

أثر القيادة الإدارية في تمكين العاملين بالمنظمات غير الربحية بالتطبيق على وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بدولة قطر

مأمون يوسف سالم

وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية || دولة قطر

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر القيادة الإدارية في تمكين العاملين بالمنظمات الحكومية غير الربحية بالتطبيق على وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، وكما هدفت أيضاً إلى الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين حول أثر القيادة الإدارية في تمكين العاملين تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بالرجوع إلى الجانب النظري في الكتب والمراجع والمصادر العربية والأجنبية والجانب التطبيقي عن طريق عمل دراسة ميدانية (مقابلات- استبانة)، وقد تم تطبيق الاستبانة على عينة من المبحوثين بلغت (375) موظفاً وموظفة، حيث بلغت فقرات الاستبانة (35) سؤالاً، وقد تم تحليل البيانات وفق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث كشفت النتائج الآتي:

1. الأثر الواضح لدور القيادة الإدارية في السلوك وزيادة قدرة العاملين التنظيمية.
 2. الأثر الواضح للقيادة الإدارية على تمكين العاملين بصرف النظر عن الجنس والمؤهلات العلمية أو الخبرة أو المكانة الوظيفية.
 3. الدور الكبير للقيادة الإدارية في إشباع حاجات العاملين الأساسية.
- كما تم توصل الباحث في هذه الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها:
1. تعزيز الثقة المتبادلة بين شركاء العمل في الوزارة.
 2. تشجيع فرق الإدارة الذاتية لإنجاز الأهداف التي وضعتها الوزارة.
 3. تعزيز روح التنافس بين الأفراد لإنجاز الأعمال خصوصاً في المنظمات الحكومية غير الربحية كوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية.
- الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية- التمكين- منظمة غير ربحية.

مقدمة:

في ظل هذا التسارع والنمو الحضاري والتغير السريع في التكنولوجيا والتطور الكبير في وسائل الاتصال والتواصل الذي يتطلب تغيير نمط الإدارة التقليدي الهرمي مع ضرورة اعتماد القيادة الإدارية الحديثة أو المعاصرة على طرق للإدارة أكثر مرونة، وأكثر فاعلية، وأكثر تحفيزاً، وتتمتع بروح إبداعية تنافسية عالية بين الموظفين لاسيما في المنظمات غير الربحية، التي يغلب على الأداء فيها الرتابة والروتين بالعمل، مع ضرورة إعطاء الصلاحيات، والتفويض واللجوء إلى اللامركزية، وبناء شبكة اتصال داخلي فعال باستخدام وسائل التواصل الحديثة، وهذا يقود الباحث إلى ما يسمى اصطلاحاً بتمكين العاملين (EMPOWERMENT)، والذي يعني إشراك الموظفين في تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، وهذه من أهم معاني الإدارة الحديثة التي تعرف بأنها فن التأثير في سلوك الآخرين أو الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم عندما يتوافر لديه إرادة مستقلة وخبرة وتدريب ودافع داخلي باتجاه الهدف، وتسعى القيادة الإدارية الناجحة، إلى مشاركة العاملين في تحديد الأهداف، واتخاذ القرار، وتقييم الرؤساء والمرؤوسين إلى غير ذلك من نشاطات إدارية كان يُكتفى بها سابقاً عن طريق رأس الهرم، أو القيادة الإدارية العليا بدون الرجوع لقاعدة الهرم، كما حظي دور القيادة الإدارية في تمكين العاملين بأهمية بالغة، ومتزايدة في مجال الأعمال، لأن القيادة تعدّ ظاهرة إنسانية اجتماعية لا ترتبط بالحياة الإدارية للأفراد فقط بل بطريقة تفاعلهم، ومدى إشراكهم وتحفيزهم في العمل للوصول إلى أحسن النتائج وفق الأهداف المحددة.

مشكلة الدراسة:

تعاني معظم المنظمات الحكومية غير الربحية ومن ضمنها وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية من بعض المشكلات الإدارية الهامة منها:

- اللامركزية وعدم تفويض السلطات للعاملين إلا على نطاق محدود.
- التعقيد والتأخير في اتخاذ القرارات والرتابة والروتين في العمل.
- عدم رضى العاملين عن رؤسائهم في العمل وتكرر ظاهرة الدوران الوظيفي.
- من هذه المتغيرات الرئيسية برزت عدة تساؤلات فرعية وهي:
- ما هو الدور الذي تلعبه القيادة في وزارة الأوقاف لدعم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات؟
- ما هو الدور الذي تلعبه القيادة في وزارة الأوقاف في توضيح الأهداف والسعي إلى تحقيقها؟

فرضيات الدراسة:

وللإجابة عن الأسئلة السابقة يتطلب من الباحث تحليل المشكلة، ووضع واختبار صحة مجموعة من الفرضيات يصيغها كما يلي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: هناك أثر للقيادة الإدارية في تمكين العاملين لدى وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بدولة قطر وانبتقت عنها ثلاثة فرضيات فرعية.
- أ- الفرضية الفرعية الأولى: هناك أثر للقيادة الإدارية في تمكين العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بدولة قطر. تعزى لإنشاء فرق العمل الإيجابية.
- ب- الفرضية الفرعية الثانية: هناك أثر للقيادة الإدارية في تمكين العاملين لدى وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بدولة قطر تعزى لإشباع حاجاتهم الأساسية.
- ج- الفرضية الفرعية الثالثة: هناك أثر للقيادة الإدارية في تمكين العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بدولة قطر تعزى لتعزيز الثقة المتبادلة.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: هناك اختلاف بين الموظفين والموظفات من كافة المؤهلات الشخصية والوظيفية بوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية حول أثر القيادة الإدارية في تمكينهم.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

1. التعرف على أثر التوجيه لدى القيادة الإدارية في وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية على تمكين العاملين.
2. التعرف على أثر التحفيز لدى القيادة الإدارية بوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية في تمكين العاملين.
3. إبراز أثر اللامركزية وتوزيع الصلاحيات الذي تمارسه القيادة الإدارية لدى وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية في تمكين العاملين.
4. التعرف على أثر الاتصال الداخلي الفعال الذي تطبقه القيادة الإدارية في تمكين العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية.
5. التركيز على التمكين كوسيلة لرفع وتحسين جودة العمل ورفع كفاءة الموظفين وتحسين الأداء وزيادة رغبتهم في العمل.

أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في الأثر الإيجابي الذي تتركه في العمل عندما تطبق القيادة الإدارية التمكين على العاملين خصوصاً في المنظمات غير الربحية كوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية.
- سيوفر من البيانات والمعلومات التي تساعد متخذي القرارات الإدارية في وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية.
 - سيوفر مرجعاً للدارسين من بعدي في مثل هذا الموضوع.
 - سيضيف بعداً جديداً في مجال البحث العلمي.
 - سيفتح آفاقاً لبحوثٍ علميةٍ مستقبليةٍ للدارسين في هذا المجال.

حدود الدراسة:

1. حدود موضوعية: أثر القيادة الإدارية في تمكين العاملين بالمنظمات غير الربحية بالتطبيق على وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بدولة قطر.
2. حدود بشرية: موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية.
3. حدود مكانية: وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية- الدوحة.
4. حدود زمنية: الفترة ما بين (2012) حتى (2017).

مصطلحات الدراسة:

- 1- القيادة الادارية: هي عدة جهات وتكون في الغالب الجهة التي لها أثر كبير في أداء الموظف ومتابعة شؤونه وتقييمه وتدريبه وتمثل إدارة المساجد أو إدارة الموارد البشرية أو حتى مكتب الوزير في بعض الحالات لدى وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية.
- 2- المنظمات الحكومية غير الربحية: هي بالغالب الوزارات التي تخصص لها ميزانية من الدولة وتقدم خدمات مجانية للعموم وهذا ينطبق على وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية.
- 3- التمكين: توفير الظروف المناسبة للسماح لكافة العاملين بأن يسهموا بأقصى طاقتهم في جهود التحسين المستمر وليصبح تحقيق أهداف المنظمة جزءاً من تحقيق أهدافهم الشخصية.
- 4- العاملين: هم الذين يتقاضون رواتب من الوزارة وفق عقد دائم أو مؤقت، ويخضع للتسلسل والهيكلية التنظيمية بالوزارة.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

مفهوم القيادة الإدارية: هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم للمساهمة الفعالة بجهودهم في أداء نشاط تعاوني باتجاه الهدف، ولها عدة تعاريف أيضاً منها: النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدفٍ معين (عليوة، 2001:45)، لأن القيادة الإدارية يجب أن تجمع بين استخدام السلطة الرسمية بطريقة رشيدة، وبين الجانب الإنساني للإدارة أي التأثير في سلوك الآخرين واستمالتهم لتحقيق الهدف بطريقة فعالة، وذلك عن طريق التأثير والنفوذ على المرؤوسين بحيث يتبعون رئيسهم عن رضئ وعن اقتناع، أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة (السكرانة، 2014:18).

عناصر القيادة الإدارية: يرى الباحث على ضوء ما ذكر أن عناصر القيادة الإدارية تتراوح ما بين ثلاثة إلى أربعة عناصر هي:

- 1- عملية التأثير الإيجابي.
- 2- توجيه نشاط المجموعة لتحقيق الهدف المشترك.
- 3- وجود جماعة من الناس (كنعان، 2009:90).
- 4- الأهداف الإدارية المراد تحقيقها، أو تحقيق الهدف الوظيفي (الزعيبي والبطاينة، 2014:38).

