

أطروحة دكتوراه بعنوان

أثر القيادة التمكينية على السعادة في العمل

The Impact of Empowering Leadership on Happiness at work

عبدالرحمن غرمان العمري (دكتوراه الإدارة)

٢٢١٠٠٢٥٣٢

كلية الإدارة

: اسم الباحث

: الرقم الاكاديمي

: الكلية

١٤٤٧ هـ - ٢٠٢٦ م

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

تُعَدّ القيادة إحدى صور التطور البشري التي رافقت الإنسان منذ اللحظات الأولى لوجوده على الأرض، وامتدت عبر العصور لتواجه العديد من التحديات والمشكلات حتى العقد الثاني من الألفية الثالثة. فالإنسان بطبيعته ميّال إلى التعاون مع بني جنسه، مستفيداً من الموارد والإمكانات التي سُخرت لخدمة البشرية وبقائها. وتكتسب القيادة أهمية بالغة في حياة الفرد والمجتمع على حد سواء، سواء أكان ذلك في نطاق الأسرة، أو القبيلة، أو المؤسسات والمنظمات، أو في النظم الإدارية الإقليمية والوطنية.

إذ تُسهم القيادة في توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف المنشودة، والوصول إلى مستويات عالية من الإنجاز الفعّال، بما يعزز الدور الإنساني في إعمار الأرض. ومع تطور المجتمعات البشرية وتزايد أعداد السكان، إلى جانب التحولات التي فرضتها الحياة المعاصرة، برزت أشكال متنوعة من القيادة، تختلف باختلاف المجالات التي تمارس فيها. فلكل مجال فلسفته الخاصة، وتشريعاته الحاكمة، ومؤسساته التي تعمل على خدمة أهدافه، سعياً لتحقيق تنمية بشرية تتواءم مع التسارع الحضاري المتنامي (الحارثي، ٢٠٢٠، ص ٢).

لذلك تعد القيادة من العوامل المؤثرة على سلوكيات العاملين داخل المنظمات، ذلك أن المدير هو النقطة المركزية والعنصر الرئيسي الذي تدور حوله أعمال المنظمة، الأمر الذي يتطلب أن تكون لديه القدرة في التأثير على سلوك العاملين بالشكل المطلوب منهم، وتأسيساً على ما سبق فإن على منظمات الأعمال أن تطور من إستراتيجيتها وأساليبها، وأن تبحث عن أنماط قيادية تناسبها، بل عليها إجراء مزيداً من الأبحاث العلميّة لاختبار هذه الأنماط القيادية.

وتعد القيادة التمكينية **Empowering Leadership** من الاتجاهات الحديثة والأنماط الإيجابية للقيادة نسبياً في حقل إدارة الأعمال، والتي برزت على الساحة العلميّة مؤخراً، ويُنظر إليها على أنها نمط من القيادة من شأنه تحقيق لامركزية السلطة، وإعطاء قدر أكبر من المسؤولية والتوجيه الذاتي للموظفين، وإزالة الظروف التي تعزز شعورهم بالعجز مثل البيروقراطية، والسماح لهم بقدر من الحرية

والمرونة قدر ما تقتضيه الظروف، إضافة إلى توفير بيئة أساسية أكثر قوة وديناميكية، وتنفيذ الإجراءات دون إشراف أو تدخل مباشر (مرزوق وآخرون، ٢٠١٧، ص ٢).

ونظرًا للدور المتزايد الذي تلعبه القيادة في تحفيز الموظفين وتعزيز بيئة العمل، أصبح من الضروري تبني أساليب قيادية حديثة تواكب التغيرات السريعة في بيئات الأعمال، وتساعد في تمكين الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية. ومن بين هذه الأساليب، برزت القيادة التمكينية كنموذج إداري حديث يهدف إلى تعزيز الشعور بالمسؤولية والاستقلالية لدى الموظفين، مما ينعكس إيجابيًا على إنتاجيتهم ومستوى سعادتهم في العمل.

ويُعد مفهوم السعادة في العمل أحد المفاهيم المُشتقة من علم النفس الإيجابي، الذي يعزز التركيز نحو الحلول بدلًا من التركيز على المشكلات، فهو يرتبط بالنواحي الإيجابية مثل المتعة، والرضا، والرفاهية، والسعادة، مع التركيز على الجوانب الإيجابية في حياة الإنسان أكثر من النواحي السلبية. وقد أكدت العديد من الدراسات أن تبني مفهوم السعادة في العمل يُسهم في خلق مناخ تنظيمي سعيد يمثل إستراتيجية قوية يكون لها أثر ليس فقط في جذب وتحفيز واستبقاء المواهب، بل أيضًا في تعزيز الأداء على المستويين الفردي والجماعي. كما توصلت دراسات أخرى إلى أن استثمار المنظمة في تطوير سعادة العاملين يؤدي إلى زيادة ارتباطهم بالعمل، ورفع مستوى تمكينهم، وتحقيق رضا وظيفي مرتفع، وتكوين توجه عاطفي قوي نحو المنظمة، مع انخفاض الرغبة في ترك العمل (طه، علم الدين، ٢٠٢٢، ص ٣).

وتُعد السعادة في العمل أساسًا لنجاح المنظمة، إذ إن أهم العوامل التي تساعد على استبقاء العاملين في المنظمة تشمل مناخ مكان العمل، وفهم الموظف للإجراءات والممارسات والسلوكيات التي تدعمها المنظمة وتتوقعها وتكافئ عليها. وعندما يكون مناخ العمل غير مريح، فلا أحد سيشعر بالسعادة (محمود، ٢٠١٥، ص ٢٢٢). لذلك، على أي منظمة أن تسعى لتحقيق سعادة العاملين لا رضاهم فقط.

تواجه المؤسسات الرائدة في المملكة العربية السعودية اليوم، ومنها شركة مزايا المتطورة الصناعية ومجمع دينتال الطبي، تحديات متزايدة في ظل بيئة عمل تتسم بالتغير السريع والتنافسية العالية، لا سيما في مجالات الصناعة و الرعاية الصحية والخدمات المهنية. وتفرض

هذه التحديات على القيادات الإدارية إعادة النظر في ممارساتها الإدارية، واستراتيجياتها التنظيمية، وبناء ثقافة مؤسسية تركز على تمكين العاملين وتحفيزهم، بما يساهم في تعزيز الأداء العام وجودة الخدمات المقدمة.

وفي هذا السياق، أدركت إدارات تلك المؤسسات أن الاستثمار في القيادة التمكينية يشكل مدخلاً استراتيجياً لتعزيز السعادة في بيئة العمل، من خلال تمكين الموظفين في مجالات متعددة مثل: الشعور بقيمة العمل، والمشاركة الفعالة في صنع القرار، والثقة في الأداء، وتخفيف القيود البيروقراطية. ومن منطلق أن بيئة العمل السعيدة تُعدّ من العوامل الجوهرية لتحقيق الاستقرار الوظيفي والإبداع التنظيمي، تسعى هذه المؤسسات إلى تبني سياسات تمكينية تضمن التوازن بين طموحات العاملين واحتياجات العمل، بما يعزز من الرضا المهني والانتماء التنظيمي.

ومن أجل ذلك، نجد بروز علاقة وثيقة بين القيادة التمكينية للقائد وسلوك الموظفين في منظمات إدارة الأعمال، ومن بين محاور ذلك السلوك: المردود الناتج من تطبيق هذه السياسة على سعادتهم في العمل. لذلك تستهدف الدراسة الحالية التعرف على أثر لقيادة التمكينية على سعادة الموظفين في العمل، بالتطبيق على شركتي مزايا المتطورة الصناعية ومجمع دينتال الطبي في المملكة العربية السعودية. وتستند هذه الدراسة إلى الإطار النظري الذي يربط بين أبعاد القيادة التمكينية والسعادة في العمل، حيث تم بناء نموذج فرضي يختبر العلاقة بين المتغيرين، اعتماداً على منهج علمي يهدف إلى تحليل واقع الممارسات القيادية وتأثيرها على شعور العاملين بالسعادة والرضا في المؤسسات محل الدراسة.

أولاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

شهدت بيئات العمل في المملكة العربية السعودية، ولا سيما في القطاعات الصحية والتعليمية والخدمية، تحولات هيكلية وثقافية واسعة، مدفوعة برؤية المملكة ٢٠٣٠، وهو ما انعكس على طبيعة العلاقة بين القادة والموظفين، ومستوى تمكينهم، وجودة بيئة العمل، ودرجة رضاهم وسعادتهم. وعلى الرغم من تبني بعض المؤسسات لأنماط قيادية حديثة مثل القيادة التمكينية، والتي تقوم على تفويض الصلاحيات، وبناء الثقة، وتشجيع الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرار؛ إلا أن نتائج الدراسات الميدانية تشير إلى تفاوت كبير في درجة تطبيق هذا النمط القيادي، ومدى انعكاسه الإيجابي على سعادة الموظفين.

فقد كشفت دراسة الحارثي (٢٠٢٠)، في البيئة التعليمية بمدينة أبها، عن أهمية المقومات التنظيمية والمادية لتفعيل القيادة التمكينية، مع توصية بتعزيز الدعم وتقليل الأعباء الإدارية على المعلمين. بينما بينت دراسة السناني (٢٠٢٤) أن ممارسات القيادة التمكينية في مدارس الرياض مرتفعة نسبيًا، إلا أن "المشاركة في اتخاذ القرار" كانت البُعد الأضعف، ما يعكس وجود فجوة بين التمكين الشكلي والفعلي. ومن ناحية أخرى، أظهرت دراسة **Al Otaibi et al. (2023)** في القطاع الصحي أن العلاقة بين القيادة التمكينية والانخراط الوظيفي ليست مباشرة، بل تمر عبر وسيط نفسي متمثل في "التمكين الذاتي"، مما يشير إلى تعقيد العلاقة وتأثرها بالعوامل النفسية.

أما فيما يتعلق بالسعادة في العمل، فقد كشفت دراسة **Alsadi et al. (2022)** أن استراتيجيات التحول الصحي في المنطقة الشرقية ساهمت في تحسين سعادة مقدمي الرعاية الصحية، رغم استمرار بعض التحديات مثل عبء العمل وضعف التحفيز المالي. وتوصلت دراسة **Algarni and Alemeri (2023)** إلى أن الالتزام التنظيمي هو العامل الأكثر تأثيرًا في تعزيز السعادة مقارنة بالاندماج أو الرضا، في حين أظهرت دراسة الغامدي (٢٠٢٣) أن فرص الترقّي هي الأعلى تأثيرًا على جودة الحياة الوظيفية، مقابل ضعف الاستقرار الوظيفي.

وعلى الرغم من أهمية هذه الدراسات، إلا أن الأدبيات العربية – وخاصة في السياق السعودي – لا تزال نادرة فيما يخص تحليل العلاقة المباشرة بين القيادة التمكينية والسعادة الوظيفية. إذ تركز معظمها إما على متغيرات وسيطة مثل الالتزام أو الانخراط أو الأداء، أو تدرس كل متغير على حدة، دون الربط بينهما في بيئة العمل الخاصة، التي تتسم بتحدياتها الثقافية والتنظيمية الخاصة.

وفي ضوء ما سبق، تبرز الحاجة إلى دراسة علمية تتناول العلاقة بين القيادة التمكينية والسعادة في العمل ضمن القطاع الخدمي الخاص في المملكة، وتحديدًا من خلال دراسة ميدانية في شركتي مزايا المتطورة الصناعية ومجمع ديبنتال الطبي، اللتين تعكسان بيئة عمل يومية تفاعلية، تتطلب تمكينًا حقيقيًا للموظف، لضمان جودة الخدمة ورضا العميل، وبالتالي رضا الموظف ذاته. وانطلاقًا من ذلك، تتمحور مشكلة الدراسة حول التساؤل الرئيس التالي:

من هنا، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة التمكينية على سعادة الموظفين في العمل، بالتطبيق على شركتي مزايا المتطورة الصناعية ومجمع دينتال الطبي في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة التمكينية ومستوى السعادة الوظيفية، والوقوف على أبرز التحديات والعوامل المؤثرة في هذه العلاقة. وينبثق عن هذه المشكلة السؤال الرئيس التالي:

ما أثر القيادة التمكينية على سعادة الموظفين في العمل في شركتي مزايا المتطورة الصناعية ومجمع دينتال الطبي في المملكة العربية السعودية؟

وللإجابة عن هذا التساؤل، تنفرع الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما أثر تعزيز معنى العمل على سعادة الموظفين في شركتي مزايا المتطورة الصناعية ومجمع دينتال الطبي؟
٢. ما أثر تعزيز المشاركة في صنع القرار على سعادة الموظفين؟
٣. ما أثر تعزيز الثقة في أداء العاملين على سعادة الموظفين؟
٤. ما أثر منح الاستقلالية على سعادة الموظفين؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

❖ الأهمية النظرية:

- ١- تسهم الدراسة في إثراء المعرفة حول القيادة التمكينية من خلال تسليط الضوء على تأثيرها في سعادة الموظفين في بيئة العمل، وهو مجال لم يحظَ بالبحث الكافي، خاصة في السياق السعودي.
- ٢- تعد القيادة التمكينية من الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، وتمثل الدراسة فرصة لاختبار مدى فاعليتها في تحسين سعادة الموظفين وتعزيز بيئة العمل الإيجابية.
- ٣- تقدم الدراسة إطاراً علمياً يوضح العلاقة بين أساليب القيادة وتأثيرها النفسي والسلوكي على الموظفين، مما يعزز من فهم العوامل المحفزة للإنتاجية والرضا الوظيفي.

٤- تركز الدراسة على قطاعي الخدمات الصحية و التجارية و الصناعية؛ مما يساهم في تقديم نموذج يأخذ بعين الاعتبار طبيعة العمل في هذه المجالات وتأثير القيادة التمكينية عليها.

❖ الأهمية التطبيقية:

١- توفر الدراسة مقترحات عملية يمكن أن تساعد المديرين والقادة في تطوير أساليب قيادتهم بما يعزز سعادة الموظفين ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

٢- يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تصميم سياسات إدارية تدعم التمكين الوظيفي وتحفز الابتكار والإبداع داخل الشركات، مما يؤدي إلى تحسين بيئة العمل بشكل عام.

٣- تساعد الدراسة المؤسسات على تحديد العوامل التي تؤثر على السعادة الوظيفية، مما يمكنها من تطوير استراتيجيات تعزز الرضا الوظيفي، وتقلل من معدلات الدوران الوظيفي.

٤- من خلال التركيز على شركتي مزايا المتطورة الصناعية ومجمع ديتال الطبي، توفر الدراسة تحليلاً واقعياً يمكن أن تستفيد منه شركات أخرى في تطبيق القيادة التمكينية بفعالية.

٥- توفر الدراسة دليلاً إرشادياً لصناع القرار في المؤسسات حول كيفية تعزيز القيادة التمكينية كأداة لزيادة السعادة والإنتاجية.

٦- تساعد هذه الدراسة في سد الفجوة بين النظرية والتطبيق من خلال تقديم نتائج واقعية يمكن الاستفادة منها في تطوير استراتيجيات القيادة داخل المؤسسات المختلفة، مما يعزز من قدرتها التنافسية وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التمكينية على سعادة الموظفين في العمل، بالتطبيق على شركتي مزايا المتطورة الصناعية ومجمع ديتال الطبي في المملكة العربية السعودية. وينبثق عن هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية، على النحو التالي:

١- تحليل أثر تعزيز معنى العمل على سعادة الموظفين في العمل.

٢- تحليل أثر المشاركة في صنع القرار على سعادة الموظفين في العمل.

٣- تحليل أثر الثقة في أداء العاملين على سعادة الموظفين في العمل.

٤- تحليل أثر منح الاستقلالية على سعادة الموظفين في العمل.

رابعاً: فروض الدراسة:

انطلاقاً من أهداف الدراسة وتساؤلاتها، صاغ الباحث الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة:

توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التمكينية والسعادة الوظيفية لدى الموظفين في شركتي مزايا المتطورة الصناعية ومجمع دينتال الطبي.

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

١- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تعزيز معنى العمل والشعور بالسعادة الوظيفية.

٢- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تعزيز المشاركة في صنع القرار والشعور بالسعادة الوظيفية.

٣- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تعزيز الثقة في أداء العاملين والشعور بالسعادة الوظيفية.

٤- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين منح الاستقلالية للموظفين والشعور بالسعادة الوظيفية.

خامساً: مفاهيم الدراسة:

قدّم الباحث تعريفات إجرائية لمصطلحات الدراسة والتي تتضمن ما يلي:

١- القيادة التمكينية:

التعريف الاصطلاحي: تُعد القيادة التمكينية أسلوباً حديثاً في الإدارة يهدف إلى تنظيم وتنسيق توزيع الصلاحيات بين القادة والمرؤوسين، بما يُعزّز من استقلالية الموظفين وضبطهم الذاتي. وتشمل هذه القيادة تنفيذ مجموعة من الشروط التي تسمح بتقاسم السلطة مع العاملين،

وتحديد الوظائف الجوهرية، ومنح قدر أكبر من الاستقلالية في اتخاذ القرار، إلى جانب التعبير عن الثقة في قدراتهم، وإزالة العقبات التي قد تعيق أداءهم .

