة %					المؤشرات الاحصائية
		موافق تماماً	موافق	موافق الي حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً	
٠١	توفر الإدارة قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات اللازمة.	١٦.٥	٢٤.٥	٤٨.٥	١١	١.٥	2.57 ٠.٩٤٤
٠٢	تتيح الإدارة المعلومات اللازمة لإنجاز العمل في الوقت المناسب.	٥	٢٢.٥	٤٩.٥	١٧.٥	١.٥	٢.٨ ٠.٨٨٥
٠٣	تتيح الإدارة سياسة الباب المفتوح لجميع العاملين.	٥	٢٤.٥	٣٧.٥	٢٦.٥	٦.٥	٣.٠٥ ٠.٩٨٦
٠٤	أجد سهولة في الاتصال برئيسي المباشر عندما اتعرض لمشكلة في العمل.	١٩.٥	٢٧.٥	٣٢.٥	١٦.٥	٤	٢.٥٨ ١.١٠
٠٥	تحرص الإدارة عند مواجهة مشكلة علي تكوين فريق عمل لحل تلك المشكلة.	١٣	٢٧.٥	٣٥.٥	٢١	٣	٢.٧٤ ١.٠٣
٠٦	تتق الإدارة في خبرات وقدرات العاملين.	٥.٥	٢٣.٥	٤٥	٢٣	٣	٢.٩٥ ٠.٨٩٨
٠٧	يشارك العاملين في رسالة واهداف الشركة.	٨	٢٠	٤٤.٥	٢٣.٥	٤	٢.٩٥ ٠.٩٦
٠٨	يجد الأفراد سهولة في التعبير عن ارائهم بحرية عند اتخاذ القرارات.	٨	٢٢	٣٣.٥	٢٥.٥	١١	٣.١٠ ١.١١
٠٩	يشعر كل فرد في الشركة بالثقة عند اداء العمل المكلف به.	١٢	٢٢.٥	٤٤.٥	١٧.٥	٣.٥	٢.٧٨ ٠.٩٨٨
١٠	يتوافر لدى رئيسي القاعة بثني اقوم بعملتي بإخلاص	٨.٥	٢٩.٥	٤١	١٩	٢	٢.٧٦ ٠.٩٢٦
١١	يستطيع كل فرد تكوين علاقات متبادلة مع زملاءه في العمل	١٢	٢٤.٥	٣٩	١٦.٥	٨	٢.٨٤ ١.٠٩٤
١٢	يتق العاملون في الشركة ويعتبرونها أفضل من أي مكان عمل آخر.	١١	٢٢	٣١.٥	٢٥.٥	١٠	٣.٠٢ ١,١٥
١٣	تشجع الإدارة الفئات المختلفة من العاملين على الابتكار والمبادرة	١٠	٢٠	٣٨	٢٦	٦	٢.٩٨ ١.٠٥١
١٤	يشعر العاملون ان نظام المكافآت مرضي وعلل.	٢.٥	٢٤.٥	٣٥.٥	٣١.٥	٦	٣.١٤ ٠.٩٤١
١٥	يتم تحفيز العاملين على اساس جماعي وليس فردي.	٧.٥	٢١.٥	٤١	٢٤.٥	٥.٥	٢.٩٩ ٠.٩٩٢

العدد الثاني - إبريل ٢٠٢٣

المجلد الرابع عشر

دور الإدارة العليا في تمكين القيادات الإدارية المستقبلية من وجهة نظر المديرين دراسة ميدانية ...