العلاقة بين القيادة والإدارة:

فالإدارة تتحكم بالعمليات والإجراءات والأنظمة بطريقة وأسباب عقلانية وموضوعية وعلمية، أما القيادة فإنها تتعامل مع العواطف والمشاعر (العلاقات الإنسانية). (Heller, 2002:171)

مهارات القيادة الإدارية:

- تشمل السمات والصفات الذي يجب أن يتحلى بها القائد الإداري بالإضافة إلى المهارات التي يسعى إلى اكتسابها للرقى بالعمل وهي متعددة من أهمها:
1. أن يكون شخصاً ذورؤية وأهدافه عالية ومحددة ومعايير مرتفعة، وصاحب رسالة وله نظرة طويلة الأجل.
 2. يتمتع باحترام الآخرين ويرى في نفسه قدوة، ويعبر عن مشاعر الأتباع الذين لا يستطيعون التعبير عنها للجهات العليا (الدوسري، 2014:4).
 3. الاستقامة والعدل والإخلاص والعلم والمعرفة والشجاعة والحزم والاعتماد على النفس، وقوة التحمل والحماسة والمبادرة أو المبادرة، والانصات الجيد، والإلمام بالتكنولوجيا الحديثة، ووسائل التواصل الاجتماعي والإيثار واللباقة والمظهر الحسن (الغامدي، 2013:93).

مفهوم تمكين العاملين:

منح العاملين السلطة والقدرة على اتخاذ القرارات والاستجابة للعملاء، والمبادرة لحل المشكلات بطريقة مباشرة دون الرجوع للمدير، وإعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا، وسلوكيًا لإداء العمل مع الثقة المتبادلة (أندراوس، معاينة، 2008:21).

مبادئ تمكين العاملين:

وأساسيات التمكين تتألف من سبعة مبادئ جاءت اختصارًا لكلمة (Empower) مستمدة من أوائل حروفها، ولعدة كلمات بالإنجليزية وفق التالي: (Education) وتعني التعليم والتدريب والتطوير المستمر لكل العاملين، ثم (Motivation) أي التحفيز والدافعية، ثم وضوح الهدف (Purpose) فالفهم الواضح للهدف هو الموجه، ثم الملكية أو التملك (Ownership) أي يصبح العاملون شركاء لا أجراء أو قد يفسرها البعض بالإنجاز كمن يشعر أن هذا العمل ملك له فينجزه بطريقة فعالة، ثم الرغبة بالتغيير (Willingness to change) باتباع الطرق الحديثة والأساليب المرنة، ثم نكران الذات (Ego Elimination) أي الابتعاد النمط الإداري القديم وعن السيطرة وحب التملك الشخصي والسلطة والنظر الى التمكين كأنه تحدٍ وان الإيثار هو المطلوب بالعمل، ثم الاحترام ((Respect) المتبادل (زرقون، الحاج، 2014:5).

أبعاد التمكين: أي العناصر الكفيلة بإنجاحه وهي عدة عناصر منها: التفويض، والمشاركة بالمعلومات أو الاتصال، والاستقلالية باتخاذ القرار، وامتلاك المعرفة بالتدريب والتعليم، والثقافة بالمنظمة، والدافعية، أو التحفيز، وبناء فرق العمل. (Blanchard, 2001: 15)

أهمية تمكين العاملين: وتكمن أهمية التمكين بسبب تأثيرها على أربعة مستويات يلخصها الباحث:

أولاً العاملين (المستفيد الداخلي)

- 1- يزيد التمكين من الولاء والرضى الوظيفي، وكذلك الشعور بالانتماء للعمل، مما يحسن من إنتاجيته.
- 2- يساهم التمكين في اكتساب المعرفة والمهارة.
- 3- يعد التمكين فرصة للتعبير عن الذات والقدرات والمهارات. (سليمان، وهب، 2012:132)

ثانياً القيادة الادارية

- 1- يخفف التمكين من العبء عن الرؤساء في المستويات الإدارية العليا وتقليل المراجعة والإشراف على المرؤوسين من قبلهم.
- 2- يسرع التمكين للمدراء عمليات اتخاذ القرارات من خلال بناء فرق عمل ناجحة ومن خلال تقليص الوقت.
- 3- يركز التمكين اهتمام القيادة الإدارية على القضايا الاستراتيجية الحساسة.
- 4- يقلل التمكين من عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية أثناء إعدادها (جواد، 2012:85).

ثالثاً أهمية التمكين للمتعاملين مع المنظمة غير الربحية (المستفيد الخارجي)

- 1- يساهم التمكين في تحقيق الرضى عن العاملين بالمنظمة بسبب المرونة بالتعامل والقدرة على التكيف والاستجابة.
- 2- يجلب التمكين السمعة الحسنة إلى المنظمة.
- 3- يحقق التمكين مبادئ الجودة الشاملة.

رابعاً أهمية التمكين للمنظمة

- 1- يعد التمكين هو الأداة الأساسية لخلق منظمة متعلمة تساعد على دعم المعرفة لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين.
 - 2- يحسن التمكين من التصميم الأفقي للمنظمة.
 - 3- يغير التمكين الإدارة من الإدارة الرأسية إلى إدارة المصفوفات وفرق العمل المتخصصة.
 - 4- يعظم ويعزز التمكين الأداء الكلي في المنظمة (الدوري، صالح، 2009:46).
- كما أن للتمكين مزايا كثيرة ذكرها الدارسون في مواطن عدة وستناولها في بعض الدراسات السابقة التالية:

أولاً: الدراسات العربية:

- 1- دراسة باعثمان (2002): هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بأسلوب تمكين العاملين، والتأثير المتبادل بين كل من العوامل التنظيمية كمتغير مستقل، وتمكين العاملين كمتغير تابع، واختبار مدى إمكانية تطبيق هذا الأسلوب في

المنظمات الوطنيّة، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة، وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها:

- أ- إن للفريق دور محوري في أسلوب التمكين، فإدارة الفريق نفسه بنفسه أحد المفاتيح الرئيسة في مفهوم التمكين.
- ب- إن الركائز الأساسية لتطبيق التمكين للعاملين من وجهة نظر المحوثين، هو تكوين فريق العمل، وبناء الوعي لدى العاملين، ثم القيادة المنظّمة وكانت النتائج التقييم متوسطة.
- ج- أظهرت الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة أداء الخدمة، وكل من النمط المركزي وعدم توزيع الصلاحيات أو تفويض السلطة، وكذلك عدم توفير علاقات مباشرة بين الإدارات والأقسام، وأيضاً المركزية المطلقة.

2- دراسة أندراوس (2006): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير أداة قياس مكونة من خمسة أجزاء هي: البيانات الشخصية ومفاهيم الثقة ودرجة ممارسة مفاهيم الثقة ومفاهيم التمكين ودرجة ممارسة مفاهيم التمكين، كما تم استخراج صدق الأداة والتأكد من ثباتها، وتكونت عينة الدراسة من جميع القادة الأكاديميين، رؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي (2006/2005) في الجامعات الأردنية الرسمية والبالغ عددهم (391) فرداً، وقد بينت نتائج الدراسة ما يلي: شيوخ كل ممارسة من ممارسات مفاهيم الثقة: دقة المعلومات وتوافرها، إذ أن معظم التكرارات المرصودة تحقق مفهوم الثقة، وفقراته قد جاءت ضمن الدرجتين (عالية وعالية جداً)، مما يشير إلى مصداقية المتوسطات الحسابية المحسوبة لدرجة تحقق مفهوم الثقة وفقراته، وفرص الإبداع في مجال السياسات الإدارية والسلوك القيادي ضمن درجة عالية، والقيم التنظيمية السائدة بدرجة عالية وبينت النتائج كذلك شيوخ ممارسة مفاهيم التمكين بمجالها الأكاديمي والإداري بدرجة عالية.

3- دراسة العتيبي (2007): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة النمط القيادي السائد في المؤسسات العامة ومعرفة مدى إدراك المديرين لمفهوم التمكين الإداري، بالإضافة إلى التعرف على المعوقات التي تحول بين تطبيق التمكين الإداري من وجهة نظر القادة الإداريين، وتناولت الدراسة العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من جميع المديرين العاملين ونوابهم ومساعدتهم ومديري الدوائر ومساعدتهم ورؤساء الأقسام في المؤسسات العامة الأردنية في العاصمة عمان والبالغ عددهم لغاية (2007/4/1) هي (491) مديراً.

وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها:

1. النمط القيادي المشارك هو النمط القيادي السائد في المؤسسات العامة.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية، وتوجد علاقة عكسية بين النمط القيادي الموجّه والتمكين في المؤسسات العامة الأردنية، كما توجد علاقة طردية بين النمط القيادي المهتم بالإنجاز والتمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية، ولا توجد فروق في العلاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والتمكين تعزى لمتغيرات الجنس الخبرة العلمية والمؤهل العلمي.

4- دراسة الجميلي (2008): تناولت الدراسة النمط القيادي ومستوى التمكين لدى العاملين في مجلس الشورى السعودي، وما هي مستويات التمكين وقد استخدم الباحث استبانة وزعت على (47) فقط وقسمها إلى (3) محاور، وقسم الإجابات وفق سلم ليكرت، وخلصت الدراسة إلى أن الموظفين يتفقون على أن المسؤولين

التنفيذيين في مجلس الشورى السعودي لديهم النمط القيادي التحويلي الذي يُشجّع الموظفين على الإبداع والتطوير والتحفيز لتحسين الأداء، كما خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- أ- حث القيادة الإدارية على انتهاج الأنماط القيادية الحديثة.
- ب- توضيح مفهوم التمكين لمسؤولي وأفراد مجلس الشورى.
- ج- العمل على زيادة التمكين في مجلس الشورى.