وتعكس القيادة التمكينية نمطاً سلوكياً قيادياً يتضمن غرس الثقة في الرؤوسين، وتوفير فرص المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات، وتحرير بيئة العمل من القيود البيروقراطية والمعوقات التنظيمية. كما تشمل وضع أهداف ملهمة وذات معنى، والتأكيد على أهمية العمل ودوره في تحقيق القيمة الفردية والمؤسسية (جاسم، فريح، ٢٠٢٥، ص ٢٤٨).

التعريف الإجرائي: مدى ممارسة القادة الإداريين في شركتي مزايا ومجمع دينتال الطبي لسلوكيات قيادية تُعزز من تمكين الموظفين، والمتمثلة في: منح الاستقلالية في أداء المهام، وتعزيز الثقة بقدرات العاملين، وإشراكهم في صنع القرار، وتوضيح معنى العمل وجدواه، وذلك كما يتم قياسه من خلال استجابات الموظفين على مقياس الاستبانة المعد لهذا الغرض.

٢- السعادة في العمل:

التعريف الاصطلاحي: تم إدراج مصطلح السعادة لأول مرة ضمن قائمة موضوعات المستخلصات النفسية في عام ١٩٥٧، عندما بدأ الباحثون في دراسة العوامل الديموغرافية والاجتماعية المتعددة، إضافةً إلى السمات الشخصية، بهدف التعرف على المحددات التي تؤدي إلى الشعور بالسعادة. وقد ركز علماء النفس على مفهوم السعادة باعتباره مرتبطاً بإشباع الحاجات الإنسانية، متدرجاً من الحاجات الفسيولوجية الأساسية إلى الحاجات العليا المرتبطة بتحقيق الذات؛ إذ يسعى الإنسان بطبيعته إلى بلوغ أهدافه الجوهرية لتحقيق الإشباع الذاتي والشعور بالسعادة والرضا، لا سيما عندما تُلبى لديه متطلبات الأمن، والانتماء، والاستقلالية، وتأكيد الذات. أما في السياق المؤسسي، فتشير السعادة التنظيمية إلى مستوى الرضا العام والرفاهية النفسية التي يشعر بها الموظفون داخل المنظمة، وتشمل مجموعة من العوامل مثل: الرضا الوظيفي، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة، وتأثير المشاعر الإيجابية على الصحة النفسية العامة، مما ينعكس بدوره على مستوى الإنتاجية في بيئة العمل. وغالباً ما يُظهر الموظفون السعداء مستويات أعلى من الدافعية والولاء والانتماء، في حين قد يعاني الموظفون غير السعداء من مشاعر القلق والإحباط والتوتر اليومي المستمر (شيخ السوق، ٢٠٢٥، ص ٧٠٧).

التعريف الإجرائي: هي درجة شعور الموظفين في شركتي مزايا ومجمع دينتال الطبي بالرضا والرفاه النفسي أثناء تأدية مهامهم الوظيفية، ومدى استمتاعهم ببيئة العمل، والشعور بالإيجابية والانتماء المهني، وذلك كما يتم التعبير عنه من خلال استجاباتهم على فقرات مقياس السعادة الوظيفية المعتمد في أداة الدراسة.

سادساً: حدود الدراسة:

تحدد هذه الدراسة ضمن الحدود التالية:

١- الحدود المكانية:

أُجريت هذه الدراسة في شركتين سعوديتين تمثلان بيئتين تنظيميتين مختلفتين، هما: شركة مصنع مزايا المتطورة الصناعية المعدنية، ومجمع دينتال الطبي، وذلك بهدف استكشاف أثر القيادة التمكينية على سعادة الموظفين في سياقين مؤسسين متباينين من حيث النشاط والخدمات. وقد تم اختيار هاتين المؤسستين نظرًا لما توفره بيئتهما التنظيمية من خصائص مناسبة لدراسة العلاقة بين نمط القيادة التمكينية وسعادة الموظفين، ولفهم الفروق المحتملة بين قطاعي الصناعة والخدمات الصحية في هذا السياق.

٢- الحدود الزمانية: طُبِّقت هذه الدراسة خلال العام الأكاديمي ٢٠٢٥ (سيتم تعديل الحدود الزمنية للدراسة عقب إتمام عملية جمع البيانات لضمان دقة التواريخ).

٣- الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على العاملين في شركتي مزايا المتطورة الصناعية ومجمع دينتال الطبي، سواء من الكوادر الإدارية أو الفنية، والذين لهم تفاعل مباشر مع السياسات القيادية داخل بيئة العمل.

سابعاً: منهجية الدراسة وإجراءاتها:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لما له من ملاءمة لطبيعة أهداف الدراسة التي سعت إلى وصف وتحليل أثر القيادة التمكينية على سعادة الموظفين في العمل، بالتطبيق على شركتي مزايا للصناعة ومجمع دينتال الطبي في المملكة العربية السعودية. ويُعد هذا المنهج مناسباً لتحليل العلاقات بين المتغيرات وتفسيرها إحصائياً للوصول إلى نتائج علمية تعكس واقع بيئة العمل. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، اتبع الباحث الإجراءات التالية:

١ - تحديد مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين العاملين في الشركتين المستهدفتين، حيث بلغ عددهم (١٦٩) موظفاً في شركة مزايا المتطورة الصناعية، و(٥٤) موظفاً في مجمع دينتال الطبي. وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل؛ نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة. وتقع شركة مزايا المتطورة الصناعية في مدينة جدة، وهي إحدى الشركات الصناعية الرائدة في المملكة العربية السعودية، حيث تخصص في تصنيع وتوريد المنتجات المعدنية الحديثة وتقدم حلولاً متقدمة للصناعات الإنشائية والهندسية، وتضم كوادر هندسية وفنية وإدارية متعددة المستويات وقد تأسست شركة مزايا المتطورة الصناعية عام ١٩٩٨م لتقدم الصناعات المعدنية في السوق السعودي و هي من الشركات السابقة في المجال نظراً لتكامل و شمولية أعمالها و اكتسبت مكانة لا يمكن الاستهانة بها لامتلاكها خبرة تجارية تجاوزت ٣٠ عاماً. بينما يقع مجمع دينتال الطبي في محافظة النماص بمنطقة جنوب غرب المملكة العربية السعودية، وقد تأسس في عام ٢٠٢٠م للمنافسة و تقديم الخدمات الطبية بما يتواءم مع المتطلبات الحالية و رفع مستوى التقنية في الخدمات و الجودة وهو مجمع متخصص في خدمات طب الأسنان، ويقدم خدمات متكاملة تشمل علاج الجذور، زراعة الأسنان، التقويم، والعلاج التجميلي، ويتميز بوجود كفاءات طبية سعودية ذات خبرة عالية.

٢ - طرق جمع البيانات وأساليبها:

تم توزيع الاستبانات ميدانيًا في بيئة العمل بعد الحصول على الموافقات اللازمة، وكذلك الكترونياً عبر رابط الكتروني ؛ لضمان سهولة الوصول إلى عينة الدراسة ذات الصلة، كما تمت جدولة المقابلات بالتنسيق مع الإدارات العليا في المؤسسات.

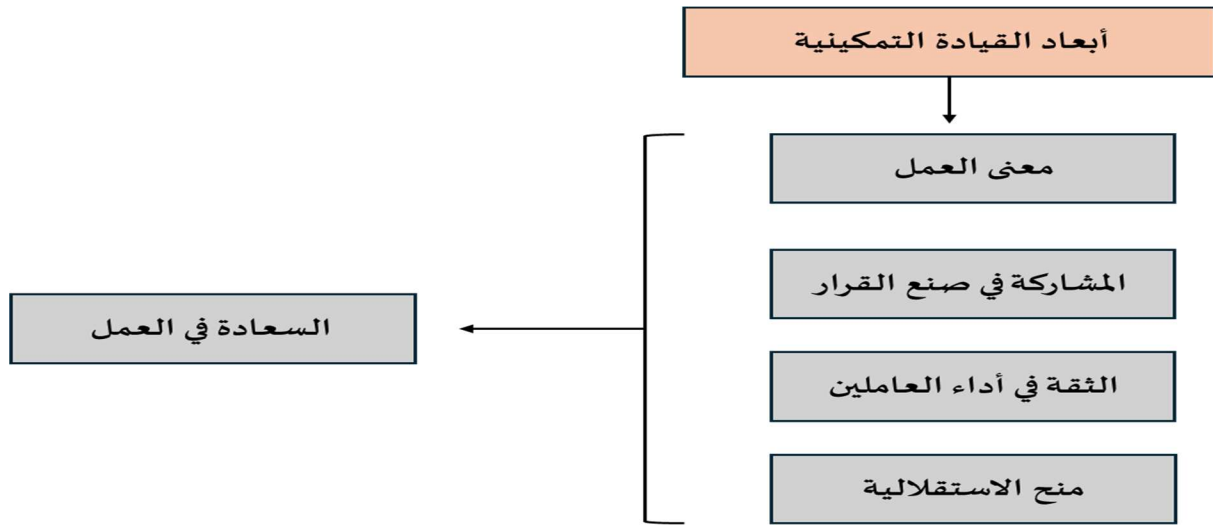
٣- الأساليب الإحصائية:

تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS، حيث اعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة المتغيرات، منها:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف البيانات.
- معامل ارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات وتفسير تأثير القيادة التمكينية على السعادة الوظيفية.

ثامناً: نموذج الدراسة:

يُعد النموذج الحالي للدراسة إطاراً تحليلياً يوضح العلاقة بين القيادة التمكينية والسعادة في العمل من خلال مجموعة من الأبعاد الأساسية. فوفقاً لهذا النموذج، تسهم القيادة التمكينية في تحسين مستوى السعادة لدى الموظفين من خلال تمكينهم في بيئة العمل وتعزيز إحساسهم بالقيمة والأهمية. لذلك يوضح النموذج أن القيادة التمكينية، من خلال تعزيز هذه الأبعاد الأربعة، تؤثر بشكل مباشر على مستوى السعادة في العمل. فكلما زادت درجة التمكين التي يحصل عليها الموظفون، زاد شعورهم بالتحفيز والرضا الوظيفي؛ مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وإنتاجيتهم في بيئة العمل (شكل ١).



(شكل ١) نموذج الدراسة

مراجع الفصل الأول:

الفصل الثاني

الإطار النظري ومراجعة الأدبيات ذات الصلة

يُعد الإطار النظري أحد الركائز الأساسية في أي دراسة علمية، إذ يُمكن الباحث من استعراض المفاهيم والمبادئ والنظريات ذات الصلة بموضوع بحثه، كما يُسهم في توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتفسيرها في ضوء ما توصلت إليه الأدبيات العلمية السابقة. ومن هذا المنطلق، يتناول هذا الفصل المفاهيم النظرية المرتبطة بكل من القيادة التمكينية والسعادة في العمل، والعلاقة بينهما، مستنداً إلى مراجع علمية موثوقة تعكس عمق الفهم والتحليل لمجال الدراسة.

كما يستعرض الفصل مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، من خلال تحليلها ومناقشتها نقدياً بهدف إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف، وتحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. ويأتي هذا في إطار بناء خلفية علمية متماسكة تسند فرضيات الدراسة وتُوجّه منهجيتها.

أولاً: الإطار النظري للدراسة:

١ - القيادة التمكينية:

أ. مفهوم القيادة التمكينية:

تُعد القيادة التمكينية من الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تسعى إلى إحداث تحول جوهري في بيئة العمل داخل المؤسسات، من خلال تمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات الكاملة لتحسين واقع العمل وتطوير آليات التنفيذ. ويأتي هذا التوجه استجابةً للتحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات، مثل تزايد المنافسة وتنوع متطلبات المستفيدين، مما يفرض على القيادات المؤسسية إعادة النظر في الأنماط القيادية التقليدية واعتماد أساليب أكثر فاعلية تركز على تنمية قدرات الموارد البشرية.

وفي هذا السياق، يعرف كابلان (٢٠٠٣) القيادة التمكينية على أنها السلوك القيادي الذي يمارسه القائد التنفيذي مع موظفيه بهدف الاستفادة القصوى من قدراتهم، من خلال تهيئة بيئة مرنة وداعمة، تمنحهم ما يلزم من صلاحيات وإمكانات للتميز والإبداع.

كما يعرفها أحمد وأبو الوفا والماجري بأنها القيادة التي تتيح للمعلمين - في السياق التربوي - ممارسة صلاحيات القيادة التربوية، لتمكينهم من إدارة العمل المدرسي بما يتوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمدرسة.

وبالرابط بين هذه التعريفات، يمكن استخلاص أن القيادة التمكينية تتمثل في قدرة القائد على التأثير الإيجابي في سلوك العاملين، من خلال تعزيز الثقة ومنحهم الصلاحيات اللازمة لإنجاز المهام بكفاءة، انطلاقاً من إيمان المؤسسة بأن العاملين هم الأجدر بفهم تفاصيل العمل وأنسب الأساليب لتنفيذه (الحارثي، ٢٠٢٠، ص ٦).

لذلك تُعد القيادة التمكينية مفهوماً متعدد الأبعاد يتجاوز مجرد منح الصلاحيات، ليشمل التأثير العميق في أداء العاملين وشعورهم بالاستقلالية والثقة. وقد عرّفها أماندسن ومارتنسن (٢٠٠٥) بأنها عملية تأثير يمارسها القائد على مرؤوسيه من خلال تقاسم السلطة، وتقديم الدعم والتحفيز المستمر، بهدف تعزيز قدرتهم على الاعتماد على الذات والعمل باستقلالية ضمن إطار الأهداف والاستراتيجيات العامة للمنظمة. ويؤكد هذا التعريف على البعد التربوي والنفسى للقيادة التمكينية، إذ لا تقتصر على الهيكل الإداري بل تمتد إلى تنمية الثقة الذاتية لدى الأفراد.

كما يُنظر إلى القيادة التمكينية بوصفها نمطاً قيادياً يُبنى على تقاسم السلطة مع المرؤوسين، من خلال الاعتراف بقيمة المسؤولية التي يتحملها العامل، والإيمان بقدراته، ومنحه حرية اتخاذ القرار بما يتلاءم مع مقتضيات الموقف. ويتضح من هذا الطرح أن جوهر القيادة التمكينية يكمن في بناء علاقة شراكة إيجابية بين القائد وأفراد الفريق، تركز على الثقة، والتمكين، وتوسيع دائرة التأثير الوظيفي بما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي (الهنداوي وآخرون، ٢٠٢٣، ص ٢٤).

وبناءً على ما سبق من تعريفات متعددة للقيادة التمكينية، يتضح أنها تمثل توجهًا إداريًا حديثًا يُعنى بتفعيل دور العاملين وتمكينهم من ممارسة مهامهم باستقلالية ومسؤولية، من خلال بيئة قائمة على الثقة وتبادل السلطة والدعم المستمر. وتتجاوز القيادة التمكينية كونها مجرد نمط قيادي لتُصبح استراتيجية تطويرية تهدف إلى تعزيز الأداء المؤسسي من خلال استثمار الإمكانيات البشرية. ويُسهّم هذا الفهم الشامل في توجيه الدراسة نحو استكشاف أثر هذا النمط القيادي في تعزيز سعادة العاملين في بيئة العمل، وهو ما سيتم تناوله في المحاور اللاحقة.

ب. أبعاد القيادة التمكينية:

تتجلى القيادة التمكينية في ثلاثة أبعاد رئيسية تُعد الأكثر شيوعاً في الأدبيات الإدارية، وهي: سلوك العمل المستقل، ودعم التفكير الإيجابي، وتعزيز العمل التعاوني. وتمثل هذه الأبعاد الركائز الأساسية التي تُبنى عليها ممارسات التمكين داخل بيئة العمل، حيث يسهم كل بُعد منها في تعزيز فاعلية الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية ، وفيما يلي بيان بالأبعاد الثلاثة (العنزي، ٢٠٢٣، ص ٦١١):

• سلوك العمل المستقل:

يشير هذا البعد إلى درجة الحرية التي يتمتع بها الموظف أثناء أدائه لمهامه، حيث يُتاح له تنفيذ العمل بالطريقة التي يراها مناسبة دون تدخل مباشر أو فرض قيود مسبقة. ويُعبّر هذا السلوك عن مدى قدرة الموظف على اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله، بما يعزز شعوره بالمسؤولية ويُحفزه على تحسين الأداء. كما أن الاستقلالية في العمل تسهم في رفع معدلات الإنتاجية، وتُنبئ الالتزام الذاتي، وتُشجّع على تبني سلوكيات إيجابية تجاه المهام.