ولاء راشد محمد حسن

الرقم	العبارة	نسبة الاستجابة %					المؤشرات الاحصائية	
		موافق تماماً	موافق	موافق الي حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٦	تبدي الإدارة استجابة فورية لحاجات العاملين لتحسين الاداء.	٨	٢٠	٣٤.٥	٢٤.٥	١٣	٣.١٥	١.١٢٧
١٧	تهتم الإدارة بتكريب العاملين على اتخاذ القرارات الخاصة بوظائفهم.	١١	٢٦	٣٨	١٨	٧	٢.٨٤	١.٠٦٨
١٨	تهدف البرامج التدريبية الي رفع مستوى اداء العاملين وتنمية المهارات والقررات	٩.٥	٣٠.٥	٣٧	١٩.٥	٣.٥	٢.٧٧	٠.٩٨٨
١٩	تركز برامج التدريب على كيفية مواجهة المواقف الطارئة.	٨.٥	٣١.٥	٣٤	٢٠.٥	٥.٥	٢.٨٣	١.٠٢٣
٢٠	تعتبر البرامج التدريبية المتاحة للعاملين كافية.	٧.٥	٢١	٣٤.٥	٣١	٦	٣.٠٧	١.٠٣
٢١	اشعر بأنني اتلقى تدريباً كافيًا اثناء العمل عن طريق رئيسي المباشر.	٩.٥	٢٠.٥	٣٩.٥	٢١	٩.٥	٣.٠١	١.٨١
	الاجملي						2.9	1.04755

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

يظهر الجدول أعلاه ان اتجاهات أفراد عينة الدراسة تميل نحو الجانب الإيجابي على أغلبية البنود المحور الأول والمتعلق مستوى القيادة الاصلية، وذلك بمتوسط حسابي كلي يقدر ب ٢.٨٩٧ والذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي وهذه الفئة تشير الى أهمية نسبية متوسط، وانحراف معياري كلي كبير قدر ب ١.٠٢١٧ مما يدل على عدم تجانس وتوافق كافة الإجابات وعدم تمحورها حول الإجابة معينة.

### اختبار الفرضيات:

في هذا الجزء سوف يتم اختبار فرضيات الدراسة الفرعية والفرضية الرئيسية الا انه يجب أولاً معرفة نوع البيانات إذا كانت تتبع توزيع طبيعي أو لا لذا تم استخدام اختبار كولمغروف- سمرنوف المفردات، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وهو موضح في الجدول التالي:

### الجدول (٧)

#### يمثل اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	العنوان	عدد العبارات	قيمة الاختبار k-s	مستوى الدلالة sig
٠١	مستوى التمكين الإداري	٢١	٠.٠٦٩	٠.٠٢٣

من خلال نتائج الموجودة في الجدول أعلاه يتبين ان مستوى الدلالة لجميع محاور الاستبيان أقل من مستوى الدلالة المعنوية (٠.٠٥)، وكذلك ان اجمالي المحاور أصغر من ٠.٠٥. إذن هذا يدل على أن بيانات الدراسة تتبع توزيعا طبيعيا مما يعني استخدام الاختبارات المعملية.

وبعد تأكد من نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات يكمن اختبار فرضيات الدراسة من خلال استعمال اختبار T للعينه (انظر ملحق ٦) وذلك بالاعتماد على قاعدة القرار التي تنص على رفض الفرضية العدمية  $H_1$  وقبول الفرضية البديلة  $H_0$  إذا كانت:

- إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية نقبل الفرضية  $H_1$  ونرفض الفرضية  $H_0$ .
- إذا كانت قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية نرفض الفرضية  $H_1$  ونقبل الفرضية  $H_0$ .
- إذا كانت القيمة الاحتمالية SIG ناتجة عن اختبار T أصغر من مستوى الدلالة المعتمد ٠.٠٥ نقبل الفرضية  $H_1$  ونرفض الفرضية  $H_0$ .
- إذا كانت القيمة الاحتمالية SIG ناتجة عن اختبار T أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ٠.٠٥ نرفض الفرضية  $H_1$  ونقبل الفرضية  $H_0$ .

**أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على:**

: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمستوى تطبيق ابعاد التمكين الإداري للقيادات  $H_0$  المستقبلية (الاتصال ومشاركة المعلومات – بناء فريق عمل – التأثير – تحفيز العاملين- التدريب) كل منهم علي حدة عند مستوى دلالة (٠.٠٥).