5- دراسة الضمور (2008): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على التمكين الإداري لدى المديرين في الوزارات المركزية في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (294) فردًا، وقد تم توزيع (333) استبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة استرجع منها (294) استبانة أي بنسبة (88%)، وقد كانت جميع الاستبانات المترجعة قابلة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر للعوامل التنظيمية على التمكين الإداري، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في العوامل المؤثرة على التمكين الإداري تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الوظيفية.

6- دراسة راضي (2010): تختص الدراسة بالتحديد من العلاقة بين التمكين الإداري المتمثل بأبعاده: تفويض السلطة، وفرق العمل، والتدريب، والاتصال الفعال، والتحفيز، وإبداع العاملين الذي يشتمل على: روح المجازفة، والمرونة، والإقناع، والمنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل، ووزعت الاستبانة كأداة لقياس التمكين الإداري وإبداع العاملين على عينة عشوائية مقدارها (37) موظفًا يعملون في كلية الاقتصاد والتجارة/جامعة القادسية، وقاد التوجه النظري إلى استنتاج مفاده وجود علاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين، وبرهنت نتائج الدراسة الميدانية وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع أغلب متغيرات إبداع العاملين، ومحدودية استجابة متغيرات إبداع العاملين للتباين في مستوى إدراك العاملين لممارسات التمكين الإداري.

ثانيًا الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Ugboro & Obeng, 2000): تضمنت هذه الدراسة مسحةً للمنظمات التي تعتمد إدارة الجودة الشاملة من أجل اختبار العلاقة بين دور القيادة الإدارية العليا في تمكين العاملين وتحقيق الرضى الوظيفي مع رضى الزبائن، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين دور القيادة الإدارية العليا والمتغيرات المذكورة كما توصلت الدراسة إلى أهمية دور القيادة الإدارية العليا في تمكين العاملين ورفع مستوى الرضى الوظيفي لديهم.

2- دراسة (Osborn, 2002): هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مكونات وأبعاد التمكين الأربعة وهي: المعنى، والقدرة، وحرية الاختيار (الاستقلالية والتأثير)، وكيفية ارتباطها مع مخرجات المنظمة، والولاء التنظيمي والرضى الوظيفي والنية في ترك العمل، وقد تم الحصول على المعلومات من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من (328) موظف في إحدى الولايات الجنوبية الأمريكية من كلا القطاعين العام والخاص، وأظهرت النتائج مدى ارتباط مكونات التمكين مع الالتزام نحو المنظمة بشكل إيجابي ما عدى المقدره، حيث كانت دالة بشكل سلبي، وبالنسبة للرضى الوظيفي فقد وجد المعنى والاختيار لهما تأثير دال، في حين أن المقدره والتأثير لم يكن لهما تأثير دال على الرضى الوظيفي، كما أنه لا توجد علاقة دالة بين مكونات التمكين والنية بترك العمل، كما تم عمل مقارنة بين النتائج التي تم الوصول إليها بين القطاع العام والخاص، حيث أظهرت النتائج أن موظفي القطاع العام لديهم التزام ورضى وظيفي أكثر من القطاع الخاص.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

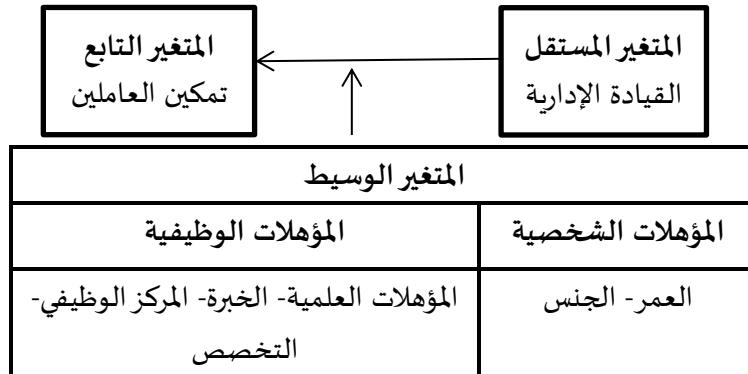
- 1- من حيث بيئة الدراسة: تمت هذه الدراسة في دولة قطر تحديداً وفي بيئة وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية (منظمة حكومية غير ربحية).
- 2- من حيث طبيعة الدراسة: تنوّعت الاتجاهات البحثية لهذه الدراسة مثل الدراسات السابقة حيث تطرقت إلى تمكين العاملين كمفهوم، وإلى أثر القيادة الإدارية فيه والرابطة القوية التي بينهما، وعلاقة الثقة المتبادلة والرعاية المستمرة في تمكين العاملين، ومدى شعور العاملين بأهميتهم لتحقيق المنفعة المتبادلة، وأهمية التطوير الذاتي كمدخل هام للتمكين، مع اعتبار جنسية و جنس العاملين مؤثراً هاماً في التمكين.
- 3- من حيث الحدود الزمانية: تناولت الدراسة حقبة زمنية ما بين (2012- 2017) م في ظل التسارع الكبير (تقارب الزمان) في نظم الإدارة والاتصال ودخول التكنولوجيا الحديثة، لتعزيز دور القيادة الإدارية في التمكين، وتدعيم مفهوم الجودة بحيث يستفيد منها صنّاع القرار.
- 4- كما ركّزت على أهمية تمكين العاملين في المجتمع الخليجي الذي يغلب عليه الثراء والفئة الشبابية، وذلك لتطبيق مبادئ الاستدامة والاستمرار بالنمو والتطور المستدام، لاسيما وأن نسبة المواطنين إلى المقيمين في دول الخليج العربي قليلة والنهضة والتطور كبيرين، فقد يجد المواطن نفسه بسبب الحاجة إلى الكوادر الوطنيّة الشابّة قد أصبح قائداً إدارياً رغماً عنه، مع قلة خبرته وحدائه سنه وينافس موظفين من المقيمين أكبر عمراً وأكثر خبرةً منه.

3- منهجية وإجراءات الدراسة:

منهجية الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي والتاريخي، والدراسة المسحية الميدانية.

نموذج الدراسة:

تم عمل النموذج على أساس مدى تأثير المتغير المستقل (القيادة الإدارية) على المتغير التابع (تمكين العاملين) وفق المتغير الوسيط (الخصائص الشخصية والمؤهلات الوظيفية) وفق الشكل (1)



شكل (1) العلاقة بين المتغيرات لنموذج الدراسة

حجم وخصائص مجتمع الدراسة:

ويشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين والعاملات في وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بدولة قطر، حيث يبلغ عدد العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية (4720) موظفاً وموظفةً في العام (2015)، منهم (1150) مواطناً ومواطنة أي ما نسبته (24%) تقريباً، كما تم اختيار الإدارات التي تحتوي على أكبر عدد من الموظفين مثل إدارة المساجد، أو التي تمتلك تأثيراً كبيراً على الموظفين مثل إدارة الموارد البشرية، أو ذات أثر كبير على المتعاملين داخل وخارج الوزارة مثل الشؤون المالية والإدارية أو العلاقات العامة ونظم المعلومات، وتشتمل هذه الإدارات الخمس

المختارة المرتكز الأساسي في موضوع البحث لما لها من أثر ودور كبير على الموظفين والمجتمع كما واجهت الباحث عدة محددات منها صعوبة التواصل مع الموظفات نظراً للخصوصية المعتمدة بالوزارة نحو النساء ومن المعوقات أيضاً شعور بعض الموظفين بعدم الجدوى من التصريح بمكنوناتهم تجاه الاستبانة ولخاوف كثيرة مما أدى لعدم تجاوبهم بالاستبانة.

حجم عينة الدراسة:

حيث تم أخذ عينة عشوائية من العاملين في الإدارات الهامة ذات الأعداد المرتفعة من الموظفين، وتم اختيار حجم العينة عن طريق تطبيق المعادلات المعروفة لاحتساب حجم العينة مثل (شومان سامبسون، روبرت ماسون، ريتشارد جيجر، هيربرت أركن،...) حيث كانت حجم العينة تتراوح ما بين (355-365)، واختار الباحث حجم العينة (375) موظفاً وموظفةً، أي ما يعادل نسبته (8%) من حجم عينة المجتمع، وهي موزعة على النحو الموضح بالجدول (1).

جدول (1) توزيع الاستبانة على أفراد العينة العشوائية حسب الإدارات والجنس (الإجمالي = 375)

م	اسم الإدارة (رجال، نساء)	عدد المشاركين		الاستبانات				نسبة المسترد الصالح	
		ذكور	إناث	المستردة الصالحة	لم يسترد	غير الصالح	الإجمالي		
1	إدارة المساجد	200	10	190	8	5	1	5	94%
2	إدارة الموارد البشرية	35	10	32	7	2	1	1	87%
3	إدارة العلاقات العامة	20	5	15	3	2	0	3	72%
4	الشؤون المالية والإدارية	50	8	46	6	1	2	3	90%
5	إدارة نظم المعلومات	35	2	30	1	1	1	4	84%
	المجموع	340	35	313	25	11	5	16	90%

يتضح من الجدول (1) أن أكبر نسبة للمشاركين كانت من إدارة المساجد وذلك لأن الغالبية العظمى من الوظائف تحت مظلة هذه الإدارة التي تمثل الجانب الدعوي من أئمة ومؤذنين، والجانب الفني من مهندسين والجانب الإداري من موظفين وموظفات، وكانت نسبة المسترد الصالح أيضاً مرتفعة (94%)، كما أن كل نسب الاستبانات المستردة الصالحة لكافة الإدارات المستهدفة تراوحت ما بين (72-94)%. وهذه النسب تعتبر مرتفعة مما يدل على اهتمام وتجاوب أفراد عينة المبحوثين مع الاستبانة.