• دعم التفكير الإيجابي:

يرتبط هذا البعد بتشجيع الموظفين على استخدام قدراتهم العقلية بطريقة بناءة، تسهم في تعزيز بيئة العمل وتحقيق نتائج متميزة. ويتمثل ذلك في تحفيز العاملين على تجاوز المعوقات، وتوجيه تفكيرهم نحو الحلول الممكنة، بدلاً من التركيز على المشكلات. ويُعتبر التفكير الإيجابي أحد أدوات التمكين الفعّالة، إذ يعزز الإبداع، ويُحفز الطاقات الكامنة، ويُسهم في خلق بيئة عمل مشجعة على الإنجاز.

• تعزيز العمل التعاوني:

يعكس هذا البعد أهمية التعاون الفعّال بين أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة. فالقائد التمكيني يسعى إلى تنمية روح الفريق، وتوحيد الجهود، وبناء الثقة المتبادلة بين العاملين. ويؤدي تعزيز التعاون إلى تحسين التواصل، وتقليل الصراعات، وزيادة الرغبة في الإنجاز الجماعي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي ككل.

تُبرز هذه الأبعاد الثلاثة جوهر القيادة التمكينية بوصفها منهجًا يعزز من فاعلية الأفراد داخل المؤسسة، ليس فقط من خلال منحهم الصلاحيات، بل أيضًا عبر تمكينهم من التفكير والتعاون والعمل باستقلالية. وتمثل هذه الأبعاد مدخلًا رئيسيًا لفهم تأثير القيادة التمكينية على سعادة الموظفين في بيئة العمل، مما يجعلها محورية في الإطار النظري للدراسة الحالية.

إليك إعادة صياغة فقرة "أهداف القيادة التمكينية" بأسلوب أكاديمي منقّح ومنسق دون التوثيق، مع الحفاظ على المعنى والمضمون:

ج. أهداف القيادة التمكينية:

تُعد القيادة التمكينية من الاتجاهات الحديثة والإيجابية في حقل الإدارة، وقد برزت كاستجابة للمتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. وتستهدف هذه القيادة تحقيق مجموعة من الأهداف التي تُسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز فاعلية الأفراد. ومن أبرز هذه الأهداف (فنديل، ٢٠٢٤، ص ١٠٨):

١. تحسين واقع الممارسات والإجراءات داخل المؤسسة، بما يتواءم مع المتغيرات البيئية والتنظيمية المحيطة.
٢. تحويل القرار الوظيفي من قرار جماعي تقليدي إلى قرار تخصصي مرن، يستند إلى فهم دقيق لحثيات المواقف المختلفة، ويُتخذ في أقرب نقطة للعمل.
٣. تعزيز الابتكار من خلال إتاحة المجال أمام العاملين لاستكشاف طرق جديدة ومبتكرة في تنفيذ المهام وإنجاز الوظائف.
٤. تقوية العلاقات المهنية بين جميع أطراف العمل داخل المؤسسة، على أسس من الثقة المتبادلة والولاء التنظيمي.
٥. رفع مستوى الرضا الوظيفي من خلال إشراك العاملين في صنع القرار، ومنحهم الشعور بالتقدير والأهمية.
٦. تحويل العلاقة مع المؤسسة من مجرد علاقة وظيفية إلى علاقة تقوم على الشراكة والانتماء، مما يُعزز ارتباط الموظفين بأهداف المنظمة.
٧. دعم تطلعات المجتمع والتنظيم معًا، عبر تمكين العاملين من تجديد الأهداف وتحديث وسائل العمل وآليات التنفيذ بما يتماشى مع التحولات المحيطة.

٨. بناء علاقات إنسانية قائمة على التعاون والاحترام، من خلال أساليب الحوار، واللباقة، والصدق، والمنفعة المتبادلة، بما يُفضي

إلى التزام تنظيمي أعلى، وأداء أكثر تميزًا.

د. أهمية القيادة التمكينية:

تُولي المنظمات الحديثة اهتمامًا متزايدًا بتطبيق أسلوب القيادة التمكينية، لما له من أثر مباشر في تعزيز فاعلية الإدارة وتحقيق

التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل. وتكمن أهمية هذا النمط القيادي في عدة جوانب رئيسية (إبراهيم، ٢٠٢٤، ص ٧٤٧):

١. القدرة على استيعاب البيئة الخارجية والتكيف معها، حيث تُسهم القيادة التمكينية في بناء رؤية واضحة قائمة على القيم

المشتركة، وتُوفر بيئة منفتحة على الحوار والتعاون بين الإدارة العليا والعاملين، مما يُعزز من قدرة المنظمة على الاستجابة

للتحديات والفرص المحيطة.

٢. تعزيز التفويض وتمكين العاملين من المشاركة الفاعلة في مجالات التخطيط والتنفيذ والتقييم، من خلال إتاحة مساحة أوسع

لممارسة الرقابة الذاتية. ويؤدي ذلك إلى تقليل الاعتماد على التوجيه المباشر، مع بقاء الدعم والإرشاد متاحين لتنمية المهارات

وتأكيد الالتزام بالمسؤوليات.

٣. تهيئة مناخ تنظيمي إيجابي يقوم على العمل الجماعي والتكامل بين الفرق داخل المؤسسة، مما يسهم في تعزيز مستويات الرضا

الوظيفي، وتحسين الرفاه في بيئة العمل، وزيادة الدافعية نحو الأداء العالي، وذلك من خلال إشراك العاملين في صنع التغيير

وتحقيق الأهداف.

٤. توسيع نطاق المشاركة في اتخاذ القرار، إذ تُوفر القيادة التمكينية فرصًا حقيقية للتعاون والتفاعل بين الموظفين، مما يُعزز شعورهم

بالثقة والانتماء، ويُرسّخ العلاقة الإيجابية بين القائد وفريق العمل على أساس التقدير المتبادل والكفاءة المهنية.

هـ. سلوكيات القيادة التمكينية:

تعكس القيادة التمكينية مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد بهدف تمكين الموظفين وتعزيز فاعليتهم داخل المنظمة. وتُعد هذه السلوكيات مؤشراً على مدى التزام القائد بتهيئة بيئة عمل محفزة ومرنة. ومن أبرز سلوكيات القيادة التمكينية ما يلي (غايب، زاهر، ٢٠٢٢، ص ١١١):

- تعزيز معنى العمل: يتمثل في قدرة القائد على توضيح أهمية المهام التي يؤديها الموظفون، وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ويسهم ذلك في رفع مستوى إدراكهم لقيمة أدوارهم، وتحفيزهم لبذل المزيد من الجهد عبر تحديد أهداف ملهمة وشرح أثر أعمالهم على نجاح المؤسسة.
- تشجيع المشاركة في صنع القرار: يظهر القائد التمكيني رغبة حقيقية في إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار، كما يُشجعهم على تقديم المبادرات وتحمل المسؤوليات، مما يعزز من روح الانتماء والشراكة داخل بيئة العمل.
- إظهار الثقة في الأداء العالي: يحرص القائد على إظهار ثقته في قدرات العاملين، ويؤمن بقدرتهم على تحسين أدائهم حتى في حال ارتكاب الأخطاء. وهذا النهج يدعم ثقافة التعلم المستمر، ويقلل من مخاوف الفشل.
- منح الاستقلالية وتقليل القيود البيروقراطية: يمنح القائد التمكيني الموظفين حرية في كيفية تنفيذ مهامهم، ويُخفف من القيود الإدارية التقليدية، مما يتيح للموظفين العمل بأسلوبهم الخاص ويزيد من شعورهم بالتمكين والمسؤولية.

و. متطلبات القيادة التمكينية:

لكي يتمكن القائد من ممارسة القيادة التمكينية بفاعلية، لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تُشكل الأساس لهذا النمط القيادي، وهي (غايب، زاهر، ٢٠٢٢، ص ١١١):

- القيم المشتركة: يتمثل ذلك في التزام القائد بمبادئ الاعتراف بجهود الموظفين، والدفاع عن حقوقهم، وتقدير خبراتهم وإنجازاتهم. فوجود قيم إنسانية مشتركة يُعزز من العلاقة الإيجابية بين القائد ومرؤوسيه.

- المهارات القيادية: تشمل مجموعة من المهارات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها القائد، مثل مهارات التخطيط، والتواصل الفعال، والتفاعل الإيجابي، والتي تُسهم في دعم عملية التمكين وتحقيق الأهداف المرجوة.
- النمط القيادي: يتجلى في السمات السلوكية التي يتبعها القائد، كتحقيق مبدأ المساواة، وبناء الثقة، واحترام الفروق الفردية. ويُعد هذا النمط حجر الأساس في بناء بيئة تنظيمية محفزة وداعمة.
- الاستراتيجية: تعني قدرة القائد على بلورة رؤية واضحة وملهمة، وتوزيع القوة والصلاحيات بشكل مناسب، بما يُسهم في تحفيز الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق نتائج متميزة.

ز. مقومات تطبيق القيادة التمكينية:

يتطلب تطبيق القيادة التمكينية توافر مجموعة من المقومات الأساسية التي تُسهم في تحقيق أهداف هذا النمط القيادي داخل المؤسسات، ولا سيما في البيئة التعليمية. وتتكامل هذه المقومات لضمان تفعيل التمكين بفعالية، ويمكن تصنيفها إلى أربعة أنواع رئيسية: تنظيمية، وشخصية، واجتماعية، ومادية (الحارثي، ٢٠٢٠، ص ٩-١٠).

أولاً: المقومات التنظيمية:

تشير إلى المتطلبات الهيكلية والإدارية التي يجب أن تتوافر في النظام التعليمي لدعم القيادة التمكينية، وتشمل:

- تحديث نماذج العمل من الأسلوب التقليدي إلى الورش التعليمية التخصصية.
- منح صلاحيات أوسع لقادة المدارس وتقليل المركزية في اتخاذ القرار.
- تعزيز استقلالية المدارس في إدارة شؤونها الداخلية وتعديل هيكلها التنظيمية.
- تقليل العبء التدريسي على المعلمين وتهيئة بيئة تعليمية محفزة للإبداع والابتكار.
- السماح بتطبيق نماذج التدريس الحديثة، مثل التعليم المفتوح والتعليم عن بُعد.

ثانياً: المقومات الشخصية:

تمثل السمات والمهارات الفردية التي يجب أن يتحلى بها القائد والعاملون معه، ومنها:

- سعة الاطلاع والقدرة على البحث العلمي.
- امتلاك مهارات التفكير الابتكاري، وإدارة الوقت، والتكيف مع التغيرات.
- الاستعداد للعمل التعاوني والبعد عن الفردية.
- تقبل النقد البناء والانفتاح على الآراء المختلفة.
- الجرأة في طرح الأفكار والتطلع للمخاطرة المدروسة.

ثالثاً: المقومات الاجتماعية:

ترتبط هذه المقومات بمدى تفاعل المدرسة مع البيئة المجتمعية المحيطة، وتشمل:

- دعم المجتمع المحلي للبرامج التعليمية والتربوية.
- إقامة شراكات فعالة مع مؤسسات القطاعين العام والخاص.
- توفير الرعاية للمشروعات المدرسية والطلبة المتفوقين.
- إتاحة استخدام مرافق المجتمع المحلي لدعم الأنشطة التعليمية.
- إنشاء مصادر تمويل مستدامة مثل الأوقاف المدرسية.

رابعاً: المقومات المادية:

تتمثل في الموارد العينية والمالية الضرورية لتسهيل تنفيذ القيادة التمكينية، وتشمل:

- تهيئة المباني المدرسية وتوافر البنية التحتية المناسبة.
- توفير معامل علمية وتجهيزات تعليمية متكاملة تدعم التجريب والتطبيق العملي.

يتضح من استعراض المقومات المختلفة لتطبيق القيادة التمكينية أن هذا النمط القيادي لا يمكن تحقيقه بمعزل عن بيئة تنظيمية مرنة، وكوادر قيادية مؤهلة، ودعم مجتمعي فعال، وموارد مادية كافية. فنجاح القيادة التمكينية مرهون بتكامل هذه المتطلبات، حيث تُشكّل البنية التنظيمية الأرضية الصلبة التي تنطلق منها ممارسات التمكين، بينما تُعد المقومات الشخصية الضمان لاستدامة هذه

الممارسات على المستوى السلوكي والمهني. كما يبرز دور المجتمع في احتضان المبادرات التعليمية وتعزيز فاعليتها من خلال الشراكات والتفاعل، إلى جانب أهمية توفير الإمكانيات المادية التي تُترجم الخطط إلى واقع عملي. ومن ثم، فإن أي محاولة لتبني القيادة التمكينية دون تهيئة هذه المقومات بشكل متوازن ومترابط، قد يؤدي إلى نتائج محدودة، لا تعبر عن جوهر هذا النمط التحويلي من القيادة.

ح. سمات القائد التمكيني:

يتسم القائد التمكيني بمجموعة من الخصائص والسلوكيات التي تميزه عن غيره من أنماط القادة التقليديين، وتُعد هذه السمات ضرورية لتحقيق بيئة عمل تمكينية قائمة على الثقة والتحفيز والاستقلالية. من أبرز هذه السمات (قنديل، ٢٠٢٤، ص ١٠٩):

- تمكين الموظف الكفاء من التصرف بحرية ومنحه الصلاحيات الكاملة والاستقلالية اللازمة لتنفيذ مهامه دون تدخل مفرط، بما يعكس إيمان القائد بقدرات فريقه.
- منح مستويات أعلى من السيطرة والتحكم للموظفين في متطلبات وظائفهم، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية ويمكّنهم من اتخاذ القرارات المناسبة في نطاق مهامهم.
- بناء علاقات قائمة على الثقة المتبادلة والشراكة، إذ يسعى القائد التمكيني إلى تطوير علاقة عمل تقوم على الاحترام والدعم المشترك، بعيداً عن العلاقات السلطوية.
- تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية والتعلم المستمر والتطوير الذاتي، باعتبار ذلك أساساً للنمو المهني والشخصي. كما يحرص على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، مؤمناً بأن المشاركة تُعزز من التزام الموظف وولائه، وتُسهم في تحسين جودة القرارات المتخذة.

تعكس سمات القائد التمكيني تحولاً جوهرياً في فلسفة القيادة من التوجيه والسيطرة إلى التمكين والثقة والشراكة. فالقائد التمكيني لا يكتفي بإدارة الأفراد، بل يسعى إلى تطويرهم وتحفيزهم على النمو، وتحمل المسؤوليات، واتخاذ القرار، مما يخلق بيئة عمل مرنة وداعمة للإبداع. إن هذه السمات تُعد الركيزة الأساسية لتحقيق ثقافة مؤسسية قائمة على الاحترام المتبادل والتمكين المستدام، حيث يكون

القائد شريكاً في النجاح لا مجرد موجّه أو مشرف. ومن ثم، فإن توافر هذه السمات في القادة يُعد شرطاً أساسياً لتفعيل القيادة التمكينية وتحقيق أثرها الإيجابي في سعادة الموظفين وفاعلية المؤسسة.

أظهرت مراجعة الأدبيات العلمية المرتبطة بالقيادة التمكينية تنوعاً وثراءً معرفياً أسهم في بلورة فهم شامل لهذا المفهوم، من حيث مكوناته وسلوكياته ومتطلباته وتأثيره التنظيمي. وقد ساهمت هذه الدراسات في توضيح أبعاد القيادة التمكينية بوصفها نمطاً قيادياً تحويلياً يسعى إلى تمكين العاملين، وتعزيز دورهم في تحسين الأداء المؤسسي، كما أظهرت ارتباط هذا النمط بمجموعة من المتغيرات الإيجابية مثل الرضا الوظيفي، الولاء، الإبداع، والانتماء.

وبالاستناد إلى الأدبيات المتنوعة التي تناولت تطبيق القيادة التمكينية في السياقات التعليمية والإدارية في عدد من الدول العربية، أمكن بناء إطار نظري متكامل يُراعي الخصوصيات الثقافية والتنظيمية في البيئات العربية، مع الاستفادة من التوجهات الحديثة في الفكر الإداري. وقد مكّنت هذه الأدبيات من تحديد السمات والسلوكيات المطلوبة في القائد التمكيني، والمقومات الأساسية لتفعيل هذا النمط القيادي، مما يُعزز من صدقية الدراسة الحالية ويُوّجّهها نحو معالجة الفجوات التطبيقية والتنظيمية في بيئة الدراسة المستهدفة.