#### جدول (٤): نتائج لفرضية الأولى

نتيجة الاختبار		قيمة الدلالة المعتمد	قيمة الدلالة الاحتمالية (SIG-T)	T قيمة المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
$H_1$	$H_0$	.٠٠٥	.٠٠٠٠	-62.272	11.082	-49.932
قبول	رفض					

التعليق: الجدول السابق نجد ان قيمة الدلالة الاحتمالية (sig-t) أقل من قيمة الدلالة المعتمدة ٠.٠٥% وبالتالي نرفض الفرض الاصلي  $H_0$  ونقبل الفرض البديل  $H_1$  بمعنى وجود اثر ذو دلالة احصائية في الشركات الخاضعة للبحث لممارسة ابعاد التمكين الإداري عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

#### اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

$H_0$  : لا يوجد اختلاف معنوي بين إدراك العاملين لأبعاد التمكين الاداري (الاتصال ومشاركة المعلومات – بناء فريق عمل- التأثير- تحفيز العاملين- التدريب) مجتمعة وفقاً لاختلاف طبيعة عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

$H_1$  : يوجد اختلاف معنوي بين إدراك العاملين لأبعاد التمكين الاداري (الاتصال ومشاركة المعلومات – بناء فريق عمل- التأثير- تحفيز العاملين- التدريب) مجتمعة وفقاً لاختلاف طبيعة الشركة عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

ترى الباحثة وجود اختلاف ذو دلالة احصائية بين إدراك العاملين لأبعاد القيادة الاصيلية (الوعي الذاتي- المعالجة المتوازنة- شفافية العلاقات- المنظور الأخلاقي – المناخ الأخلاقي) مجتمعة في الشركة قطاع البترول المصري (مصر للبترول) وكذلك لإدراك العاملين لأبعاد القيادة الاصيلية كلا على حدة وفقاً للشركة

الجدول (٦): نتائج اختبار إدراك لأبعاد التمكين الإداري (الاتصال ومشاركة المعلومات – بناء فريق عمل- التأثير- تحفيز العاملين- التدريب) مجتمعة

نتيجة الاختبار		قيمة الدلالة المعتمد	قيمة الدلالة الاحتمالية (SIG-T)	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
$H_1$	$H_0$	.٠٠٥	.000	8.137	12.201	16.105
نقبل	نرفض					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التعليق: الجدول السابق نجد ان قيمة الدلالة الاحتمالية (sig-t) أقل من قيمة الدلالة المعتمدة ٠.٠٥% وبالتالي نرفض الفرض الاصلي  $H_0$  ونقبل الفرض البديل  $H_1$  اي انه يوجد اختلاف معنوي بين إدراك العاملين لأبعاد التمكين الإداري (الاتصال ومشاركة المعلومات – بناء فريق عمل- التأثير- تحفيز العاملين- التدريب) مجتمعة في الشركة عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

التعليق: الجدول السابق نجد ان قيمة الدلالة الاحتمالية (sig-t) أقل من قيمة الدلالة المعتمدة ٠.٠٥% وبالتالي نرفض الفرض الاصلي  $H_0$  ونقبل الفرض البديل  $H_1$  يوجد اختلاف معنوي بين إدراك العاملين لأبعاد التمكين الإداري (الاتصال ومشاركة المعلومات – بناء فريق عمل- التأثير- تحفيز العاملين- التدريب) مجتمعة وفقاً لاختلاف طبيعة الشركة (قطاع البترول المصري (مصر للبترول).

## **ثامنا: نتائج وتوصيات البحث:**

### **أ: النتائج:**

١- أبعاد التمكين الإداري في شركة مصر للبترول خاصة أبعاد تحفيز العاملين وبناء فريق عمل وكذلك الاتصال ومشاركة المعلومات تعتبر من أهم ركائز الدور المتبادل في الحلقة الإدارية بين المديرين وقيادات الصف الثاني والتي تعد القيادات إدارية المستقبلية.