أدوات الدراسة:

1- الاستبانة: وهدفت هذه الاستبانة إلى قياس أثر القيادة الإدارية في تمكين العاملين (ذكور، إناث) في وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، وتمثلت الاستبانة (خطوات بناء الاستبانة) التي تم إعدادها من قبل الباحث مستعيناً بالأبحاث والدراسات السابقة، ثم بارأء بعض المحكمين من المختصين في الخطوة النهائية للاستبانة ثم تعديلها وفق آرائهم، حيث تكونت في القسم الأول من: البيانات الشخصية للمبحوثين والتي تمثلت في (اسم الإدارة، الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص، المركز الوظيفي) لكل العاملين في الوزارة. في

حين يمثل القسم الثاني من فقرات المتغير المستقل للدراسة والبالغ عدد فقراتها (35) فقرة، وقد صيغت جميع فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

2- مصادر الدراسة: اعتمد الباحث على المصادر الأولية التي تحصل عليها من البيانات والمعلومات من خلال الإحصائيات الرسمية والمقابلات الشخصية، والبيانات المستمدة من الاستبانة لعدد من الموظفين لكلا الجنسين ولمختلف التخصصات والرتب الوظيفية، وإلى التقارير الرسمية، والمنشورات الحكومية الرسمية، وكذلك تم الاستفادة من المصادر الثانوية أي الكتب والمراجع والأدبيات المتوفرة بالمكتبات والدوريات والرسائل الجامعية المنشورة بالإنترنت.

3- صدق أداة الدراسة: وقد تم التأكد من صدق الاستبانة كالتالي:

- الصدق من وجهة نظر المحكمين: ويعتقد الباحث بأنه من أهم طرق التحقق من صدق محتوى الأداة التي تم استخدامها في هذه الدراسة بهدف التأكد من صلاحية الاستبانة ومدى ملاءمتها لأغراض البحث،
- صدق الاتساق الداخلي: ويتم التحقق من وجود صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة (سؤال) والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه (أمين، 2008:93)، وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الاستبانة ككل وكما سبق ذكره فإن مجال تمكين العاملين يتكون من (6) مجالات رئيسية تتألف منها أسئلة الاستبانة وفق الجدول (2).

جدول (2) عدد فقرات الاستبانة الموجهة لقياس أثر القيادة الإدارية في تمكين العاملين

م	المجال (ترتيب فقرات المحاور)	الفقرة
1	اللامركزية والتفويض (1-4)	4
2	تطوير قدرات العاملين التنظيمية (5-12)	8
3	فرق العمل الإيجابية (13-17)	5
4	إشباع حاجات العاملين (18-25)	8
5	تعزيز الثقة المتبادلة (26-30)	5
6	الرضى والولاء الوظيفي (31-35)	5
	إجمالي عدد فقرات الاستبانة	35

وقد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية استثنائية مكونة من (40) موظفاً وموظفةً من أصحاب الخبرات من مختلف الإدارات خلافاً لمجتمع العينة، كما أعيد الاختبار مرة أخرى بعد أسبوعين على نفس أفراد العينة وقام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة ومجموع درجات المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، مع بيان مستوى الدلالة في كل حالة، باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) يوضحها الباحث بالجدول (3).

جدول (3) معامل ارتباط درجة كل مجال من مجالات الاستبانة الموجهة لقياس أثر القيادة الإدارية على تمكين العاملين في وزارة الأوقاف مع المجالات الأخرى ومع الدرجة الكلية للاستبانة

م	المجال	اللامركزية والتفويض	تطوير قدرات العاملين التنظيمية	فرق العمل الإيجابية	إشباع حاجات العاملين	تعزيز الثقة المتبادلة	الرضى والولاء الوظيفي	المجموع
1	اللامركزية والتفويض	1	0.687	0.729	0.615	0.676	0.732	0.891

م	المجال	اللامركزية والتفويض	تطوير قدرات العاملين التنظيمية	فرق العمل الإيجابية	إشباع حاجات العاملين	تعزيز الثقة المتبادلة	الرضى والولاء الوظيفي	المجموع
2	تطوير قدرات العاملين التنظيمية		1	0.643	0.636	0.668	0.671	0.863
3	فرق العمل الإيجابية			1	0.651	0.635	0.631	0.818
4	إشباع حاجات العاملين				1	0.631	0.667	0.807
5	تعزيز الثقة المتبادلة					1	0.801	0.850
6	الرضى والولاء الوظيفي						1	0.880
	المجموع							1

* الجدولية عند درجة حرية (38) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.463

يتضح من الجدول (3) أن نتيجة معامل الارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين هي (85%) تقريبًا، وتعدّ هذه نسبة جيدة تدل على أنه هناك اتساقًا وانسجامًا داخل أسئلة الاستبانة وهذا ما يشير إليه الجدول السابقة أيضًا.

4- ثبات أداة الدراسة: يمكن وصف الثبات بأنه ضمان الحصول على نفس النتائج تقريباً إذا أعيد تطبيق الأداة على نفس المجموعة من الأفراد، وهناك العديد من طرق حساب ثبات أداة الدراسة، حيث تم الاعتماد على الطرق الآتية:

1- طريقة التجزئة النصفية: قام الباحث بتجزئة الاستبانة الموجهة لقياس أثر القيادة الإدارية في تمكين العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، من وجهة نظر العاملين إلى نصفين، إحداها يتضمن الفقرات الفردية لكل أداء، أما النصف الآخر من الاستبانة فيتضمن الفقرات الزوجية، وتم إيجاد معامل الارتباط بين النصفين باستخدام معامل ارتباط بيرسون، ومن ثم تعديل طول الاستبانة بمعادلة سييرمان براون.

جدول (4) معامل الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة الموجهة لقياس أثر القيادة الإدارية في تمكين العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية قبل التعديل ومعامل الارتباط بعد التعديل

م	المجال	عدد الفقرات	الارتباط قبل التعديل	الارتباط بعد التعديل
1	اللامركزية والتفويض	4	0.848	0.918
2	تطوير قدرات العاملين التنظيمية	8	0.735	0.848
3	فرق العمل الإيجابية	5	0.764	0.921
4	إشباع حاجات العاملين	8	0.712	0.833
5	تعزيز الثقة المتبادلة	5	0.717	0.866
6	الرضى والولاء الوظيفي	5	0.816	0.900
	مجموع فقرات الاستبانة	35	0.947	0.973

يتضح من الجدول (4) أن معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية بعد التعديل جميعها فوق (0.700)، وأن معامل الثبات الكلي لهذه الطريقة هو (0.973) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات تُطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة كمرحلة أولى، كما تم تطبيق معامل جوتمان على الفقرات (الثالثة والخامسة والسادسة) بسبب عدم تساوي النصفين.

2- طريقة ألفا كرونباخ: وللتحقق أكثر من الثبات فإنه سيتم أيضاً تطبيق معادلة ألفا كرونباخ، ويحدد مدى استقرار استجابة المفحوص على مفردات الاستبانة، لأن كل الفقرات تحتاج إلى الإجابة عنها باختيار مدى تحقق الجمل وفق ليكرت

جدول (5) معامل ألفا كرونباخ لمجالات الاستبانة الموجهة لقياس أثر القيادة الإدارية في تمكين العاملين

م	المجال (ترتيب محاور الاستبانة)	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	اللامركزية والتفويض (4-1)	4	0.824
2	تطوير قدرات العاملين التنظيمية (5-12)	8	0.915
3	فرق العمل الإيجابية (13-17)	5	0.778
4	إشباع حاجات العاملين (18-25)	8	0.824
5	الرضى والولاء الوظيفي (26-30)	5	0.712
6	تعزيز الثقة المتبادلة (31-35)	5	0.809
	مجموع فقرات الاستبانة ككل	35	0.950

يتضح من الجدول (5) أن معاملات ألفا كرونباخ جميعها فوق (0.750) وأن معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل (0.950)، وهو إضافة إلى كونه قريباً جداً من معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية، فهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات تُطمئن الباحث إلى تطبيقها أيضاً على عينة الدراسة من موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية المؤلفة من (375) موظف وموظفة وذلك بالاستناد إلى نتائج الطريقتين السابقتين.

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: في هذه الدراسة تم الاعتماد بشكل أساسي على استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة، بالاستعانة بالأساليب والاختبارات الإحصائية الآتية:

- 1- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي للفقرات.
- 2- معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات في بيانات أداة الدراسة، كما تم استخدام معامل جتمان لقياس الثبات بطريقة التجزئة النصفية بسبب عدم تساوي النصفين لأحد المجالات.
- 3- المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات الدراسة عن الفقرات والمجالات الرئيسة.
- 4- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات الدراسة لكل فقرة من الفقرات عن وسطها الحسابي.
- 5- اختبار "ت" لعينتين مستقلتين وذلك بغرض اختبار وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً للجنس حول أثر القيادة الإدارية في تمكين العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية تعزى للمتغيرات الشخصية.

- 6- اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا وذلك لاختبار وجود فروقات في آراء أفراد عينة الدراسة حول أثر القيادة الإدارية في تمكين العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية تعزى للمتغيرات الشخصية التي تضم (العمر، المركز الوظيفي، الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص، الإدارة).
- 7- اختبار شافيه لإجراء المقارنات البعدية بين فئات المتغيرات التي تضم أكثر من مجموعة.