٢- السعادة في العمل:

أ. نشأة مفهوم السعادة في العمل:

شهد مفهوم السعادة في العمل تطوراً تدريجياً في الفكر الإداري الحديث، حيث بدأ في الظهور ضمن إطار "علم النفس الإيجابي"، الذي ركّز على دراسة نقاط القوة والرفاهية الذاتية للأفراد بدلاً من الاقتصار على معالجة المشكلات النفسية. وقد انتقل هذا المفهوم تدريجياً من كونه توجّهًا نظرياً إلى مجال التطبيق العملي داخل المؤسسات، بعد أن كشفت دراسات علمية أن الموظفين السعداء يتمتعون بأداء وظيفي أعلى، وأكثر التزاماً، وتعاوناً مع زملائهم، وحساسية تجاه الفرص المتاحة داخل بيئة العمل. ولم تعد السعادة في العمل مجرد هدف شخصي، بل أصبحت عاملاً مؤثراً في تعزيز الكفاءة المؤسسية ورفع القدرة التنافسية، ما دفع الخبراء وأصحاب القرار إلى إدراجها ضمن أولويات السياسات الإدارية الناجحة، بل اعتُبرت ركيزة مهمة لتحقيق اقتصاد قوي ومنظمات مربحة.

وفي السياق الإسلامي، لا تُعد السعادة هدفًا دنيويًا فحسب، بل ترتبط أيضًا بجوهر الفكر الإداري الإسلامي، الذي يُعلي من شأن الإنسان بوصفه محور التنمية والإنتاج، ويسعى إلى تأمين رفاهيته وسعادته من خلال إدارة الموارد والطاقات بأسلوب متوازن يُراعي القيم الروحية والمادية في آنٍ واحد.

رغم ارتباط مفهوم السعادة في العمل بمصطلحات مشابهة مثل الرضا الوظيفي، إلا أن هناك فروقًا جوهرية بينهما، أبرزها أن الرضا يُقاس غالبًا بناءً على عوامل محددة كالأجور، بيئة العمل، والمزايا الوظيفية، وهو غالبًا ما يكون استجابة لحالة قائمة. أما السعادة في العمل فهي أوسع من ذلك، وتُعبّر عن حالة من التحكم الإيجابي والشعور الداخلي بالتمكين، وتتمحور حول مدى قدرة الفرد على التأثير في واقعه المهني، واستثمار إمكاناته لمواجهة التحديات وتعظيم نقاط قوته.

وبينما قد يشعر الموظف بالرضا في ظل ظروف مناسبة، فإن السعادة تنبع من داخله وتعكس تفاعله الحقيقي مع بيئة العمل، بما في ذلك تحمّله للمسؤولية، واستمتاعه بما يقوم به، وشعوره بالإنجاز. وتشير الأبحاث إلى أن الموظفين السعداء لا يكونون فقط أكثر إنتاجية، بل أيضًا أكثر صحة، وابتكارًا، واستقرارًا وظيفيًا، مما يُضفي بُعدًا اقتصاديًا واستراتيجيًا على السعي لتعزيز السعادة في بيئة العمل (حازم، ٢٠١٥، ص ٢٢٧).

ب. مفهوم السعادة في العمل:

تُعد السعادة في العمل أحد المفاهيم النفسية والاجتماعية المعقدة التي تتجاوز مجرد المشاعر العابرة، حيث ترتبط بحالة داخلية إيجابية يعيشها الفرد وتنعكس على سلوكه وأدائه. ويمكن تعريف السعادة بأنها شعور داخلي إيجابي يُعبّر عنه الفرد لفظيًا أو سلوكيًا، ويصاحبه تغيرات فسيولوجية ونفسية تتأثر بجملة من المحددات الشخصية والاجتماعية، مثل الصحة البدنية، التفاؤل، جودة العلاقات الاجتماعية، وتبني القيم والمفاهيم الإيجابية.

وتنطوي السعادة في العمل على قدرة الفرد على تكوين صورة ذهنية إيجابية عن ذاته، وبناء علاقات ناجحة مع محيطه المهني والاجتماعي، بما في ذلك علاقته بالله، وبذاته، وبالآخرين، وبالبيئة المحيطة به. كما تُرتبط السعادة الوظيفية بمدى استمتاع الفرد بعمله ووقته، وما يحققه من إنجازات في مجالات حياته المختلفة. كذلك يُعد المناخ الأسري الداعم — بما يوفره من حب وتفاهم — أحد المرتكزات

الأساسية في تعزيز هذا الشعور الإيجابي، مما يعكس طبيعة التداخل بين الحياة الشخصية والمهنية في تشكيل مفهوم السعادة لدى الفرد (أحمد، ٢٠٢٤، ص ١٠).

ج. أبعاد السعادة في العمل:

تُعد السعادة في العمل مفهومًا متعدد الأبعاد، يتداخل فيه الجانب النفسي مع السلوكي والتنظيمي، مما يجعل دراسته مرتبطة بعدة مؤشرات تعكس الحالة العامة للموظف في بيئة العمل. ومن أبرز أبعاد السعادة في العمل ما يلي (إبراهيم وآخرون، ٢٠٢٥، ص ٦٨٣):

• المشاركة في العمل:

تمثل المشاركة في العمل أحد أبرز المؤشرات على شعور الموظف بالسعادة، حيث تعكس درجة ارتباطه العاطفي والذهني بالمهام الموكلة إليه. وتتمثل في الإحساس بالحماس، والنشاط، والتحفيز الذاتي أثناء أداء العمل، مما يدفع الموظف للبقاء متفاعلًا وواثقًا ومتفانيًا. الموظفون السعداء غالبًا ما يكونون أكثر مشاركة وإيجابية، في حين أن غياب السعادة قد يؤدي إلى مشاعر التوتر والإرهاق، مما يُضعف الأداء العام ويقلل من جودة العمل.

• الرضا الوظيفي:

يشير الرضا الوظيفي إلى موقف إيجابي يتخذه الموظف تجاه بيئة العمل وعناصرها، مثل الراتب، وتوفر الفرص المهنية، وجودة العلاقات مع الزملاء. ويُعد هذا الرضا أحد أهم الأبعاد المرتبطة بالسعادة في العمل، حيث أن الموظف الراضي يشعر بالراحة والقبول لما يقوم به، ما يعزز حبه للعمل، ويدفعه نحو الإبداع والتعاون، ويقلل من احتمالية الاستنزاف المهني أو النفسي.

• الالتزام التنظيمي العاطفي:

يُقصد بالالتزام العاطفي مدى ارتباط الموظف بالمنظمة التي ينتمي إليها، ورغبته في الاستمرار ضمنها. ويُعد هذا الالتزام أحد مؤشرات الولاء الوظيفي، حيث يُظهر الموظف استعدادًا للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والتفاعل مع قيمها وتوجهاتها. الموظف السعيد عادة ما يُظهر مستوى عاليًا من الالتزام التنظيمي، إذ يشعر بالانتماء والدعم، ما يعزز من استقراره المهني ورغبته في البقاء والمشاركة الفاعلة.

تُعد أبعاد السعادة في العمل من المؤشرات النفسية والسلوكية المهمة التي يمكن قياسها بدقة من خلال أدوات مقننة، لعل أبرزها مقياس أكسفورد للسعادة، الذي حظي بقبول واسع في الأوساط البحثية لدراسة السعادة بشكل عام، والسعادة الوظيفية بشكل خاص. وقد أظهرت الدراسات التي استخدمت هذا المقياس درجات عالية من الثبات والصدق، ما يدل على دقة الأداة ووضوح بنودها بالنسبة للمبحوثين. ويمتاز مقياس أكسفورد للسعادة بمرونته وقابليته للتكيف مع ثقافات وسياقات مختلفة، حيث تم ترجمته وتعديله في عدد من الدول مثل إيران، تركيا، تايوان، الهند، روسيا، وسوريا، كما أُعيدت صياغته في بعض الدراسات ليتلاءم مع بيئة العمل الجامعي. ويقاس هذا المقياس السعادة في العمل من خلال مجموعة من العبارات التي تتناول أبعادًا متعددة، من أهمها: الشعور بالرضا العام، التفاؤل، الاستمتاع بالعمل، الإحساس بالإنجاز، التفاعل الاجتماعي الإيجابي، والشعور بالتحكم والتأثير في بيئة العمل. وقد اعتمد العديد من الباحثين في البيئات العربية والغربية على هذا المقياس لقياس أبعاد السعادة في بيئة العمل، مما يؤكد على شموليته وملاءمته كمصدر موثوق في دراسة السعادة كمتغير نفسي مؤثر في الأداء الوظيفي والمناخ التنظيمي (طه، علم الدين، ٢٠٢٢، ص ٦).

إن استعراض أبعاد السعادة في العمل يُبرز الطبيعة التكاملية لهذا المفهوم، حيث تتداخل المشاعر الإيجابية مع سلوكيات مهنية مثل المشاركة والرضا والالتزام. فالسعادة لا تُعد مجرد حالة وجدانية مؤقتة، بل هي نتاج بيئة عمل داعمة تعزز من شعور الموظف بالانتماء والتقدير والتمكين. وتُشير الأبعاد الثلاثة إلى أن الموظف السعيد هو أكثر قدرة على الإسهام الفعّال في تحقيق أهداف المنظمة، وأكثر قدرة على التكيف مع التحديات والمواقف المهنية المختلفة. ومن هنا، فإن فهم هذه الأبعاد يُعد أساسًا لتصميم بيئات عمل محفزة ومستدامة، تُسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الاستقرار الوظيفي، وهو ما يجعل دراسة العلاقة بين القيادة التمكينية والسعادة في العمل ذات أهمية تطبيقية وعلمية في آنٍ واحد.

د. العوامل المؤثرة في السعادة في العمل:

شهد مفهوم السعادة في العمل اهتمامًا متزايدًا في الأدبيات العالمية، لا سيما في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئات العمل الحديثة من حيث متطلبات الأداء، والتقنيات، والضغط النفسي. وقد سعت العديد من الدراسات الدولية إلى تحليل هذا المفهوم من

زوايا متعددة، من خلال استكشاف العوامل النفسية، والسلوكية، والتنظيمية التي تُسهم في تعزيز أو تقويض السعادة الوظيفية لدى العاملين. وتُعد هذه الدراسات مصدرًا ثريًا لبناء فهم متكامل لمحددات السعادة في بيئات العمل المختلفة، كما أنها تُسهم في تقديم أطر تفسيرية وتطبيقية يمكن توظيفها في تطوير السياسات الإدارية وتعزيز جودة الحياة المهنية. وفيما يلي عرض لأبرز الدراسات الحديثة التي تناولت العوامل المؤثرة في السعادة في العمل في سياقات دولية متنوعة.

استخدمت دراسة (Riyanto et al. (2025 نموذجًا تطبيقيًا على العمال ذوي الياقات الزرقاء في المدن الكبرى بإندونيسيا، لتوضيح كيف يسهم التكامل بين الحياة الشخصية والمهنية في رفع مستوى السعادة الوظيفية، خاصة عندما تحرص المؤسسات على توفير سياسات مرنة تدعم هذا التوازن. ومع ذلك، أشارت الدراسة إلى أن ضغوط العمل يمكن أن تُضعف من هذا التأثير الإيجابي، مما يؤكد الحاجة إلى إدارة الضغوط بوصفها شرطًا ضروريًا لتعزيز السعادة.

وركزت دراسة (Shamir-Balderman & Shamir (2025 على العاملين في القطاع الصحي خلال أوقات النزاع المسلح في إسرائيل، حيث أوضحت أن الدعم الاجتماعي من الزملاء والمشرفين المباشرين كان له أثر مباشر في تقليل القلق ورفع مستويات السعادة. كما أظهرت أن ما يسمى بـ"الشغف المتناغم" بالعمل، المدعوم بمناخ اجتماعي إيجابي، يُعد أحد المحفزات النفسية المهمة لتعزيز السعادة الوظيفية.

أما دراسة (Valentim et al. (2025 فقد تناولت السعادة من منظور نفسي أوسع، إذ ركزت على دور الصحة النفسية الإيجابية كمؤشر على السعادة في بيئة العمل. وأظهرت النتائج أن سمات مثل الرضا الشخصي، الاستقلالية، والقدرة على حل المشكلات ترتبط ارتباطًا إيجابيًا بالسعادة، ما يدعو المؤسسات إلى تبني برامج دعم نفسي وتعزيز الرفاه الذهني للموظفين.

بينما تناولت دراسة (Sánchez-Hernández et al. (2025 جانبًا أكثر تجريديًا، حيث ناقشت العلاقة بين الابتكار والسعادة من خلال ما يُعرف بمفهوم "السمو الوظيفي"، وهو شعور الموظف بأن عمله يحمل رسالة سامية وقيمة مجتمعية. وخلصت إلى أن ارتباط العمل بهدف أعمق، إلى جانب الالتزام بالقيم الأخلاقية، يسهم بشكل فعال في تعزيز السعادة وزيادة الدافعية المهنية في القطاعات المصرفية.

وفي السياق الأكاديمي، قامت دراسة (Khatr et al. (2025 بتطوير مقياس لقياس السعادة في العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بصفتهـم "صانعي معرفة"، وحددت ستة أبعاد أساسية تشمل: الرضا الوظيفي، التوجيه الذاتي، حب الذات، التفكير الإيجابي، العلاقات الاجتماعية الإيجابية، والتوازن بين العمل والأسرة، مما يجعل هذا المقياس مرجعاً شاملاً لفهم السعادة في المؤسسات التعليمية.

أما دراسة (Martínez-Arvizu et al. (2025 فقد ركزت على الشركات الصغيرة والمتوسطة في المكسيك، حيث بينت أن الإبداع وثقافة الابتكار يُعدان من العوامل المحورية التي تدعم سعادة الموظفين، خاصة في بيئات العمل المرنة. وأظهرت النتائج أن التأثير الإيجابي للابتكار يتعزز عند وجود ثقافة مؤسسية تحتفي بالتجريب وتمنح الموظفين حرية التعبير.

وفي إطار دراسة الأنماط القيادية، قدمت دراسة (Hamid (2025 مقارنة بين القيادة الخادمة والقيادة الاستبدادية، وأظهرت أن القيادة الخادمة تسهم في تعزيز السعادة من خلال تمكين الموظف من إعادة تشكيل عمله، بينما كان للقيادة الاستبدادية تأثير سلبي واضح في هذا الجانب، مما يؤكد أهمية النمط القيادي في تشكيل التجربة النفسية للموظف.

وفي ذات السياق، أظهرت دراسة (Wandary et al. (2025 أن القيادة التمكينية تسهم في رفع مستوى الإبداع الوظيفي من خلال وسيط نفسي يتمثل في السعادة في العمل، وأكدت على أهمية الدور الذي تلعبه السعادة كحلقة وصل بين التمكين والدافعية الداخلية، ما يُبرز الحاجة إلى بيئة عمل محفزة وجدائياً.

أما دراسة (Hamid & Kundi (2025 فقد بينت أن الممارسات المرنة في إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل غير مباشر على السعادة من خلال تعزيز إدراك الدعم المؤسسي ومعنى العمل، مما يدل على أهمية السياسات الإدارية التي تمنح الموظفين حرية ومساحة للتطور وتقديرًا حقيقياً لجهودهم.

وأخيراً، على الرغم من أن دراسة (Curry et al. (2025 كانت في سياق تصحيح مقال سابق، إلا أن محتواها يؤكد على أن الممارسات الإنسانية مثل اللطف، الاحترام، والتعاطف تُعد من العوامل غير الملموسة ولكنها ذات أثر بالغ في تعزيز السعادة النفسية وخلق بيئة عمل إيجابية.