٢- كما أن المديرين في شركة مصر للبترول يدركون بنسبة معقولة أهمية التمكين الإداري للقيادة الإدارية المستقبلية إلا أن تخوفهم على فقد المناصب الإدارية العليا يجعل هناك تباطؤ شديد في اتخاذ الخطوات الفعلية نحو التمكين الإداري للقيادات الشابة من قيادات الصف الثاني وهناك كذلك الكثير من العراقيل الإدارية البيروقراطية التي تعوق هذا التمكين.

### **ب: التوصيات:**

١- ضرورة أن تهتم الإدارة العليا بشركة مصر للبترول وكذلك في قطاع البترول المصري بوضع استراتيجية تمكين القيادات الشابة وهذا التوجه يعتبر توجهاً استراتيجياً لأعلى مستويات القيادة في الدولة إيماناً بدور الشباب في ابتكار الأفكار الجديدة وكذلك أحقيتهم في تولي المناصب القيادية دون الاصطدام بعائق السن لتنفيذ تلك الأفكار والآراء البناءة على أرض الواقع.

٢- محاولة إزالة العراقيل البيروقراطية الإدارية الحاكمة لقوانين الترقى في الشركات التابعة لقطاع البترول المصري حتى تتمكن القيادات الإدارية الشابة من قيادات الصف الثاني من تولي المناصب دون المرور بمراحل جامدة تضع شروطاً في بعض الأحيان تعطل مسيرة ضخ الدماء الجديدة والنزول بمستوي أعمار القيادة تطبيقاً لتوجيهات الدولة.

٣- الاهتمام بتعزيز ثقافة رفع التنمية الذاتية والارتقاء بمستوي العاملين من خلال بعد التدريب والذي دائماً ما يكون له الأثر الفعال في رفع مستوي أداء وفعالية وكفاءة العاملين بشكل عام تخص هنا الباحثة تدريب قيادات الصف الثاني علي التعامل مع المشكلات الإدارية ذات المستوي الأعلى (المشاكل التي تخص الإدارة العليا) وترك

اختيار البدائل المناسبة بعد الدراسة لحل تلك المشكلات وتحمل مسؤولية تنفيذها مما يعتبر تأهيلاً جيداً للقيادات الإدارية المستقبلية على التفاعل واستيعاب تلك المشكلات في المستقبل.

## المراجع :

### أ- المراجع العربية:

١. العمودي، حمد هزاع (٢٠٢٠)، مستوى التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي بحث ترقية منشور جامعة صنعاء، دولة اليمن.
٢. العريفي، الأدهم (٢٠١٨)، دور قيادات الصف الثاني في إعداد الخطط ومهام العمل في الهيكل التنظيمي بالتطبيق على المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراة غير منشورة
٣. علي، عالية جواد محمد. (٢٠١٨م). أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية. (٣٦)، ١٦٠-١٨٦.
٤. درويش، عبد الله، ومصطفى، الناصح، تطوير العاملين من خلال التمكين الإداري وتحفيز قيادة الصف الثاني، موسوعة التجارة وإدارة الأعمال، جامعة أبو ظبي، الإمارات العربية.
٥. مرزوق (٢٠١٨)، المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاتجاهات الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
٦. وسام، كامل عبد الله (٢٠١٩)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالتمكين الإداري بالمدارس الخاصة بقطاع غزة، رسالة دكتوراة منشورة، المجلة العلمية الإسلامية، جامعة غزة.

### ب- المراجع الأجنبية:

- 1-Noaverish, Melicsa lytan (2018) employee involvement, psychological empowerment and sop performance in au applied setting, PHD thesis, California school of professional psychology.
- 2-Mouverish (2015) worker Empowerment as commercial attitude for encouraging profit increasing Russian institutes magazine of commerce, Russia
- 3- Themas & lima (2018) technology sector imployees empouer maut with pshycological support govgia americun idaiversity gorgian vation and obstarls journal of managemel-nt Washington
- 4-Thomas (2014) empoueement elements in gonnrmntal institutions, Moti