6- إجراءات التصحيح: استخدم الباحث طريقة (ليكرت) في التصحيح، وتعرض فقرات الاستبانة على المبحوثين بعد شرح الاستبانة لمن استشكل عليه الأمر، كما هو موضح بالجدول (6) وفق التالي:

جدول (6) طريقة تصحيح أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

يتضح من الجدول (6) أعلاه أن الفقرة التي يتم الموافقة عليها بشدة تأخذ الدرجة (5) بينما الفقرة التي يتم رفضها بشدة تعطى الدرجة (1)، وتتراوح باقي الإجابات في هذا المدى الذي يتراوح بين (1- 5) درجات، ويتم الاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي بشكل أساسي لتحديد مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات ومجالات الاستبانة.

أعطيت التقديرات التالية حسب النسبة المئوية، وذلك للتعرف على مستوى الدرجات والمدى المستخدم للحكم على دلالة النسب المئوية وفق الجدول (7):

جدول (7) توزيع المتوسطات مع الأوزان النسبية وفق تدرج ليكرت الخماسي

مستوى الموافقة	ضعيف جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
الوسط الحسابي	أقل من 1.8	1.81- 2.59	2.6- 3.39	3.4- 4.19	4.2- 5
الفرق النسبي (%)	اقل 20	20.1- 40	40.1- 60	60.1- 80	80.1- 100

- تم رصد علامات كل الموظفين والموظفات، وتفرغ الاستبانة على نموذج بحيث يتبين رقم كل منهم، وكذلك الإدارة التي ينتمون إليها، كما تم جمع الدرجات ومعالجتها إحصائياً وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة والتعرف على طبيعة العلاقة بين وجهات نظر أفراد العينة وبعض المتغيرات.

4- عرض ومناقشة النتائج:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم إعداد استبانة لقياس أثر القيادة الإدارية في تمكين العاملين بالإدارات التابعة لوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية من وجهة نظر الموظفين والموظفات، وتم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة المتمثلة في (338) موظفاً أو موظفة منهم رؤساء أقسام بالإدارات الخمسة (نظم المعلومات، المالية والإدارية، المساجد، الموارد البشرية، العلاقات العامة)، والجدول (8)، يوضح نسبة الاستجابة من أفراد العينة.

جدول (8) عدد الاستبانات الموجهة لقياس أثر القيادة الإدارية في تمكين العاملين

العدد الكلي	العائد الصالح	العائد غير الصالح	غير المسترد	النسبة المئوية للصالح
375	338	21	16	90%

وتشير النتيجة من الجدول (9) أن نسبة المشاركة كانت مرتفعة مقارنة بالاستبانات المشار إليها في الدراسات السابقة، وبعد استعراض الباحث لنسب المشاركة سيتم مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة: الذي ينص على

ما هو أثر القيادة الإدارية في تمكين العاملين من وجهة نظر الموظفين والموظفات لمختلف الإدارات الخمسة الرئيسية؟ وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية كما هو مبين في الجدول (9):

جدول (9) التحليل الإجمالي لمجموع التكرارات والمتوسطات والانحراف المعياري والنسب المئوية والترتيب لكل فقرة من فقرات الاستبانة الموجهة لقياس أثر القيادة الإدارية في تمكين العاملين

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة (%) والتقدير	ترتيب الأهمية
3	تساعد القيادة الإدارية على تعزيز مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات بالوزارة.	380	4.90	0.96	98 مرتفع	1
6	تساهم القيادة الإدارية في تعزيز ملكة الاجتهاد للعاملين بالوزارة.	372	4.88	0.94	97.6 مرتفع	2
1	تسعى القيادة الإدارية إلى تفعيل اللامركزية باتخاذ القرارات للعاملين بالوزارة.	368	4.84	0.91	96.8 مرتفع	3
2	تساهم القيادة الإدارية في تفويض السلطات للعاملين بالوزارة.	366	4.83	0.90	96.6 مرتفع	4
5	تساهم القيادة الإدارية في دفع العاملين ليكونوا أقوياء بالعمل في الوزارة.	364	4.80	0.89	96 مرتفع	5
4	تسعى القيادة الإدارية إلى المبادرة بالتكليف ببعض الأعمال المهمة للعاملين بالوزارة.	356	4.75	0.86	95 مرتفع	6
14	تسعى القيادة الإدارية إلى إتاحة الفرص للعاملين للعمل معاً لدى وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية في دولة قطر.	355	4.70	0.85	94 مرتفع	7
17	تقوم القيادة الإدارية بتقديم المساعدة، وتوفير المعرفة اللازمة والأدوات والمعدات المناسبة لإنجاح فرق العمل في الوزارة.	354	4.60	0.84	92 مرتفع	8
16	تقوم القيادة الإدارية بتعزيز فرق العمل الفعالة وإعطائها أدوارًا إيجابية لإنجاز الأعمال في الوزارة.	353	4.52	0.83	90.4 مرتفع	9
12	تساهم القيادة الإدارية في التوعية ونشر الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالوزارة.	352	4.49	0.82	89.8 مرتفع	10
18	أرى أن القيادة الإدارية تساهم في تعزيز التعاون والاحترام المتبادل بين العاملين بالوزارة.	351	4.47	0.81	89.4 مرتفع	11
26	تلعب القيادة الإدارية دورًا في نشر الرضى والولاء والأمان الوظيفي لدى العاملين بالوزارة.	349	4.45	0.79	89 مرتفع	12
9	تساهم القيادة الإدارية في إعطاء العاملين السلطات والصلاحيات لإنجاز الأعمال بالوزارة.	347	4.38	0.77	87.6 مرتفع	13
28	تقوم القيادة الإدارية بالتشجيع والدعم المستمر ورفع الروح المعنوية للعاملين بالوزارة.	345	4.25	0.75	85 مرتفع	14
7	تساعد القيادة الإدارية على تشجيع العاملين على إصدار الأحكام التقديرية بالوزارة.	343	4.20	0.73	84 مرتفع	15
32	تسعى القيادة الإدارية إلى تكليف العاملين بمهام	340	4.17	0.71	83.4 مرتفع	16

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة (%) والتقدير	ترتيب الأهمية
	متعددة لتأديتها وذلك لتعزيز قدراتهم أثناء العمل.					
8	تسعى القيادة الإدارية إلى إتاحة فرصة أن ينظم العاملين أنفسهم في العمل لدى.	339	4.13	0.70	82.6 مرتفع	17
27	تساهم القيادة الإدارية في إكساب العاملين القدرة على فهم الأشياء بصورة أفضل في.	338	4.10	0.69	82 مرتفع	18
10	تساهم القيادة الإدارية في تطوير مهارات العاملين وتدريبهم وتأهيلهم للارتقاء بالعمل لدى الوزارة.	337	4.05	0.68	81 مرتفع	19
13	تلعب القيادة الإدارية دورًا في تنشيط الاتصال بين العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية	336	3.98	0.67	79.6 مرتفع	20
24	تسعى القيادة الإدارية إلى توفير المعونات الاقتصادية للعاملين بالوزارة	334	3.84	0.65	76.8 مرتفع	21
33	تقوم القيادة الإدارية بإثارة الدافعية للإبداع والابتكار للعاملين لتحقيق الأهداف بالوزارة.	333	3.80	0.64	76 مرتفع	22
35	تساهم القيادة الإدارية بغرس وتنمية الاعتماد على النفس للعاملين باستخدام الطرق الحديثة في وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية.	330	3.74	0.63	74.8 مرتفع	23
23	تسعى القيادة الإدارية إلى تنمية العادات الصحية السليمة للعاملين في الوزارة.	327	3.70	0.62	74 مرتفع	24
25	تساهم القيادة الإدارية في تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين في الوزارة.	325	3.68	0.61	73.6 مرتفع	25
11	تلعب القيادة الإدارية دورًا بالتشجيع على استخدام التخمين في حالة نقص المعلومات للعاملين لدى الوزارة.	324	3.67	0.60	73.4 مرتفع	26
29	تسعى القيادة الإدارية إلى إبراز وإظهار النتائج الملموسة للعاملين في الوزارة.	323	3.65	0.58	73 مرتفع	27
30	تساهم القيادة الإدارية في دعم نمو العاملين بالمناصب التي يشغلونها في الوزارة.	322	3.64	0.57	72.8 مرتفع	28
15	تساهم القيادة الإدارية بإتاحة الفرص في أن يجتمع العاملين معاً، وأن يناقشوا المشكلات التي تواجههم من وقت لآخر بالوزارة.	320	3.60	0.6	72 مرتفع	29
21	تقوم القيادة الإدارية بتوفير المأوى للعاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بدولة قطر.	315	3.58	0.56	71.6 مرتفع	30
31	تقوم القيادة الإدارية بدفع العاملين لاستخدام خبراتهم وامكاناتهم في إنجاز العمل لدى الوزارة.	312	3.56	0.58	71.2 مرتفع	31
34	أعتقد أن القيادة الإدارية تساهم في إعطاء الحرية للموظفين لإنجاز الأعمال بالوزارة.	310	3.54	0.55	70.8 مرتفع	32
22	تساهم القيادة الإدارية في توفير الصحة والعلاج للعاملين بالوزارة.	308	3.52	0.57	70.4 مرتفع	33