عكست الأدبيات الدولية الحديثة تنوعاً وعمقاً في فهم العوامل المؤثرة في السعادة الوظيفية، خاصة في ظل التحولات التنظيمية والتقنية والاجتماعية المتسارعة. وتكمن أهمية هذه الدراسات في قدرتها على تحليل السعادة في العمل من منظور شمولي يجمع بين الأبعاد

النفسية والسلوكية والتنظيمية، ويأخذ في الاعتبار الفروق بين القطاعات المهنية والسياقات الثقافية المختلفة. كما تسهم هذه الأبحاث في تجاوز النظرة التقليدية التي تحصر السعادة في الرضا عن العمل، وتطرح نماذج تفسيرية أكثر تعقيداً تأخذ في الحسبان تأثير القيادة، والابتكار، والصحة النفسية، والدعم الاجتماعي، والمواءمة بين الحياة والعمل، مما يعزز من فهم العلاقة بين العوامل الفردية والتنظيمية وبين الرفاه المهني العام. إن هذه الأدبيات تُعد مصدراً غنياً لبناء نموذج تحليلي متكامل يعكس الديناميكيات الحديثة في بيئة العمل، ويُرسى أسساً علمية لصياغة سياسات وممارسات إدارية تُعزز من سعادة الموظفين واستقرارهم المهني. وتتمثل أهم العوامل المؤثرة في السعادة في العمل من واقع نتائج الأدبيات الدولية سابقة الذكر:

- **التكامل بين الحياة الشخصية والعمل:** تشير الأدبيات إلى أن تحقيق التوازن أو الاندماج بين الحياة المهنية والحياة الشخصية يُعد من أبرز العوامل المؤثرة في سعادة الموظفين، حيث يوفر بيئة مرنة تُخفف من الضغوط وتُعزز الشعور بالرضا والاستقرار النفسي.
- **الدعم الاجتماعي:** الدعم الذي يتلقاه الموظف من الزملاء، القادة، والأسرة له أثر مباشر في تحسين مزاجه الوظيفي وتعزيز السعادة، خاصة في فترات الأزمات أو الضغط المهني، حيث يلعب دوراً في تقوية التماسك والالتقاء داخل بيئة العمل.
- **الصحة النفسية الإيجابية:** تُشير نتائج الدراسات إلى أن الأفراد الذين يتمتعون بمستويات مرتفعة من الرضا الذاتي، والاستقلالية، وحل المشكلات، وتحقيق الذات، يكونون أكثر سعادة في العمل، كما أن تحسين الصحة النفسية يُسهم في رفع الإنتاجية.
- **الثقافة الإبداعية والابتكار:** وجود ثقافة تنظيمية تُشجع على الابتكار والتجريب يُعد من العوامل المحورية في تعزيز السعادة، خاصة في المؤسسات التي تمنح الموظفين حرية التفكير وتقدير مساهماتهم الإبداعية.
- **أنماط القيادة:** يتضح أن نمط القيادة الخادمة والتمكينية يسهم في رفع مستويات السعادة من خلال تعزيز التقدير، والتمكين، وتوفير بيئة نفسية آمنة، بينما تؤدي أنماط القيادة الاستبدادية إلى نتائج سلبية على سعادة الموظفين.
- **التحفيز الداخلي:** السعادة في العمل تتعزز بوجود دافعية ذاتية تدفع الموظف للإنجاز والتطور، خاصة عندما يشعر بقيمة ما يقوم به، ويرتبط العمل لديه بالمعنى الشخصي والمهني.

- **التمكين والمرونة الوظيفية:** منح الموظف حرية في اتخاذ القرار وتنظيم المهام يُسهم في رفع الشعور بالسيطرة والتأثير، مما يؤدي إلى تحسين مستوى السعادة والرضا العام.
- **الابتكار الرقمي وتكنولوجيا العمل:** في بيئات العمل الحديثة، تلعب التحولات الرقمية دورًا إيجابيًا في تحسين سعادة الموظفين، من خلال تسهيل المهام وتعزيز التواصل، بشرط أن تُدار ضمن بيئة داعمة للمرونة والإبداع.
- **معنى العمل وقيّمته:** الشعور بأن للعمل غاية ومعنى يتجاوز الراتب والمكافآت، يُعزز من ارتباط الفرد بمهنته، ويزيد من التزامه وانخراطه العاطفي، ما يدعم استقراره النفسي والمهني.
- **الممارسات المرنة في الموارد البشرية:** السياسات المرنة التي تُراعي احتياجات الموظفين وتعزز إدراكهم للدعم المؤسسي تُعتبر ركيزة في بناء بيئة عمل سعيدة ومستقرة.

٣- العلاقة بين القيادة التمكينية والسعادة في العمل:

على الرغم من تنامي الاهتمام في الأدبيات العربية بكل من مفهومي القيادة التمكينية والسعادة في العمل كلٌّ على حدة، إلا أن الربط بين المتغيرين ضمن نموذج تفسيري متكامل ما زال محدودًا للغاية. فغالبية الدراسات العربية تناولت القيادة التمكينية في سياق أثرها على الأداء أو الالتزام التنظيمي، بينما ركزت الدراسات حول السعادة الوظيفية على عوامل الرضا أو المناخ التنظيمي دون التطرق المباشر لأثر الأنماط القيادية التمكينية عليها. هذه الندرة في الربط العلمي بين المتغيرين داخل البيئة العربية دفعت إلى الاعتماد على أحدث وأبرز الأدبيات الدولية، التي قدّمت نماذج تحليلية متقدمة وبيانات تطبيقية في بيئات متنوعة، مما أتاح إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية والاستفادة من الاتجاهات البحثية العالمية في تفسير العلاقة بين التمكين القيادي والرفاه الوظيفي.

أظهرت الدراسات الدولية المعاصرة اهتمامًا متزايدًا بدراسة العلاقة بين القيادة التمكينية والسعادة في العمل، انطلاقًا من أهمية دور القادة في تشكيل المناخ النفسي الإيجابي داخل المؤسسات. وقد تناولت دراسة (Ghadi & Almanaga'h (2020 هذه العلاقة من خلال نموذج إحصائي تطبيقي في البيئة الجامعية بالأردن، حيث أوضحت النتائج أن التأثير المباشر للقيادة التمكينية على السعادة في العمل لم يكن ذا دلالة إحصائية. إلا أن الدراسة كشفت عن وجود تأثير غير مباشر مهم يتمثل في وساطة "إعادة تصميم العمل مما يعني

أن التمكين القيادي لا يؤدي إلى السعادة بشكل مباشر، بل من خلال تعزيز قدرة الموظف على تعديل مهامه بما يتوافق مع طموحاته واهتماماته.

وفي الاتجاه نفسه، تناولت دراسة (Wandary et al. (2025 العلاقة الثلاثية بين القيادة التمكينية، والسعادة في العمل، والإبداع الوظيفي، مع التركيز على دور السعادة كوسيط عاطفي ونفسي يُعزز من تأثير القائد في تحفيز الإبداع. وأشارت الدراسة إلى أن السعادة في العمل تُعد إحدى القنوات الأساسية التي من خلالها تُحقق القيادة التمكينية أثرها في رفع الأداء الإبداعي، مؤكدةً بذلك على أهمية خلق بيئة تنظيمية داعمة لرفاه الموظف.

أما دراسة (Ortiz-Meillon et al. (2024 فقد طرحت العلاقة من زاوية نوعية، حيث استهدفت قيادات نسائية في جامعة مكسيكية، وكشفت أن الشعور بالتمكين في العمل، واعتبار الوظيفة ذات معنى وقيمة، يرتبط بشكل إيجابي بإدراك السعادة والرضا المهني. ويعكس هذا الطرح أن القيادة التمكينية، لاسيما في البيئات المعقدة مثل التعليم العالي، تُسهم في تحسين التوازن النفسي، وتعزيز مشاعر الإنجاز والارتياح لدى القادة أنفسهم.

بناءً على ذلك، يتضح أن العلاقة بين القيادة التمكينية والسعادة في العمل ليست علاقة خطية مباشرة فحسب، بل تمر غالبًا من خلال آليات نفسية وتنظيمية وسيطة مثل: إعادة تشكيل العمل، والتحفيز الذاتي، وإدراك القيمة الذاتية للوظيفة. وتشير الأدبيات إلى أن تحقيق السعادة الوظيفية يتطلب تفعيل القيادة التمكينية ضمن سياق مؤسسي يدعم المرونة، والثقة، والمعنى في العمل.

ثانيًا: الدراسات السابقة:

أ. الدراسات المرتبطة بالقيادة التمكينية:

دراسة (الحارثي، ٢٠٢٠) بعنوان: مقومات تطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمدينة أبحا في ظل تطبيق نظام المقررات. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المقومات الأساسية لتطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمدينة أبحا في إطار نظام المقررات من وجهة نظر المعلمين. وأظهرت نتائج الدراسة أهمية عالية لجميع المقومات المادية والتنظيمية والاجتماعية والشخصية لتطبيق القيادة التمكينية، وكان

أبرزها المقومات المادية بمتوسط (٢,٨٢ من ٣). وأوصت الدراسة بتعزيز دعم المعلمين وتقليل النصاب التدريسي والتحول نحو فرق عمل متجانسة.

دراسة (Alrige et al., 2022) بعنوان: آثار التمكين على أداء العاملين في مجال الرعاية الصحية أثناء جائحة كوفيد-١٩ في المملكة العربية السعودية. هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر تمكين العاملين في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية خلال جائحة COVID-19 على أدائهم. وبيّنت نتائج الدراسة أن منح الموظفين حرية تعديل إجراءات العمل وتقديم المكافآت المرتبطة بالأداء كان له الأثر الأكبر على أداء الموظفين ($R^2 = 0.301$)، مما ساعد على تقليل مستويات التوتر والإجهاد وزيادة القدرة على التكيف مع الأزمة.

دراسة (Al Otaibi et al., 2023) بعنوان: دور القيادة التمكينية والتمكين النفسي في تعزيز مشاركة الممرضات في العمل والالتزام العاطفي. هدفت الدراسة إلى استكشاف دور القيادة التمكينية والتمكين النفسي في تعزيز الالتزام التنظيمي والانخراط الوظيفي لدى الممرضين في مستشفى جامعي بالمملكة العربية السعودية. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة التمكينية والالتزام العاطفي، وبين الالتزام العاطفي والانخراط الوظيفي، مع تأثير وسيط قوي للتمكين النفسي. إلا أنها لم تجد علاقة مباشرة بين القيادة التمكينية والانخراط الوظيفي. وأوصت الدراسة بتدريب القادة الإداريين على القيادة التمكينية لتحسين الالتزام والأداء الوظيفي.

دراسة (السناي، ٢٠٢٤) بعنوان: ممارسات القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات القيادة التمكينية ومتطلباتها من وجهة نظر كل من المديرات والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التمكينية تُمارس بدرجة مرتفعة (متوسط حسابي ٣,٩١)، وكان أبرز أبعادها إظهار الثقة في الأداء العالي، في حين كانت المشاركة في صنع القرار الأقل تطبيقاً. كما بيّنت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة لصالح حملة البكالوريوس ومن لديهم خبرة تتجاوز الخمس سنوات.

بناءً على تحليل الدراسات السابقة المرتبطة بالقيادة التمكينية، يمكن ملاحظة توافق نسبي في النتائج، مع اختلاف في الأبعاد الأكثر بروزاً تبعاً لطبيعة المجتمع المستهدف والقطاع محل الدراسة. فعلى سبيل المثال، دراسة الحارثي (٢٠٢٠) في القطاع التعليمي بأبها

أظهرت أهمية المقومات المادية والتنظيمية لتفعيل القيادة التمكينية، وهو ما ينسجم مع دراسة السناني (٢٠٢٤) التي أكدت بدورها ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التمكينية في المدارس، مع بروز بعد "الثقة في الأداء العالي" مقابل ضعف مشاركة المعلمات في صنع القرار. هذا يشير إلى وجود فجوة في التمكين الإداري الحقيقي رغم التصورات الإيجابية العامة.

من جهة أخرى، ركزت دراسة **Alrige et al. (2022)** على قطاع الرعاية الصحية خلال أزمة، وأبرزت أثر التمكين التشغيلي والمكافآت على الأداء، مما يعكس كيف يتعزز التمكين في سياق الأزمات عبر تخفيف مباشر وتخفيف الضغوط. أما دراسة **Al Otaibi et al. (2023)** فقد تناولت التمكين من منظور نفسي، وكشفت عن دور القيادة التمكينية في تعزيز الالتزام العاطفي من خلال التمكين النفسي كوسيط، لكنها لم تجد أثراً مباشراً على الانخراط الوظيفي، وهو ما يعكس تعقيد العلاقة ويؤكد أهمية العوامل الوسيطة.

وبالتالي، يظهر أن الاختلاف في النتائج يرجع إلى السياق التنظيمي، ونوعية الوظائف، والسمات الثقافية للمجتمع، فضلاً عن آليات التمكين الممارسة، سواء كانت مادية، تنظيمية، أو نفسية. كما أن أغلب الدراسات ركزت على الأداء والانخراط والالتزام، بينما لم تتناول السعادة في العمل كمتغير تابع بشكل مباشر، مما يدعم الحاجة إلى دراسات تدمج بين القيادة التمكينية والسعادة الوظيفية في السياق العربي.

ب. الدراسات المرتبطة بالسعادة في العمل:

دراسة **(Alsadi et al., 2022)** بعنوان: كيف تؤثر استراتيجيات التحول على سعادة مقدمي الرعاية الصحية الأولية: نظرة على المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير استراتيجيات التحول الصحي على سعادة مقدمي الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على المنطقة الشرقية، التي شهدت تطورات كبيرة ضمن إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرنامج تحول القطاع الصحي. تبحث الدراسة في كيفية تأثير العوامل التنظيمية والإدارية على مستوى السعادة والرضا الوظيفي بين مقدمي الرعاية الصحية، وما إذا كانت هذه الاستراتيجيات تحقق الأهداف المرجوة في تحسين بيئة العمل وتخفيف الموظفين. اعتمدت الدراسة على منهج البحث الكمي باستخدام الاستبيان لجمع البيانات من مقدمي الرعاية الصحية الأولية. تم

تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي وتحليل التباين (ANOVA) وتحليل الارتباط لفحص العلاقة بين استراتيجيات التحول ومتغيرات السعادة الوظيفية. أظهرت النتائج أن استراتيجيات التحول كان لها تأثير إيجابي على مستويات السعادة لدى مقدمي الرعاية الصحية الأولية، حيث أكد غالبية المشاركين أن التحسينات في البنية التحتية، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، وتعزيز التدريب والتطوير المهني، أدت إلى زيادة مستوى الرضا والسعادة في بيئة العمل. ومع ذلك، أشارت الدراسة إلى وجود تحديات مثل ارتفاع عبء العمل ونقص التحفيز المالي، مما يؤثر سلباً على مستوى السعادة لبعض العاملين. أوصت الدراسة بضرورة تنفيذ برامج دعم نفسي وتحفيزي للعاملين في القطاع الصحي، وتحسين نظام الحوافز المالية والمزايا الوظيفية، بالإضافة إلى تعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين لضمان تنفيذ استراتيجيات التحول بطريقة أكثر فاعلية واستدامة. كما أكدت على أهمية قياس رضا الموظفين بانتظام لضمان استمرار التحسينات وتعزيز بيئة عمل إيجابية تدعم تحقيق الأهداف الصحية للمملكة.

دراسة (Algarni and Alemeri, 2023) بعنوان: دور الاندماج الوظيفي، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي في تحقيق السعادة في العمل داخل إحدى المؤسسات السعودية . تناولت هذه الدراسة مفهوم السعادة في بيئة العمل وأسبابها وتأثيراتها داخل إحدى الهيئات الحكومية السعودية، وركزت على تحليل العلاقة بين ثلاثة متغيرات رئيسية: الاندماج الوظيفي، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وذلك بالاستناد إلى نموذج **Fisher (2010)** استخدمت الدراسة منهج البحث الكمي، حيث تم جمع البيانات عبر استبيان وزع على ٣٠٠٠ موظف باستخدام العينة العشوائية البسيطة، وبلغ معدل الاستجابة ٢٣,٥٪. تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي وتحليل الارتباط والانحدار. أظهرت النتائج أن الالتزام التنظيمي هو العامل الأكثر تأثيراً في تحقيق السعادة في بيئة العمل، يليه الاندماج الوظيفي والرضا الوظيفي، مما يشير إلى أهمية تعزيز ولاء الموظفين للمؤسسة لضمان تحقيق مستويات أعلى من السعادة في العمل. أوصت الدراسة بضرورة تنفيذ سياسات تنظيمية تهدف إلى تعزيز الالتزام الوظيفي، وزيادة فرص المشاركة والتفاعل في بيئة العمل، وتحسين استراتيجيات رضا الموظفين من أجل تحقيق بيئة عمل أكثر سعادة وإنتاجية .

دراسة (الغامدي، ٢٠٢٣) بعنوان: مؤشرات السعادة المؤسسية لجودة الحياة الوظيفية في جامعة أم القرى. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تحقق مؤشرات السعادة المؤسسية التي تعكس جودة الحياة الوظيفية في جامعة أم القرى، والكشف عن الفروق

الدالة إحصائيًا بين مستويات تحقيق هذه المؤشرات تبعًا لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تم تحليل بيانات الموظفين في الجامعة باستخدام المتوسطات الحسابية وتحليل الفروق الإحصائية. أظهرت النتائج أن مستوى تحقق مؤشرات السعادة المؤسسية كان متوسطًا، حيث جاءت فرص الترقى والنمو المهني في المرتبة الأولى، في حين جاء الاستقرار والأمان الوظيفي في المرتبة الأخيرة. كما كشفت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعًا لمتغير الجنس، ولكن وجدت فروق لصالح الموظفين الحاصلين على درجات علمية عليا (ماجستير أو دكتوراه) ومن لديهم خبرة أقل من ٥ سنوات. أوصت الدراسة بضرورة توفير دليل إرشادي لمؤشرات السعادة المؤسسية، وقياس مستوى السعادة بانتظام، وإنشاء نظام واضح للحوافز والمكافآت يعتمد على معايير محددة مرتبطة بكفاءة الأداء، بالإضافة إلى تحسين بيئة العمل لتعزيز الإبداع والابتكار .