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة (%) والتقدير	ترتيب الأهمية
19	أعتقد أن القيادة الإدارية تساهم في توفير الغذاء للعاملين بالوزارة.	305	3.50	0.80	70 مرتفع	34
20	تساهم القيادة الإدارية في توفير الكساء للعاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية في دولة قطر.	297	3.48	0.60	69.6 مرتفع	35

يشير الجدول (9) إلى تحليل النتائج الإجمالي وترتيب فقرات الاستبانة الموجهة لقياس أثر القيادة الإدارية في تمكين العاملين لدى وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية من وجهة نظر الموظفين والموظفات، والذي يوضح أيضاً ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط لدرجة الفقرات بالنسبة لأفراد العينة الكلية للدراسة وبالتالي حسب الأهمية؛ وتراوحت استجابات عينة الدراسة من الموظفين والموظفات على أثر القيادة الإدارية في تمكين العاملين لدى وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية في المتوسط ما بين (4.90) أي ما نسبته (98%) في أعلاها و (69.6%) في أدناها، وقد جاءت نتائج أثر التمكين حسب فقرات الاستبانة على النحو التالي: حصلت (19) فقرة تصاعدياً على نسبة مئوية للاستجابات تراوحت بين (81.0- 98.0) %، فيكون فيها أثر القيادة الإدارية في تمكين العاملين لدى وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية من وجهة نظر الموظفين والموظفات عالٍ جداً، وحصلت (16) فقرة تصاعدياً على نسبة مئوية للاستجابات تراوحت بين (69.6- 79.6) %، فيكون أثر القيادة الإدارية في تمكين العاملين لدى وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية من وجهة نظر الموظفين والموظفات أيضاً عالي، وتبين النتائج أيضاً أن الفقرات التي حصلت على أعلى نسبة مئوية لأثر القيادة الإدارية في تمكين العاملين لدى وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية في جميع المجالات تراوحت ما بين (95.0- 98.0) % للمحور الأول والثاني، وعدد فقراتها ستة وتدل هذه النتائج على أن أثر القيادة الإدارية بالتمكين في هذه الفقرات بدرجة عالية جداً، فقد حصلت أغلب فقرات المحور الرئيسي الأول المتعلق بالتفويض واللامركزية وعددها أربعة فقرات على درجة أداء عالية جداً، وحصلت فقرتين من المحور الثاني المتعلق بتطوير قدرات العاملين التنظيمية على درجة قريبة منها، وحصلت فقرتان من المحور الثالث المتعلق بفرق العمل الإيجابية على درجة قريبة أيضاً، كما حصلت ثلاثة فقرات من المحور الثالث المتعلق بفرق العمل الإيجابية وثلاثة فقرات من المجال المتعلق بتطوير المسار الوظيفي على نتائج متشابهة، وثلاثة فقرات من المجال الأول المتعلق بالتفويض واللامركزية درجة أداء متقاربة من الثلاث فقرات المتعلقة في الرضى والولاء الوظيفي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن لكل منظومة فكرية أسساً ومبادئ ترتكز عليها، ويستند تطبيق التمكين على العاملين في وزارة الأوقاف إلى مجموعة من المبادئ المترابطة والتي يصعب فصلها عن بعضها البعض، وتتفق هذه النتائج جزئياً مع الدراسات الحديثة التي أشار إليها الباحث في الدراسات السابقة التي أظهرت أن من أكثر المهام التي يجب أن تركز عليها القيادة الإدارية تركيزاً كبيراً، وهي بناء الثقة المتبادلة والتدريب والعمل الجماعي لأن (85%) فأكثراً من استجابات أفراد العينة شملت العمل بروح الفريق والإدارة الذاتية والتفويض البناء واللامركزية، أما الفقرات التي حصلت على أدنى نسبة مئوية لأثر القيادة الإدارية في تمكين العاملين لدى وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية في جميع المجالات فقد تراوحت ما بين (69.6- 70.8) % تتركز حول محور واحد، وهو إشباع حاجات الانسان الأساسية وتدل هذه النتائج على أن القيادة الإدارية تؤدي دورها في هذه الفقرات بنسبة أقل، مع أن الحالة الاقتصادية للموظف في دول الخليج أفضل من غيرها في باقي الدول مما تسبب في إعطاء أهمية أقل للكساء والغذاء لكن بنسبة رضى أقل كما سيتم مناقشة الفرضيات الرئيسية للتأكد من صحتها وفق التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: للتأكد من أنه هناك أثر للقيادة الإدارية في تمكين العاملين بالوزارة تبعاً لتغيير النوع (ذكور- إناث) فقد تم استخدام نتائج التحليل الأحادي وفق الجدول (10)

جدول (10) الاختبار الأحادي حول المتوسط الحسابي لمستوى أثر تمكين القيادة الإدارية على العاملين تبعاً للمحاور الستة.

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	النسبة %	مستوى الدلالة	مستوى الأهمية
1	اللامركزية والتفويض	4.83	0.91	7.385	96.6	0.010	عال جدا
2	تطوير قدرات العاملين التنظيمية	4.3	0.77	3.187	86.0	0.035	عال جدا
3	فرق العمل الإيجابية	4.28	0.76	2.210	85.6	0.044	عال جدا
4	إشباع حاجات العاملين	3.80	0.66	1.475	76.0	0.026	عال
5	تعزيز الثقة المتبادلة	4.00	0.68	1.043	80.0	0.020	عال
6	الرضى والولاء الوظيفي	3.76	0.62	0.885	75.2	0.038	عال
	أثر تمكين القيادة الإدارية على العاملين	4.17	0.74	3.475	83.4	0.029	عال جدا

يوضح الجدول (10) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) مما يشير إلى صحة الفرضية الرئيسية الأولى حيث كانت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي عند محور اللامركزية والتفويض وبلغت القيمة (4.83) عند مستوى دلالة (0.01)، وأقل قيمة كانت للمتوسط الحسابي عند محور الرضى والولاء الوظيفي حيث كانت قيمته (3.76) ومستوى الدلالة (0.038) أيضاً كانت أقل من (0.05)، وهذا يعني وجود أثر للقيادة الإدارية على التمكين لكافة المحاور لاسيما وأن المتوسط الإجمالي للمحاور الستة قيمته (4.17) عند مستوى دلالة (0.029)، وهذا يشير إلى أن أثر القيادة الإدارية على تمكين العاملين وفق المحاور الستة عالٍ جداً، وللتفصيل والتأكد من النتائج ورفض النظرية الصفرية أو العدمية (H_0) التي تشير إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية في تمكين العاملين سيتم مناقشة واختبار ثلاثة محاور ضمن فرضيات فرعية، والتأكد من مدى مطابقتها نتائج هذه الفرضيات الفرعية مع نتيجة الفرضية الرئيسية حيث تم اختيار المحاور التالية لمناقشتها (فرق العمل الإيجابية، حاجات العاملين الأساسية، تعزيز الثقة)، وللتأكد من صحة النظرية اللا صفرية (H_{01}) من أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين وفق الفرضية الفرعية الأولى: للتأكد من أنه هناك أثر للقيادة الإدارية في تمكين العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بدولة قطر تعزى لإنشاء فرق العمل الإيجابية، فقد تم استخدام نتائج التحليل الأحادي وفق الجدول (11)

جدول (11) اختبار التحليل الأحادي حول المتوسط الحسابي لمستوى أثر تمكين القيادة الإدارية على العاملين

تبعاً لفرق العمل الإيجابية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	النسبة %	مستوى الدلالة	مستوى الأهمية
13	تلعب القيادة الإدارية دوراً في تنشيط الاتصال بين العاملين بالوزارة.	3.98	0.67	1.685	80.0	0.047	4
14	تسعى القيادة الإدارية إلى إتاحة الفرص للعاملين للعمل معاً لدى الوزارة.	4.7	0.85	3.187	94.0	0.038	1
15	تساهم القيادة الإدارية بإتاحة الفرص في أن يجتمع العاملون معاً، وأن يناقشوا المشكلات التي تواجههم من وقت لآخر.	3.6	0.6	1.470	72.0	0.048	5
16	تقوم القيادة الإدارية بتعزيز فرق العمل الفعالة وإعطائها أدواراً إيجابية لإنجاز الأعمال في الوزارة.	4.52	0.83	2.285	90.4	0.041	3

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	النسبة %	مستوى الدلالة	مستوى الأهمية
17	تقوم القيادة الإدارية بتقديم المساعدة، وتوفير المعرفة اللازمة والأدوات والمعدات المناسبة لإنجاح فرق العمل في الوزارة.	4.6	0.84	2.475	92.0	0.039	2
	أثر تمكين القيادة الإدارية على العاملين	4.28	0.76	2.210	85.6	0.044	عال جدا

يتضح من نتائج الجدول (11) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير فرق العمل الإيجابية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية في تمكين العاملين تبعًا لمتغير فرق العمل الإيجابية حيث تراوحت مستويات الدلالة للمحور الثالث ما بين (0.037-0.048) وكلها أقل من (0.05) وعند متوسطات حسابية (3.6-4.7) وكلها متوسطات حسابية مرتفعة جدًا.

الفرضية الفرعية الثانية: للتأكد من أنه هناك أثر للقيادة الإدارية في تمكين العاملين لدى وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بدولة قطر تعزى لإشباع حاجاتهم الأساسية، فقد تم استخدام نتائج التحليل الأحادي وفق الجدول (12)

جدول (12) اختبار التحليل الأحادي حول المتوسط الحسابي لمستوى أثر تمكين القيادة الإدارية على العاملين تبعًا لإشباع حاجات العاملين الأساسية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	النسبة %	مستوى الدلالة	ترتيب الأهمية
18	تساهم القيادة الإدارية في تعزيز التعاون والاحترام بين العاملين في الوزارة.	4.47	0.81	1.589	89.4	0.015	1
19	أعتقد أن القيادة الإدارية تساهم في توفير الغذاء للعاملين بالوزارة.	3.50	0.80	1.399	70.0	0.037	7
20	تساهم القيادة الإدارية في توفير الكساء للعاملين بالوزارة.	3.48	0.60	1.395	69.6	0.044	8
21	تقوم القيادة الإدارية بتوفير المأوى للعاملين في الوزارة.	3.58	0.56	1.471	71.6	0.029	5
22	تساهم القيادة الإدارية في توفير الصحة والعلاج للعاملين بالوزارة.	3.52	0.57	1.434	70.4	0.030	6
23	تسعى القيادة الإدارية إلى تنمية العادات الصحية السليمة للعاملين في الوزارة.	3.70	0.62	1.478	74.0	0.022	3
24	تسعى القيادة الإدارية إلى توفير المعونات الاقتصادية للعاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية في دولة قطر	3.84	0.65	1.547	76.8	0.019	2
25	تساهم القيادة في تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين في الوزارة.	3.65	0.58	1.476	73.0	0.025	4
	أثر تمكين القيادة الإدارية على العاملين	3.80	0.66	1.475	76.0	0.026	عالي

يتضح من نتائج الجدول (12) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير إشباع حاجات العاملين الأساسية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية على تمكين العاملين تبعاً لمتغير إشباع حاجات العاملين الأساسية حيث تراوحت مستويات الدلالة للمحور الرابع ما بين (0.015-0.044) وكلها أقل من (0.05)، وعند متوسطات حسابية (3.5-4.48) وكلها متوسطات حسابية مرتفعة.

الفرضية الفرعية الثالثة: للتأكد من أنه هناك أثر للقيادة الإدارية في تمكين العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بدولة قطر تعزى لتعزيز الثقة المتبادلة، فقد تم استخدام نتائج التحليل الأحادي وفق الجدول (13)

جدول (13) اختبار التحليل الأحادي حول المتوسط الحسابي لمستوى أثر تمكين القيادة الإدارية على العاملين تبعاً لمتغير الثقة المتبادلة

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	النسبة %	مستوى دلالة	ترتيب الأهمية
26	تلعب القيادة الإدارية دورًا في نشر الرضى والولاء والأمان الوظيفي لدى العاملين بالوزارة.	4.45	0.79	1.100	89.0	0.012	1
27	تساهم القيادة الإدارية في إكساب العاملين القدرة على فهم الأشياء بصورة أفضل في الوزارة.	4.10	0.69	1.030	82.0	0.022	3
28	تقوم القيادة الإدارية بالتشجيع والدعم المستمر ورفع الروح المعنوية للعاملين في الوزارة.	4.25	0.75	1.070	85.0	0.018	2
29	تسعى القيادة الإدارية إلى إبراز وإظهار النتائج الملموسة للعاملين في الوزارة.	3.65	0.58	1.010	73.0	0.023	4
30	تساهم القيادة الإدارية في دعم نمو العاملين بالمناصب التي يشغلونها في الوزارة.	3.64	0.57	1.005	72.8	0.025	5
عال جدا	أثر تمكين القيادة الإدارية على العاملين	4.00	0.68	1.043	80.0	0.020	

يتضح من نتائج الجدول (13) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير تعزيز الثقة المتبادلة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية على تمكين العاملين تبعاً لمتغير تعزيز الثقة المتبادلة، وقبول الفرضية اللاصفرية (H_01) حيث تراوحت مستويات الدلالة للمحور الخامس ما بين (0.012-0.025) وكلها أقل من (0.05)، وعند متوسطات حسابية (3.64-4.45) وكلها متوسطات حسابية مرتفعة، كما نستنتج مما سبق أن الفرضية الرئيسية الأولى صحيحة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، ونستنتج أيضًا أهمية التمكن للعاملين على أساس وضوح المفاهيم اللازمة للتمكن كتنعيز الثقة المتبادلة والتي تشعر الموظف بالأمان الوظيفي، وبأهميته في إنجاز العمل كما أن إشباع حاجات الإنسان الأساسية لها الأهمية بمكان حيث تمثل الحافز الرئيسي للعمل وتولد الرضى والولاء الوظيفي، ولا تقل أهمية فرق

العمل الإيجابية عن باقي العناصر حيث تمثل روح الإدارة الذاتية والتي تعدّ من أهم ثمرات التمكين، حيث تشكل هذه الفرق المطلب الأساسي للعاملين وذلك لإعطائهم الحرية باتخاذ القرار ودعم اللامركزية والتفويض بما يكفل تحقيق الأهداف وتعزيز الشعور بالانتماء لدى العاملين.

الفرضية الرئسية الثانية: هناك اختلاف بين الموظفين والموظفات من كافة المؤهلات الشخصية والوظيفية بوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية حول أثر القيادة الإدارية في تمكينهم.

1- متغير الإدارة: لمعرفة أن هناك تبايناً في إجابات عينة المبحوثين حول أثر القيادة الإدارية في تمكين العاملين لدى وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية تعزى إلى متغير الإدارة فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي وفق الجدول (14).

جدول (14) تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق بين متوسط استجابات الموظفين تبعاً لمتغير الإدارة حول أثر القيادة الإدارية في تمكين العاملين بالوزارة

م	المجال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
1	اللامركزية والتفويض	بين المجموعات	4	17.7	8.8	13.2	0.043
		داخل المجموعات	333	231.8	0.66		
		المجموع	337	249.5	9.7		
2	تطوير قدرات العاملين التنظيمية	بين المجموعات	4	19.5	0.57	17.0	0.041
		داخل المجموعات	333	213.2	0.86		
		المجموع	337	232.7	14.5		
3	فرق العمل الإيجابية	بين المجموعات	4	19.0	0.82	16.9	0.032
		داخل المجموعات	333	247.3	0.82		
		المجموع	337	266.3	6.1		
4	إشباع حاجات العاملين	بين المجموعات	4	12.6	0.66	9.6	0.029
		داخل المجموعات	333	230.2	0.86		
		المجموع	337	242.9	10.5		
5	تعزيز الثقة المتبادلة	بين المجموعات	4	14.0	7.0	11.4	0.025
		داخل المجموعات	333	212.1	0.61		
		المجموع	337	234.1	1.80		
6	الرضى والولاء الوظيفي	بين المجموعات	4	9.8	4.9	6.0	0.048
		داخل المجموعات	333	258.7	0.80		
		المجموع	337	268.5	4.50		
0.040	الدرجة الكلية	بين المجموعات	4	16.0	8.0	13.8	0.040
		داخل المجموعات	333	114.5	0.78		
		المجموع	337	130.5	9.85		

تبدأ حدود الدلالة عند مستوى (0.05) ودرجات حرية (333-4) عند القيمة (4.17)، ويتضح من الجدول السابق (14) أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (13.8) وهي أكبر من القيمة الجدولية (4.17) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني رفض الفرض الصفري (H0) وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه (H01): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند نفس مستوى الدلالة، بين متوسط استجابات العينة من الموظفين على فقرات الاستبانة ككل، ولمعرفة لصالح أي من الإدارات الخمسة كانت الفروق، واستخدم الباحث اختبار شيفيه البعدي عند نفس مستوى الدلالة، وحساب مدى الاختبار عند ذلك المستوى، وبعد ذلك تم حساب الفروق بين متوسط استجابة عينة الإدارات الخمسة على فقرات الاستبانة، وقد كانت النتائج وفق جدول رقم (15).

جدول (15) إجمالي نتائج التباين ومستوى الدلالة لأثر القيادة الإدارية في تمكين العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية وفق المتغيرات الشخصية وتبعاً لمحاور التمكين الستة

م	المتغير/ المحور	اللامركزية والتفويض	تطوير قدرات العاملين التنظيمية	فرق العمل الإيجابية	إشباع حاجات العاملين	تعزز الثقة المتبادلة	الرضى والولاء الوظيفي	مستوى الدلالة اقل (0.05)
1	الإدارة	دالة	دالة	دالة	دالة	دالة	دالة	دالة
2	الجنس	دالة	دالة	دالة	غير دالة	دالة	غير دالة	دالة
3	العمر	دالة	دالة	دالة	غير دالة	دالة	دالة	دالة
4	الخبرة	غير دالة	غير دالة	غير دالة	غير دالة	غير دالة	غير دالة	غير دالة
5	المؤهل العلمي	غير دالة	غير دالة	غير دالة	غير دالة	غير دالة	غير دالة	غير دالة
6	المركز الوظيفي	دالة	دالة	دالة	دالة	دالة	غير دالة	دالة
7	التخصص	غير دالة	غير دالة	غير دالة	غير دالة	غير دالة	غير دالة	غير دالة
		دالة	دالة	دالة	غير دالة	دالة	غير دالة	دالة