دراسة (الحجوج، ٢٠٢٣) بعنوان: واقع تطبيق العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز السعادة الوظيفية في الجامعات السعودية الناشئة. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور العدالة التنظيمية في تعزيز السعادة الوظيفية في الجامعات السعودية الناشئة، وذلك من خلال تقييم مستوى تطبيق العدالة التنظيمية ومدى شعور أعضاء هيئة التدريس بالسعادة الوظيفية، بالإضافة إلى تحديد العوائق التي تعيق تحقيق العدالة التنظيمية وتأثيرها على السعادة في العمل. اتبعت الباحثة المنهج الوصفي باستخدام المسح الاجتماعي، حيث تم توزيع استبيان على ٣٨٦ عضوًا من هيئة التدريس في جامعات ناشئة (جامعة القصيم، جامعة الطائف، جامعة نجران، جامعة الحدود الشمالية). أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في هذه الجامعات كان مرتفعًا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٢,٧٩) والانحراف المعياري العام (٠,٧٥). كما أن مستوى السعادة الوظيفية كان مرتفعًا بمتوسط حسابي (٢,٦١) وانحراف معياري (٠,٨٣). ومع ذلك، أشارت الدراسة إلى وجود عدد من الصعوبات التي تعيق تحقيق العدالة التنظيمية وتعزيز السعادة الوظيفية، حيث بلغ متوسطها (٢,٧١) وانحراف معياري (٠,٧٦). أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الشفافية والثقة في العمل الإداري، وتوفير بيئة جامعية داعمة، وتنمية ثقافة العمل الجماعي، وتطبيق معايير العدالة الاجتماعية، إضافةً إلى تعزيز الابتكار والإبداع في بيئات العمل الأكاديمية من خلال توفير بيئة رقمية متكاملة.

عند مقارنة نتائج الدراسات العربية المرتبطة بالسعادة في العمل، يمكن ملاحظة وجود اتفاق عام على أن العوامل التنظيمية مثل العدالة، والالتزام، وفرص النمو المهني، والدعم الإداري تلعب دورًا محوريًا في تعزيز السعادة الوظيفية. فقد أظهرت دراسة الغامدي (٢٠٢٣) والحجوج (٢٠٢٣) أن البيئة العادلة والفرص المهنية تسهم في رفع جودة الحياة الوظيفية والشعور بالسعادة، وهو ما يتقاطع مع ما توصلت إليه دراسة **Alsadi et al. (2022)** حول أهمية تحسين البنية التنظيمية وتوفير بيئة داعمة ضمن استراتيجية التحول الصحي.

في المقابل، أبرزت دراسة **Alemeri and Algarni (2023)** تأثير الالتزام التنظيمي باعتباره العامل الأهم مقارنة بالرضا أو الاندماج، مما قد يُفسر بخصوصية بيئة العمل في المؤسسات الحكومية من حيث التدرج الوظيفي والولاء المؤسسي، بينما ركزت باقي الدراسات على بيئات تعليمية أو صحية أكثر ديناميكية.

ويظهر تفاوت في درجة السعادة بحسب الخصائص الفردية؛ فقد بينت دراسة الغامدي أن الموظفين ذوي المؤهلات العليا والخبرة الأقل أكثر شعورًا بالسعادة، بينما لم تظهر دراسة الحجوج فروقًا جوهرية بناءً على المتغيرات الديموغرافية، ما قد يعكس تباينًا في طبيعة الأنظمة الداخلية أو الإدارات الجامعية.

بوجه عام، تتفق هذه الدراسات في أن السعادة الوظيفية ليست فقط ناتجة عن ظروف العمل المباشرة، بل ترتبط أيضًا بجودة العلاقات التنظيمية، وشعور الموظف بالتقدير والانتماء، مما يؤكد ضرورة تبني استراتيجيات متكاملة تُراعي الجوانب النفسية والتنظيمية معًا.

ج. الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التمكينية والسعادة في العمل:

دراسة **(Ghadi and Almanaga , 2020)**: تناولت العلاقة بين القيادة التمكينية والسعادة في العمل في بيئة التعليم الجامعي بالأردن، وهدفت إلى اختبار نموذج افتراضي يوضح تأثير القيادة التمكينية على السعادة الوظيفية من خلال الدور الوسيط لإعادة تصميم العمل. استخدمت الدراسة المنهج الكمي بالاعتماد على نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج AMOS ، وقد بلغ حجم العينة ٣٢٥ أكاديميًا. أشارت النتائج إلى عدم وجود تأثير مباشر دال إحصائيًا بين القيادة التمكينية والسعادة في العمل، إلا أن

هناك تأثيراً غير مباشر وفعالاً يتحقق عبر تمكين الموظف من إعادة تشكيل مهامه الوظيفية بما يتماشى مع قدراته واهتماماته. وأوصت الدراسة بتعزيز سلوكيات التمكين القيادي وتحفيز الموظفين على تصميم أدوارهم بما يُسهم في رفع مستوى السعادة المهنية.

دراسة (Ortiz-Meillón et al., 2024): ركزت على فئة القيادات النسائية في إحدى الجامعات المكسيكية، وسعت إلى استكشاف العلاقة بين إدراك السعادة ومستوى التمكين والرضا عن العمل والحياة الشخصية. استخدمت الدراسة أسلوباً وصفيًا من خلال تحليل ارتباطات نفسية واجتماعية ضمن بيئة أكاديمية تمكينية ومليئة بالتحديات، وتم تطبيق بطاريات سيكومترية على العينة. وقد خلصت النتائج إلى أن الأفراد الذين يشعرون بأن عملهم مجزٍ ويتماشى مع قيمهم الشخصية، غالبًا ما يتمتعون بمستوى أعلى من السعادة والرضا. وبيّنت الدراسة أن البيئة الداعمة والمُحفّزة، والتي تتسم بالتمكين القيادي، ترتبط بشكل مباشر بتحقيق رفاه شخصي ومهني لدى النساء القياديات.

دراسة (Wandary et al., 2025) قدمت منظورًا مفاهيميًا أوسع، حيث بحثت العلاقة بين القيادة التمكينية والإبداع الوظيفي من خلال السعادة والدافعية الذاتية كمتغيرين وسيطين، بالاستناد إلى نظرية التبادل الاجتماعي. وقد شملت الدراسة مراجعة تحليلية لـ ٢٩ دراسة منشورة حديثًا، وتوصلت إلى أن السعادة في العمل تمثل حلقة وصل جوهرية بين تمكين القائد وبين رفع مستويات الإبداع لدى الموظفين. أكدت الدراسة أن المناخ العاطفي الإيجابي داخل المؤسسة يُعد شرطًا أساسيًا لتفعيل أثر القيادة التمكينية على أداء الأفراد، مشيرة إلى ضرورة مراعاة الأبعاد النفسية والتحفيزية عند تصميم استراتيجيات القيادة.

عند تحليل نتائج الدراسات السابقة الذكر التي تناولت العلاقة بين القيادة التمكينية والسعادة في العمل، يمكن استنتاج عديد من المؤشرات نجملها في الآتي:

- الاعتراف بالسعادة كعنصر وسيط مهم:

تتفق دراسة **Ghadi and Almanaga (2020)** ودراسة **Wandary et al. (2025)** على أن العلاقة بين القيادة التمكينية والسعادة في العمل ليست مباشرة دائمًا، بل تمر عبر متغيرات وسيطة (مثل: إعادة تصميم العمل أو الدافعية الذاتية). كما

تشير دراسة Ortiz-Meillón et al. (2024) إلى أن الإدراك الشخصي لقيمة العمل والتمكين يؤثر إيجاباً على السعادة، مما يدعم الرؤية غير المباشرة للعلاقة.

• دور البيئة الداعمة في تعظيم أثر القيادة التمكينية:

أكدت جميع الدراسات أن وجود بيئة عمل داعمة ومُمكنة يعزز من تأثير القيادة التمكينية على الرفاه والسعادة. في الدراسات الثلاث، تبين أن التفاعل الإيجابي بين القائد والموظف هو عامل محوري لتوليد المشاعر الإيجابية وتحقيق السعادة.

• محورية العامل النفسي والتحفيزي:

ركزت جميع الدراسات على أهمية الأبعاد النفسية والعاطفية في تفسير العلاقة؛ مثل: الدافعية، الشغف بالعمل، الإدراك الذاتي، وإعادة تشكيل المهام، ما يعكس تطور الاهتمام بتكامل القيادة والسعادة من منظور نفسي وسلوكي.

ثالثاً: التعقيب النقدي على الدراسات السابقة:

• تحليل الفجوة البحثية:

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت كل من القيادة التمكينية أو السعادة في العمل كل على حدة، إلا أن هناك ندرة واضحة في الدراسات التي تناولت العلاقة التكاملية بين المتغيرين، خصوصاً في السياق العربي والخليجي. أغلب الأدبيات ركزت على قياس أثر التمكين على الأداء، أو الالتزام، أو الانخراط الوظيفي، دون أن تضع السعادة الوظيفية كمتغير تابع رئيسي. كما أن الدراسات التي تناولت السعادة اقتصرت غالباً على تحليل العوامل التنظيمية والنفسية دون الربط المباشر مع أنماط القيادة. فضلاً عن ذلك، فإن معظم الأدبيات اعتمدت على بيانات تعليمية أو صحية أو قطاعات حكومية، مما يجعل من دراسات القطاع الخاص، خصوصاً في بيئة خدمية سعودية، قليلة أو تكاد تكون غائبة.

• أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات:

تتقاطع غالبية الدراسات في تأكيد أهمية القيادة التمكينية كمدخل لتحسين بيئة العمل، لكنها تختلف في الوسائط المؤدية إلى ذلك

الأثر، حيث وجدت بعض الدراسات مثل **Ghadi and Almanaga, 2020** أن العلاقة غير مباشرة، بينما أشارت أخرى-**Ortiz**

إلى **Meillón et al., 2024** علاقة مباشرة. كما اختلفت السياقات الثقافية والتنظيمية؛ فبينما درست القيادة في جامعات أردنية

ومكسيكية، اقتصرت دراسات السعادة غالبًا على قطاعات حكومية سعودية أو جامعات محلية، مما يجعل من العينة المستهدفة في الدراسة

الحالية -موظفو شركتين خاصتين في القطاع الصحي - إضافة جديدة. كذلك تباينت أدوات البحث بين الاستبيانات، النماذج البنائية،

والتحليل المفاهيمي، مما يفسر تنوع النتائج وتعدد أبعاد المتغيرات المدروسة.

● الاستفادة من نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف:

تستفيد الدراسة الحالية من نقاط القوة المنهجية في الدراسات السابقة، كاستخدام أدوات كمية مع تحليل متعدد المتغيرات، إلى

جانب تبني الأبعاد التفصيلية للقيادة التمكينية (معنى العمل، الثقة، المشاركة، الاستقلالية). في الوقت نفسه، تتجاوز نقاط الضعف في

الأدبيات، مثل الإغفال عن دراسة القطاع الخاص أو إهمال قياس السعادة كنتاج للتمكين القيادي، من خلال التركيز على العامل

العاطفي والنفسي للعاملين في بيئة خدمية تنافسية. كما تسعى إلى تقديم قراءة سياقية حديثة تتماشى مع تحولات سوق العمل السعودي

وتوجهاته نحو تحسين بيئة العمل في القطاع غير الحكومي.

● تحديد موقع الدراسة الحالية من الأدبيات:

تنفرد الدراسة الحالية بأنها تسد فجوة واضحة في الأدبيات العربية والخليجية من خلال اختبار العلاقة بين القيادة التمكينية

والسعادة الوظيفية في بيئة أعمال خاصة، وهو ما لم تُعنه الدراسات السابقة بما يكفي. وتضيف بعدًا تطبيقيًا جديدًا من خلال التركيز

على موظفي شركتين من القطاع الخاص (مزايا ومجمع ديتال الطبي)، بما يساهم في إثراء الفهم النظري والتطبيقي للعلاقة بين التمكين

والسعادة. كما أن الدراسة تقدم تصورًا متكاملًا لمكونات القيادة التمكينية كمدخل لتحسين السعادة في العمل، ما يجعلها مرجعًا مهمًا

يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية داخل البيئة الخليجية.

وبناء على ما تقدم، فإن الدراسة الحالية تُعد إضافة نوعية إلى الحقل العلمي، لا لكونها فقط تجمع بين متغيرين غالبًا ما دُرِسَا كل على حدة، ولكن لأنها تقدم معالجة علمية حديثة وواقعية تستند إلى متغيرات فرعية دقيقة، ومنهجية كمية منهجية، واستناد إلى عينة ميدانية من القطاع الخاص السعودي، مما يُعزز من موثوقية نتائجها وجدواها في تحسين السياسات المؤسسية.

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

مقدمة

يُعَدُّ الفصل الثالث من الدراسة محورًا في ترسيخ الأسس العلمية للبحث، إذ يوضح المنهج الذي اتبعه الباحث لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها، مع الالتزام بالمعايير المنهجية الدقيقة التي تضمن موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم. يأتي هذا الفصل ليُعرِّف بالخطوات المنهجية المنظمة التي تمثل الجسر بين الإطار النظري (الفصل الثاني) والنتائج الميدانية (الفصول اللاحقة)، حيث يُعَرِّضُ لأهداف الدراسة وفروضها، ومنهج الدراسة المعتمد، ومجتمع الدراسة وعينيتها، وأداة جمع البيانات، بالإضافة إلى أساليب المعالجة الإحصائية والإجراءات الميدانية المتخذة.

في سياق الدراسة الحالية "تأثير القيادة التمكينية على السعادة في العمل" بالتطبيق على موظفي شركتي "مزايا للصناعة" و"مجمع ديتال الطبي" — يهدف هذا الفصل إلى توثيق الإطار المنهجي الذي اعتمده الباحث لضمان موضوعية التحليل ودقة الاستنتاجات؛ معتمدًا على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لطبيعة المتغيرات والسياق التنظيمي السعودي. ومن خلال عرض هذه العناصر، يُتَّاحُ للقارئ فهم الخطوات العملية التي تم تنفيذها ميدانيًا، مما يعزز مصداقية الدراسة ويمهد لمناقشة النتائج في الفصول اللاحقة.

أولاً: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التمكينية على سعادة الموظفين في العمل، بالتطبيق على شركتي مزايا ومجمع دينتال الطبي في المملكة العربية

السعودية. وينبثق عن هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية، على النحو التالي:

١ - تحليل أثر تعزيز معنى العمل على سعادة الموظفين في العمل.

٢ - تحليل أثر المشاركة في صنع القرار على سعادة الموظفين في العمل.

٣ - تحليل أثر الثقة في أداء العاملين على سعادة الموظفين في العمل.

٤ - تحليل أثر منح الاستقلالية على سعادة الموظفين في العمل.

ثانياً: منهجية الدراسة وإجراءاتها:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لما له من ملاءمة كبيرة مع طبيعة أهداف الدراسة التي سعت إلى وصف وتحليل أثر

القيادة التمكينية على سعادة الموظفين الإداريين في العمل، بالتطبيق الميداني على شركتي "مزايا للصناعة" و"مجمع دينتال الطبي" في المملكة العربية السعودية.

يُعد هذا المنهج الأنسب للدراسة الحالية؛ حيث يتيح وصف الواقع الحالي لمتغيرات الدراسة بدقة، ثم تحليل العلاقات السببية بينها إحصائياً؛ مما يؤدي إلى تفسير

علمي يعكس واقع بيئة العمل. وقد اعتمد الباحث على مصدرين أساسيين لجمع بيانات الدراسة، على النحو التالي:

١ - المصادر الثانوية:

تمثلت في الإطار النظري لبناء الدراسة، حيث اعتمد الباحث على مراجعة وتحليل متعمق لعدد من الكتب والمراجع العربية والأجنبية، بالإضافة إلى

الدوريات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة التمكينية وسعادة العمل. حيث ساهمت هذه المصادر في تحديد

أبعاد المتغيرات، صياغة فروض الدراسة، وتطوير أداة جمع البيانات، مما أرسى أساساً نظرياً قوياً يدعم التحليل الميداني.

٢ - المصادر الأولية:

تمثلت في البيانات الميدانية المجموعة مباشرة من مجتمع الدراسة، وذلك من خلال أداة الاستبانة التي صُممت خصيصاً لأغراض الدراسة بعد الرجوع إلى

الأدبيات العلمية ذات الصلة (مثل دراسات الحارثي ٢٠٢٠، وإبراهيم ٢٠٢٤). تم توزيع الاستبانات إلكترونياً على عينة الدراسة، ثم جمعها ومعالجتها باستخدام

برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.26)، لضمان دقة النتائج وموثوقيتها العلمية من خلال اختبارات الصدق والثبات والتحليلات الإحصائية المناسبة.

ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين الإداريين العاملين في الشركتين المستهدفتين، على اختلاف مستوياتهم الإدارية (من موظفين إلى مديرين)، حيث بلغ عددهم ١٦٩ مفردة في شركة مزايا للصناعة، و (٥٤) مفردة في مجمع دينتال الطبي، بإجمالي ٢٢٣ . وقد تم اختيار هذين المجتمعين تحديداً لأنهما يمثلان نموذجاً متنوعاً لبيئات عمل سعودية حديثة؛ الأولى صناعية تقنية في مدينة جدة، والثانية طبية متخصصة في جنوب غرب المملكة، مما يتيح دراسة تأثير القيادة التمكينية في سياقات إدارية مختلفة ضمن الثقافة التنظيمية السعودية، ويعزز من إمكانية تعميم النتائج على مؤسسات مشابهة.

١- نبذة عن الشركتين:

- شركة مزايا المتطورة للصناعات المعدنية: تقع في مدينة جدة، وهي إحدى الشركات الصناعية الرائدة في المملكة العربية السعودية. تتخصص في تصنيع وتوريد المنتجات المعدنية الحديثة، وتقدم حلولاً متقدمة للصناعات الإنشائية والهندسية. تضم كوادراً إدارية وفنية متعددة المستويات، وتساهم في دعم رؤية ٢٠٣٠ من خلال الابتكار الصناعي.
- مجمع دينتال الطبي: يقع في محافظة النماص بمنطقة عسير (جنوب غرب المملكة)، وهو مجمع متخصص في خدمات طب الأسنان المتكاملة، بما في ذلك علاج الجذور، زراعة الأسنان، التقويم، والعلاج التجميلي. يتميز بوجود كفاءات طبية وإدارية سعودية ذات خبرة عالية، ويخدم مجتمعات محلية متنوعة.

٢- عينة الدراسة:

نظراً لطبيعة مجتمع الدراسة البالغ حجمه (٢٢٣ موظفاً إدارياً)، اعتمد الباحث أسلوب العينة العشوائية البسيطة كمنهجية علمية ملائمة لجمع البيانات، وتمثل وحدة المعاينة في هذه الدراسة الموظف الإداري الفردي. وبناءً على التوزيع الميداني الإلكتروني ومتابعة الاستجابات، استقرت عينة الدراسة

النهائية والفعليّة عند (٧٦) موظفاً إدارياً قاموا باستيفاء الاستبانة بشكل كامل وصحيح، وهو حجم عينة كافٍ ومثل إحصائياً لخصائص المجتمع الأصلي في الشركتين ويسمح بتعميم النتائج.

لذلك جرى العمل ميدانياً على تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) عبر أسلوب العينة العشوائية البسيطة المستهدفة من مجتمع الدراسة الكلي البالغ عدده ٢٢٣ مفردة. وحرصاً من الباحث على دقة جودة البيانات وضمان جدية الإجابات، فقد تمت عملية الجمع والمتابعة المباشرة مع المبحوثين، حيث أسفرت الجهود الميدانية عن استرداد ٧٦ استبانة بالكامل. وعقب إخضاع جميع الاستبانات المستردة لعملية الفحص والتدقيق الأولي، تبين أنها جميعاً مكتملة وصالحة بنسبة ١٠٠٪، ولم يتم رفض أو استبعاد أي استبانة نظراً لخلوها التام من الأخطاء أو الإجابات المفقودة، وبذلك استقر القوام النهائي والفعلي لعينة الدراسة الحالية عند ٧٦ مفردة خضعت للتحليل الإحصائي.

بناءً على مخرجات التوزيع الميداني، تم حساب نسبة الاستجابة الفعلية لعينة الدراسة بتطبيق المعادلة الإحصائية المعتمدة: (عدد السليمة / الموزعة) $\times 100$. ووفقاً لذلك، بلغت نسبة الاستجابة المقبولة ٣٤,٠٨٪ من إجمالي المجتمع الكلي ٢٢٣. وتعتبر هذه النسبة كافية ومثلة للمجتمع علمياً وإحصائياً عند مستوى ثقة ٩٥٪ وهامش خطأ مقبول في البحوث الإنسانية والاجتماعية، مما يعطي كفاءة ومصادقية عالية للبيانات المستخلصة، ويجعل النتائج المنبثقة عنها قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة الأصلي.

رابعاً: أداة جمع البيانات:

تُجمعت بيانات الدراسة بالاعتماد على قائمة استقصاء (استبانة) تم إعدادها خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة، وفقاً لأبعادها النظرية المستمدة من الأدبيات العلمية ذات الصلة. تتكون الاستبانة من ثلاث مجموعات رئيسية، وتستخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة على العبارات (٥ = أوافق تماماً، ٤ = أوافق إلى حد كبير، ٣ = محايد، ٢ = لا أوافق إلى حد كبير، ١ = لا أوافق تماماً)، مما يتيح تحليلاً إحصائياً دقيقاً للمتوسطات والارتباطات.

المجموعة الأولى: البيانات الديموغرافية:

تتكون من ٥ عبارات تغطي الخصائص الشخصية للمستجيبين، وهي: الجنس، العمر، المستوى الإداري، الشركة، وسنوات الخبرة. تهدف إلى تصنيف العينة وتحليل الاختلافات بين الفئات.

المجموعة الثانية: القيادة التمكينية (المتغير المستقل):

يُقاس هذا المتغير من خلال مقياس مكون من ٢٠ عبارة مقسمة إلى أربعة أبعاد، مستوحاة ومؤلفة من دراسات سابقة موثقة، على النحو التالي:

- معنى العمل (العبارات ١-٥): (إبراهيم، ٢٠٢٤).
- المشاركة في صنع القرار (العبارات ٦-١٠): (إبراهيم، ٢٠٢٤)، (الحارثي، ٢٠٢٠).
- الثقة في أداء العاملين (العبارات ١١-١٥): (إبراهيم، ٢٠٢٤).
- منح الاستقلالية (العبارات ١٦-٢٠): (إبراهيم، ٢٠٢٤)، (الحارثي، ٢٠٢٠).

المجموعة الثالثة: السعادة في العمل (المتغير التابع):

يُقاس من خلال مقياس مكون من ٨ عبارات تغطي جوانب الرضا، البيئة، العلاقات، والتوازن العام، مستوحاة من مقاييس قياسية لسعادة العمل.

إجراءات التحقق من الاستبانة:

للتحقق من وضوح عبارات أداة الدراسة ومدى فهمها من قِبل المستجيبين، عُرضَت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمحكمين الأكاديميين في مجال القيادة التنظيمية (ملحق رقم)، وقد أدى هذا الإجراء إلى إعادة صياغة بعض العبارات وتعديلها لتعزيز الدقة اللغوية والمفاهيمية للأداة. وعقب ذلك، وفي مرحلة التطبيق الميداني، تم التحقق من الصدق البنائي والاتساق الداخلي (ارتباط العبارات بالأبعاد عبر تحليل معامل الصدق الذاتي) والثبات (عبر حساب معامل ألفا كرونباخ) بعد جمع البيانات من العينة الفعلية البالغة (٧٦) مفردة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)،

دراسة تأثير القيادة التمكينية على السعادة في العمل (استبيان)

السيدات و السادة المحترمين

يود الباحث **عبدالرحمن بن غرمان العمري** بالقيام بدراسة ميدانية بعنوان "أثر القيادة التمكينية على السعادة في العمل"، و لتأثير المرشحين على نتائج هذه الدراسة و بعد تحديد العينة وقع الاختيار عليكم لمشاركتنا آراؤكم عن طريق هذه الاستبانة الخاصة بالدراسة. نأمل المشاركة بعد قراءة الاستبيان بعناية، والإجابة على جميع العبارات بشكل دقيق. علما بان جميع اجاباتكم خاضعة لأمن البيانات و سرية المعلومات ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم وافر الشكر و الاحترام

الجزء الأول

بيانات ديموغرافية

الجنس

ذكر ☐

أنثى ☐

سنوات الخبرة

من ١ إلى أقل من ١٠ سنة ☐

من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة ☐

من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة ☐

أكثر من ٣٠ سنة ☐

المؤهل العلمي

دبلوم المدارس الفنية ☐

البكالوريوس ☐

البكالوريوس ☐

دبلوم دراسات عليا ☐

ماجستير ☐

دكتوراة ☐

الجزء الثاني

يُرجى وضع علامة (✓) أمام ما يعبر عن تقييمكم للبند التالي:

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
١	يوضح قائدي أهمية عملي الإداري في تحقيق أهداف الشركة					
٢	يحفز قائدي توقعاتي المستقبلية من خلال ربط عملي بالرؤية التنظيمية					
٣	يساعدني قائدي على تطوير نقاط قوتي الإدارية لتعزيز معني عملي					
٤	يقدم قائدي دعماً لتطوير مهاراتي المهنية في بيئة العمل الطبي/الإداري					
٥	يجعل قائدي عملي اليومي يبدو ذا قيمة وأثر إيجابي					

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
٦	يحفز قائدي توقعاتي المستقبلية من خلال ربط عملي بالرؤية التنظيمية					
٧	يشجعني قائدي مشاركة خبراتي مع الفريق في اتخاذ القرارات					
٨	يدعو قائدي للتعاون المشترك بين الموظفين في المستويات الإدارية كافة					
٩	يمنح قائدي فرصة لمشاركة آرائي في التخطيط الإداري					
١٠	يستمع قائدي لمقترحاتي قبل اتخاذ قرارات تؤثر على عملي					

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
١١	يبلغني قائدي بردود أفعال إيجابية مرتبطة بأدائي الإداري					
١٢	يدعم قائدي جهودي عندما أركز على أداء مهامي بفعالية					
١٣	يمنح قائدي مكافآت مجزية عند تحقيقي أهداف الشركة					
١٤	يثق قائدي بكفاءتي دون تدخل مفرط					
١٥	يعامل قائدي الموظفين كموثوقين قادرين على الابتكار					

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
١٦	لا يتدخل قائدي في عملي إلا إذا أصبحت المشكلة خطيرة					
١٧	يتعامل قائدي مع المشكلات الإدارية من زوايا متعددة دون بيروقراطية					
١٨	يتيح قائدي لمؤوسيه استقلالية شبه كاملة في إدارة شؤونهم اليومية					
١٩	لا يضع قائدي أية قيود على صلاحياتي و ذلك لإتاحة الفرصة للإبداع					
٢٠	يتيح لنا القائد الحرية في وضع أي إجراءات إدارية جديدة و التي لا تتعارض مع مصلحة العمل					

الجزء الثالث

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
٢١	أشعر بقدر عالي من الرضى عن مستوى أدائي في العمل					
٢٢	أشعر بالسعادة في بيئة عملي					
٢٣	أنظر إلى يوم العمل بإيجابية وحماس					
٢٤	أشعر بالفخر والانتماء للشركة					
٢٥	علاقاتي مع الزملاء والقيادة إيجابية وتدعم سعادتي					
٢٦	أحقق توازن جيداً بين عملي وحياتي الشخصية					
٢٧	تتاح لي العديد من الفرص المهنية و هو ما يشعرنى بالسعادة					
٢٨	عموماً، أنا سعيد جداً في بيئة عملي الحالية					

الفصل الرابع

تحليل وعرض نتائج الدراسة

أولاً: مقدمة:

يُعدّ هذا الفصل من الفصول الجوهرية في هذه الأطروحة، إذ يمثل الجانب التطبيقي للإطارين النظري والمنهجي اللذين تم عرضهما في الفصول السابقة، ويعكس قدرة الباحث على تحليل البيانات الميدانية وتفسيرها تفسيراً علمياً دقيقاً ومنهجياً. ويهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك بغرض اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها البحثية، تمهيداً لمناقشة هذه النتائج وتفسيرها في الفصل الخامس.

ويرتبط هذا الفصل ارتباطاً مباشراً بالفصل الثالث، حيث يعتمد في تحليلاته على أداة الدراسة التي تم التحقق من صدقها وثباتها، وعلى المنهج الإحصائي الذي تم تحديده مسبقاً. وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، بما يتلاءم مع طبيعة البيانات ومستوى القياس، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة بدقة وموضوعية.

وقد تم تنظيم هذا الفصل وفق تسلسل منطقي يبدأ بوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، ثم الانتقال إلى التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، يلي ذلك اختبار صدق وثبات أداة الدراسة، ثم التحقق من افتراضات التحليل الإحصائي، وصولاً إلى اختبار فرضيات الدراسة وبناء نماذج الانحدار (أو المعادلات الهيكلية)، وينتهي الفصل بتلخيص أبرز النتائج التي تم التوصل إليها.

ثانياً: الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة:

قبل البدء في استعراض التحليلات الوصفية والاستدلالية لمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها، يستعرض هذا الجزء قراءة تحليلية موجزة للملامح الديموغرافية لأفراد العينة الفعلية ($N = 76$)؛ وذلك بهدف فهم طابع الخلفية الإدارية والمعرفية للمبحوثين، وكيف تنعكس هذه الخصائص إحصائياً على طبيعة ومصادقية الإجابات المتعلقة بالقيادة التمكينية والسعادة في العمل داخل شركتي (مزايا) و(مجمع دينتال الطبي). ويتضح من ما يلي:

– متغير الجنس وعلاقته ببيئة الدراسة:

يتضح من جدول التوزيع النسبي هيمنة فئة الذكور على العينة الفعلية بنسبة (٨٥,٥٪) مقابل (١٤,٥٪) للإناث. ومن الناحية التحليلية، فإن هذا التباين الإحصائي يعكس الهيكل التوظيفي الفعلي القائم في بيئات العمل الميدانية والإدارية للشركات محل الدراسة بالمملكة العربية السعودية؛ مما يمنح الدراسة دلالة واقعية عند قياس "أثر القيادة التمكينية" كون الإجابات نابعة من الفئة الأكثر تماساً مع النمط القيادي السائد في هذه النظم التشغيلية.

- متغير سنوات الخبرة والعمق المعرفي:

تتركز النسبة الأكبر من الباحثين في فئة الخبرة المتوسطة والطويلة (من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة) بنسبة (٥١,٣٪)، تليها فئة الخبرة المتقدمة (من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة) بنسبة (٢٦,٣٪). إحصائياً، هذا التراكم التراكمي في الخبرات (حيث يتجاوز ٧٧٪ من العينة حاجز الـ ١٠ سنوات خبرة) يعطي وزناً علمياً كبيراً وموثوقية عالية للبيانات المستقاة؛ فالأفراد يمتلكون نضجاً وظيفياً يتيح لهم تقييم ممارسات "التمكين" بدقة، وإدراك المفهوم الحقيقي لـ "السعادة في العمل" بعيداً عن تقلبات البدايات المهنية.

- المؤهل العلمي والوعي الاستجائي:

تظهر البيانات تفوق حملة الشهادات الجامعية والعليا، حيث جاءت فئة (البكالوريوس) في المقدمة بنسبة (٤٧,٤٪)، تليها فئة (الماجستير) بنسبة (٢١,١٪)، ثم (الدكتوراه) بنسبة (٧,٩٪). هذا التوزيع الذي يشير إلى أن أكثر من ٧٦٪ من العينة يمتلكون خلفية أكاديمية متقدمة، يعد مؤشراً إحصائياً إيجابياً على قدرة الباحثين العالية على استيعاب عبارات الاستبيان والتعامل مع محاوره المعقدة بوعي معرفي مرتفع؛ مما يقلل من نسب التحيز أو العشوائية في الإجابات، ويمهد لأرضية صلبة عند بناء نماذج الانحدار لاحقاً.

- الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

على مخرجات التوزيع الميداني، تم حساب نسبة الاستجابة الفعلية لعينة الدراسة بتطبيق المعادلة الإحصائية المعتمدة: (عدد السليمة / الموزعة) $\times 100$. ووفقاً لذلك، بلغت نسبة الاستجابة المقبولة ٣٤,٠٨٪ من إجمالي المجتمع الكلي ٢٢٣ وتعتبر هذه النسبة كافية ومثثلة للمجتمع علمياً وإحصائياً عند مستوى ثقة ٩٥٪ وهامش خطأ مقبول في البحوث الإنسانية والاجتماعية، مما يعطي كفاءة ومصادقية عالية للبيانات المستخلصة، ويجعل النتائج المنبثقة عنها قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة الأصلي.

يوضح التوزيع النسبي والتكراري لعينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية والتي يمكن تقسيمها إلى ما يلي:

أولاً: الجنس:

يظهر من القراءة الإحصائية لبيانات الجدول أن فئة (الذكور) هي الفئة المهيمنة والأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة الفعلية بتكرار بلغ ٦٥ ذكراً ونسبة مئوية مرتفعة وصلت إلى (٨٥,٥٪)، في حين شكّلت فئة (الإناث) التكرار الأقل بـ ١١ موظفة فقط ونسبة بلغت (١٤,٥٪). وتُعزى هذه النتيجة طبيعياً إلى طبيعة بيئة العمل الإداري والميداني في الشركات محل الدراسة، والتي يرتفع فيها معدل توظيف الذكور مقارنة بالإناث، مما يجعل استجابات العينة معبرة بشكل واقعي عن الهيكل الوظيفي القائم.