يتضح من نتائج الجدول (15) وجود فروق أو تباين لكل من أربعة متغيرات وهي الإدارة والجنس والعمر والمركز الوظيفي أو طبيعة العمل لجميع المحاور الستة، باستثناء ثلاثة متغيرات وهي الخبرة والمؤهل العلمي والتخصص، وباعتبار عدد الأغلبية فقد ثبتت صحة الفرضية الرئيسية الثانية، فيما يتعلق بالمتغيرات الأربعة المذكورة آنفاً، وعدم صحتها فيما يخص المتغيرات الثلاثة المتبقية، وتشير النتائج من الجدول إلى أنه مع تغير الإدارة تبعاً للمحاور الستة فإنه يوجد فروق أو تباين في إجابات المبحوثين يعزى لبعض الإدارات التي يبرز فيها أثر القيادة الإدارية في التمكين بشكل واضح، فمثلاً في إدارة العلاقات العامة كواجهة مباشرة للاحتكاك مع الجمهور فإن التمكين يعكس صورة مشرقة عن الوزارة، وذلك لمواكبة التطورات، وكذلك نظم المعلومات التي تحتاج إلى كوادرفنية مدربة وفرق عمل ناجحة لتخطي العقبات الناشئة عن التقدم التكنولوجي السريع، ويتضح جلياً أهمية التمكين في إدارة المساجد التي تضم عدة جوانب، فهي تحتك مع الجمهور من ناحية دعوية عن طريق الأئمة والمؤذنين؛ ومما لاشك فيه أن تعزيز الثقة المتبادلة واللامركزية والتفويض وإشباع حاجات العاملين الأساسية والرضى والولاء تُعد من أهم المحاور في هذه الإدارة، وذلك لتمكين العاملين فيها من التعامل مع كل الشرائح داخل الدولة وإيصال رسالة المساجد والأوقاف إلى كل الفئات بطريقة دعوية محببة وعملية، كما أن إشباع حاجات الانسان تنعكس على شخصية الداعية وتعكس دور القدوة الجيدة للمصلين خصوصاً الفئة المطلوب تمكينها وهم الشباب، وتحبهم بالانخراط في

هذا العمل، كما يجب أن يتوفر لدى إدارة المساجد الجانب الإداري الخاص بالتعامل مع هذه الفئة من تطوير وتدريب وتأهيل لتعزيز هذه الطاقة البشرية الهائلة، وجعلهم رسل سلام في كافة أنحاء دولة قطر، وأن لا يكونوا معاول هدم وتخريب، أما الجانب الأخير الذي تتميز به إدارة المساجد وهو الجانب الفني، والذي يقوم على خدمة بيوت الله من حيث البناء والعناية، ونستنتج أيضاً أن المحاور الثلاثة التي تتمثل بالخبرة والمؤهل والتخصص اتفقت فيها عينة المبحوثين أن الأثر في التمكين عالي بغض النظر عن تفاوت سنوات الخبرة أو اختلاف المؤهل العلمي أو تغير التخصص، مما يعكس هذا الأثر الإيجابي الذي يتركه التمكين على الموظفين ومدى حاجتهم إليه في كل المستويات، وكذلك نستنتج أن إشباع حاجات العاملين الأساسية هو مطلب جميع الموظفين بغض النظر عن الجنس أو العمر أو الخبرة أو التخصص أو الإدارة التي يتبعون لها أو حتى المركز الوظيفي الذي يشغلونه حالياً.

الخاتمة

لفتت الدراسة وكشفت عن الأثر البالغ للقيادة الإدارية في أبعاد تمكين العاملين: (التفويض واللامركزية، تطوير قدرات العاملين التنظيمية، فرق العمل الإيجابية، إشباع حاجات العاملين الأساسية، تعزيز الثقة المتبادلة)، وكانت النتائج والتوصيات كالتالي:

أولاً: النتائج

- 1- ضرورة زيادة القيادة الإدارية لقدرات المرؤوسين التنظيمية مثل إعطاء الصلاحيات، والتدريب والتطوير وتعزيز الثقافة التنظيمية.
- 2- يجب أن تقوم القيادة الإدارية بإشباع حاجات العاملين الأساسية مثل المسكن المناسب، الراتب الجيد.
- 3- يجب أن تقوم القيادة الإدارية بدور فعال في تعزيز التفويض واللامركزية لدى العاملين وصولاً إلى التمكين.
- 4- يجب أن تسعى القيادة الإدارية إلى تشكيل فرق العمل الإيجابية لزيادة نسبة الإنجاز وتحقيق الأهداف.
- 5- للقيادة الإدارية دور كبير في تمكين العاملين بصرف النظر عن المؤهلات الشخصية أو المؤهلات الوظيفية.

ثانياً: التوصيات والمقترحات

من النتائج أعلاه يوصي البحث بما يلي:

- 1- تعديل الطرق المتبعة في التوظيف بحيث يتضمن قواعد وضوابط جديدة تعتمد على الكفاءة والخبرة والمؤهلات والرغبة بالعمل.
 - 2- تعزيز الثقة بالنفس للموظفين عن طريق برامج التدريب التخصصية واتباع أساليب القيادة الحديثة
 - 3- الابتعاد عن السلاسل التنظيمية الهرمية واللجوء إلى السلاسل الأفقية.
 - 4- إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها وتنظيمها ومنحها بشكل عادل.
- كما يوصي الباحث بعمل دراسات مستقبلية لاستكمال مواضيع البحث والانتقال من التمكين إلى استدامة الأعمال في القطاع شبه الحكومي والخاص وفق التالي:
- أ- أثمر تطبيق الجودة الشاملة والتمكين على الاستدامة في مشاريع القطاع الخاص.
 - ب- التحول من القيادة الإدارية الرأسية إلى القيادة الإدارية الأفقية سلبياتها وإيجابياتها بالتطبيق على المؤسسات شبه الحكومية (القطاع المشترك).
 - ج- دور القيادة الادارية في تطبيق معايير الاستدامة على المنظمات غير الربحية.

المصادر والمراجع:

- القرآن الكريم.
- أمين، أسامة، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج (SPSS)، ب ط، كلية التجارة، قسم الإحصاء، جامعة المنوفية، القاهرة، 2008م.
- أندراوس، معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2008م.
- باعثمان، ربما، "تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشكلات التنظيمية في المؤسسات العامة"، بحث مكمل غير منشور مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، 2002م.
- الجميلي، مطر، "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين"، بحث مكمل غير منشور مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على رسالة الماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008م.
- جواد، صفاء، "أثر التمكين الإداري على الرضى الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم الفني"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد3، صفحة (19-24)، 2012م.
- الدوري، صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009م.
- الدوسري، عبد الرحمن، النقاط العشر في الحكم والقيادة، ط1، المجموعة الدولية للنشر والتوزيع، الرياض، 2014م.
- راضي، جواد، "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين"، دراسة ميدانية على عينة موظفي كلية الاقتصاد، جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، المجلد 12، العدد 1، صفحة (27-35)، 2010م.
- الرشيد، صالح، فيتامينات إدارية، ط1، دار ووجه للنشر والتوزيع، الرياض، 2015م.
- زرقون، الحاج، التمكين وأثره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات، ب ط، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014م.
- الزعبي، البطينة، القيادة الإدارية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2014م.
- السكارنة، بلال، القيادة الإدارية الفعالة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014م.
- سليمان، وهب، الرضى والولاء الوظيفي، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2012 م.
- الضمور، صفاء، "العوامل المؤثرة على التمكين الإداري، دراسة حالة مراكز الوزارات الأردنية"، بحث غير منشور مكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، 2008م.
- العتيبي، سعد، "جوهر تمكين العاملين. إطار مفاهيمي"، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، صفحة (42-45)، الرياض، 2005م.
- عطوي، جودت، أساليب البحث العلمي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009م.
- عليوه، السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، ط1، دار السماح للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001م.
- الغامدي، عبد الله، القيادة الإدارية، ط2، دار الكفاح للنشر والتوزيع، الرياض، 2013م.
- كنعان، نواف، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009م.
- المبيضين، الطراونة، "أثر التمكين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد38، العدد2، صفحة (21-25)، 2011م.

المراجع الأجنبية:

- Ken Blanchard, (2001). Empowerment takes more than a minute, 2nd e.d, DK. Publishers, Sanfransico.
- Osborne, j.shanon, Components of Empowerment & how they differentially relate to employee job satisfaction, Organizational commitment and intent to leave the job, web: <http://www.vanderbilt.edu/news//campcal.html>.
- Robert Heller, (2002). Manager's Handbook, 1sted , DK. Publishers, London. p.171
- Ugboro, Isaiah, O.& Obeng Kofi (2000). Top Management Leadership, Employees Empowerment job Satisfaction & Customer Satisfaction in T.Q.M., Organization's" An empirical study", Journal of Quality Management, vol.5, issue2, Elsevier publishers.

The Administrative Leadership effect in empowering the nonprofit Organizations employees in applying to the Ministry of Endowments and Islamic affairs in state of Qatar

Abstract: The research aims to Identify the effect of administrative leadership in empowerment at the employees in the Ministry of Awqaf and Islamic Affairs as Governmental nonprofit Organization. It also aimed to detect whether there are significant differences in the responses of the workers at the role/effect of the leadership in implementing empowerment on them due to the personal and functional variables; In order to achieve that, the researcher built a Questionnaire, The research population consist of all staff in major Five Departments in the Ministry, however the study sample was (375)employee (male & female); The research depends on descriptive analytical method; The data were collected through this questionnaire created and developed to measure the objectives of the research and to examine its hypotheses. Then the data were analyzed by (SPSS) program; The researcher reached to the following findings:

There is a significant role/effect for the Managerial Leader ship in the improvement of Organizational Behavior& capabilities to the employees.

There is a significant role/effect for the Managerial Leader ship in the Empowerment of the employees regardless of their age, sex, past experience, position and qualifications.

There is a significant role/effect for the Managerial Leader ship in Fulfilling the essential needs to the employees.

The researcher recommend the following:

It's important to establish mutual trust between the employer and the employees in the Ministry

It's important to encourage self- managed work groups in the ministry.

Keywords: Administrative Leadership. Empowerment. Nonprofit Organization