ثانياً: سنوات الخبرة:

فيما يتعلق بالخبرات المهنية للمبحوثين، يتبين أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تتركز في فئة (من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة) بتكرار قدره ٣٩ موظفاً ونسبة بلغت (٥١,٣٪)، تليها في المرتبة الثانية فئة (من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة) بنسبة (٢٦,٣٪)، بينما تساوت فئة الخبرات الناشئة (من ١ إلى أقل من ١٠ سنوات) مع الفئات الأخرى بنسب محدودة. وتعكس هذه الأرقام تمتع عينة الدراسة بمستوى عالٍ من الاستقرار الوظيفي والخبرة التراكمية الطويلة، مما يعطي وزناً علمياً كبيراً لإجاباتهم، حيث يمتلك أفراد العينة فهماً عميقاً وشاملاً للمشكلات والتحديات الإدارية التنظيمية داخل شركاتهم.

ثالثاً: المؤهل العلمي:

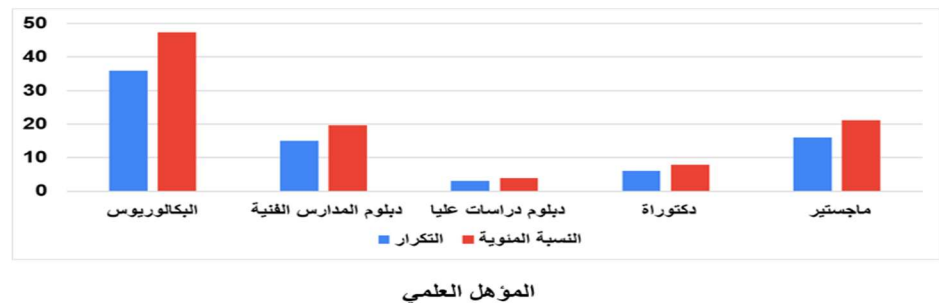
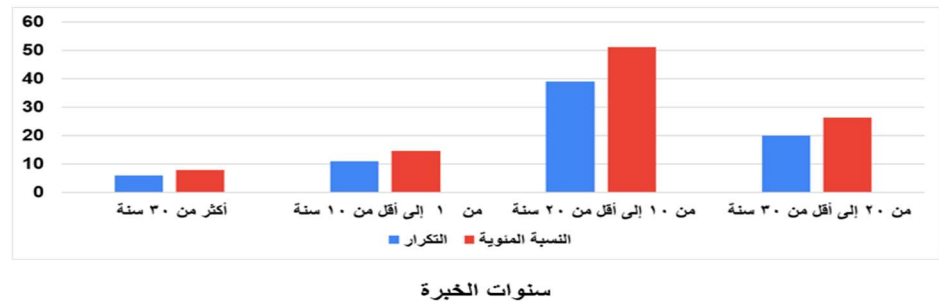
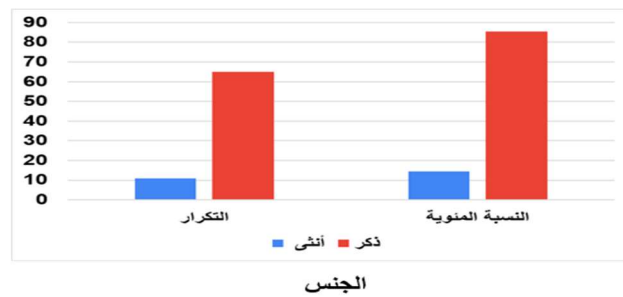
على صعيد الخلفية التعليمية والمؤهلات العلمية، فقد جاءت فئة حملة شهادة (البكالوريوس) في الصدارة كأعلى تمثيل إحصائي داخل العينة بواقع ٣٦ موظفاً ونسبة بلغت (٤٧,٤٪)، تليها فئة حملة شهادة (الماجستير) بنسبة متميزة بلغت (٢١,١٪)، ثم حملة (دبلوم المدارس الفنية) بنسبة (١٩,٧٪)، بينما توزعت النسب المتبقية الضئيلة بين حملة الدكتوراه والدبلوم العالي. تدل هذه التوزيعات بوضوح على الارتفاع الملحوظ في المستوى الثقافي والأكاديمي لعينة الدراسة؛ حيث إن أكثر من ٧٦٪ من العينة يمتلكون مؤهلات جامعية وعليا (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، وهو مؤشر إيجابي يؤكد قدرة المبحوثين على استيعاب محاور الاستبانة والإجابة عليها بدقة ووعي معرفي.

جدول رقم (١): نسب وتكرارات عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية

الجنس		
النسبة المئوية	التكرار	
١٤,٥	١١	أنثى
٨٥,٥	٦٥	ذكر
١٠٠	٧٦	الإجمالي
سنوات الخبرة		
٧,٩	٦	أكثر من ٣٠ سنة

من ١ إلى أقل من ١٠ سنة	١١	١٤,٥
من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	٣٩	٥١,٣
من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة	٢٠	٢٦,٣
الإجمالي	٧٦	١٠٠
المؤهل العلمي		
البكالوريوس	٣٦	٤٧,٤
دبلوم المدارس الفنية	١٥	١٩,٧
دبلوم دراسات عليا	٣	٣,٩
دكتوراة	٦	٧,٩
ماجستير	١٦	٢١,١
الإجمالي	٧٦	١٠٠

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية.



شكل رقم () : التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية

خامساً: أداة جمع البيانات:

جُمِعَت بيانات الدراسة بالاعتماد على قائمة استقصاء (استبانة) تم إعدادها خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة، وفقاً لأبعادها النظرية المستمدة من الأدبيات العلمية ذات الصلة. تتكون الاستبانة من ثلاث مجموعات رئيسية، وتستخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة على العبارات (٥ = أوافق تماماً، ٤ = أوافق إلى حد كبير، ٣ = محايد، ٢ = لا أوافق إلى حد كبير، ١ = لا أوافق تماماً)، مما يتيح تحليلاً إحصائياً دقيقاً للمتوسطات والارتباطات.

المجموعة الأولى: البيانات الديموغرافية:

تتكون من ٥ عبارات تغطي الخصائص الشخصية للمستجيبين، وهي: الجنس، العمر، المستوى الإداري، الشركة، وسنوات الخبرة. تهدف إلى تصنيف العينة وتحليل الاختلافات بين الفئات.

المجموعة الثانية: القيادة التمكينية (المتغير المستقل):

يُقاس هذا المتغير من خلال مقياس مكون من ٢٠ عبارة مقسمة إلى أربعة أبعاد، مستوحاة ومؤلفة من دراسات سابقة موثقة، على النحو التالي:

- معنى العمل (العبارات ١-٥): (إبراهيم، ٢٠٢٤).
- المشاركة في صنع القرار (العبارات ٦-١٠): (إبراهيم، ٢٠٢٤)، (الحارثي، ٢٠٢٠).
- الثقة في أداء العاملين (العبارات ١١-١٥): (إبراهيم، ٢٠٢٤).
- منح الاستقلالية (العبارات ١٦-٢٠): (إبراهيم، ٢٠٢٤)، (الحارثي، ٢٠٢٠).

المجموعة الثالثة: السعادة في العمل (المتغير التابع):

يُقاس من خلال مقياس مكون من ٨ عبارات تغطي جوانب الرضا، البيئة، العلاقات، والتوازن العام، مستوحاة من مقاييس قياسية لسعادة العمل.

إجراءات التحقق من الاستبانة:

للتحقق من وضوح عبارات أداة الدراسة ومدى فهمها من قبل المستجيبين، عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمحكمين الأكاديميين في مجال القيادة التنظيمية، وقد أدى هذا الإجراء إلى إعادة صياغة بعض العبارات وتعديلها لتعزيز الدقة اللغوية والمفاهيمية للأداة. وعقب ذلك، وفي مرحلة التطبيق الميداني، تم التحقق من الصدق البنائي والاتساق الداخلي (ارتباط العبارات بالأبعاد عبر تحليل معامل الصدق الذاتي) والثبات (عبر حساب معامل ألفا كرونباخ) بعد جمع البيانات من العينة الفعلية البالغة (٧٦) مفردة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول أدناه:

معاملات ألفا كرونباخ والصدق الذاتي لأبعاد أداة الدراسة

م	البعد / المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ (α)	معامل الصدق الذاتي *	مؤشر الثبات
١	القيادة التمكينية				
أ	معنى العمل	٥	٠,٩٣٦	٠,٩٦٧	ممتاز / مرتفع
ب	المشاركة في صنع القرار	٥	٠,٩١٦	٠,٩٥٧	ممتاز / مرتفع
ج	الثقة في أداء العاملين	٥	٠,٩١٦	٠,٩٥٧	ممتاز / مرتفع
د	منح الاستقلالية	٥	٠,٨٨٩	٠,٩٤٣	ممتاز
٢	السعادة في العمل	٨	٠,٩٣٣	٠,٩٦٦	ممتاز / مرتفع
	الأداة ككل (المقياس الإجمالي)	٢٧	٠,٩٥٨	٠,٩٧٩	ممتاز وصالح تماماً للتطبيق الميداني

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية

يظهر من القراءة الإحصائية لمعطيات الجدول السابق أن أداة الدراسة تتمتع ببنية إحصائية متماسكة جُلها يقع في نطاق الثبات والصدق المرتفع جداً. حيث تراوحت معاملات ألفا كرونباخ للمحاور الخمسة ما بين (٠,٨٨٩) كحد أدنى سُجِّل في المحور الرابع، و (٠,٩٣٦) كحد أقصى سُجِّل في المحور الأول. وبما أن جميع هذه المعاملات تتجاوز بكثير النطاق المقبول إحصائياً في الدراسات الإدارية والإنسانية والمحدد بـ (٠,٧٠)، فإن ذلك يقدم دلالة على التجانس والتكامل الداخلي القوي بين العبارات المصممة لقياس كل بُعد.

في السياق ذاته، عززت نتائج الصدق الذاتي (والذي يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات) جودة الأداة الميدانية؛ إذ انحصرت قيم الصدق للأبعاد بين (٠,٩٤٣ و ٠,٩٦٧)، في حين بلغت قيمة الثبات الإجمالي للأداة ككل (٠,٩٥٨) بمعامل صدق ذاتي كلي قدره (٠,٩٧٩). وتشير هذه المؤشرات القياسية إلى أن للاستبانة قدرة على قياس متغيرات القيادة التنظيمية والمحاور المرتبطة بها دون تأثر بالأخطاء العشوائية؛ مما يمنح الباحث أساساً علمياً متيناً للانتقال إلى مرحلة تحليل الاستجابات، وتفسير العلاقات والفرضيات بثقة واطمئنان.

ثالثاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

يهدف هذا الجزء إلى وصف استجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة الأساسية، وذلك من خلال استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، وترتيب الأبعاد وفقاً لدرجة الاستجابة، بما يتيح تكوين صورة واضحة عن اتجاهات وآراء الباحثين. وفيما يلي عرض لذلك:

● المتغير المستقل: القيادة التمكينية ويقاس عبر ٤ محاور (إجمالي ٢٠ عبارة):

- معنى العمل:

تظهر النتائج الإحصائية المدرجة في اتجاهات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارات المكونة للمحور الأول للمتغير المستقل وهو "معنى العمل" كأحد أبعاد القيادة التمكينية في شركتي (مزايا) و(مجمع ديتال الطبي)؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ككل (٤,٠٠٢٦) من أصل (٥) درجات، وانحراف معياري إجمالي قدره (١,٠٨٨٨٩)، وهي قيمة تشير إحصائياً إلى أن درجة تقدير الباحثين للجهود القيادية في تعزيز معنى وأهمية العمل لديهم جاءت بأهمية نسبية عالية، مما يعكس توافقاً عاماً بين أفراد العينة على ممارسة القادة السلوكية لهذا البعد التمكيني. وعند النظر إلى الترتيب الداخلي لعبارات هذا المحور وفقاً لقيم المتوسطات الحسابية، يتضح أن العبارة رقم (١) والتي تنص على "يوضح قائدي أهمية عملي الإداري في تحقيق أهداف الشركة" قد جاءت في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤,١٨٤٢) وانحراف معياري قدره (١,٠٠٢٨٠) وبأهمية نسبية عالية، مما يعطي دلالة إحصائية واضحة على حرص القيادة المباشرة في المنظمات محل الدراسة على ربط المجهودات الفردية للموظفين بالغايات الاستراتيجية الكبرى للمنظمة، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (٥) والتي تنص على "يجعل قائدي عملي اليومي يبدو ذا قيمة وأثر إيجابي" بمتوسط حسابي تام قدره (٤,٠٠٠٠) وانحراف معياري بلغ (١,٠٧٠٨٣)، بينما احتلت العبارة رقم (٢) المتعلقة بـ "تحفيز التوقعات المستقبلية بربط العمل بالرؤية التنظيمية" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٧٣٧) وانحراف معياري (١,١٣١٠٦) وبأهمية نسبية عالية، وجاءت بعدها العبارة رقم (٣) والتي تنص على "يساعدني قائدي على تطوير نقاط قوتي الإدارية لتعزيز معنى عملي" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٤٧٤) وانحراف معياري (١,١٠٦٢٨)، وأخيراً حلت العبارة رقم (٤) والتي تنص على "يقدم قائدي دعماً لتطوير مهاراتي المهنية في بيئة العمل الطبي/الإداري" في المرتبة الخامسة والأخيرة ضمن هذا المحور بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٠٧٩) وانحراف معياري قدره (١,١٣٣٤٦)، ورغم وقوعها في المرتبة

الأخيرة ترتيباً، إلا أنها تظل تقع ضمن فئة الأهمية النسبية العالية وفق محك مقياس ليكرت الخماسي المعتمد، مما يشير في مجمله إلى تحقق السلوكيات القيادية الداعمة لمعنى العمل بشكل مرتفع وملحوس في بيئتي العمل محل الدراسة.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات الخور الأول: "معنى العمل"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب ب
Q1	يوضح قائدي أهمية عملي الإداري في تحقيق أهداف الشركة.	٤,١٨	١,٠٠	عالية	١
Q5	يجعل قائدي عملي اليومي يبدو ذا قيمة وأثر إيجابي.	٤,٠٠	١,٠٧	عالية	٢
Q2	يحفز قائدي توقعاتي المستقبلية من خلال ربط عملي بالرؤية التنظيمية.	٣,٩٧	١,١٣	عالية	٣
Q3	يساعدني قائدي على تطوير نقاط قوتي الإدارية لتعزيز معنى عملي.	٣,٩٥	١,١١	عالية	٤
Q4	يقدم قائدي دعماً لتطوير مهاراتي المهنية في بيئة العمل الطبي/الإداري.	٣,٩١	١,١٣	عالية	٥
-	المتوسط العام للمحور الأول (معنى العمل)	٤,٠٠	١,٠٩	عالية	-

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية.

- المشاركة في صنع القرار:

توضح المؤشرات الإحصائية الواردة في ملامح واتجاهات استجابات أفراد العينة حيال العبارات المقاسة للمحور الثاني للمتغير المستقل والمتمثل في "المشاركة في صنع القرار" كركيزة أساسية من ركائز القيادة التمكينية داخل شركتي (مزايا) و(مجمع دينتال الطبي)؛ حيث سجل المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد قيمة بلغت (٤,٠٢٦٣) من أصل (٥) درجات، مصحوباً بانحراف معياري عام قدره (١,٠١٣٥٤)، وهو ما يترجم إحصائياً بوقوع المحور بالكامل ضمن فئة الأهمية النسبية العالية، ليدلّل بوضوح على إدراك المبحوثين المرتفع لوجود بيئة تنظيمية تشجع القيادة فيها على إشراك العناصر البشرية في العمليات القرارية والتخطيطية. وبفحص الترتيب الداخلي لعبارات هذا البعد بناءً على مستويات المتوسطات الحسابية، يتبين تصدر العبارة رقم (٧) والتي تنص على "يشجعني قائدي مشاركة خبراتي مع الفريق في اتخاذ القرارات" للمرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤,١٨٤٢) وبأقل انحراف معياري في الجدول قدره (٠,٨٩٠١٠) مما يعكس اتفاقاً وثيقاً وتجانساً مرتفعاً بين أفراد العينة على تامين القادة للحبرات الفردية وتوظيفها جمعياً، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (٦) والتي تنص على "يحفز قائدي توقعاتي المستقبلية من خلال ربط عملي بالرؤية التنظيمية" بمتوسط حسابي قدره (٤,٠٣٩٥) وانحراف معياري بلغ (١,٠٣٨٤٧)، في حين احتلت العبارة رقم (١٠) المعنية بـ "استماع القائد لمقترحات الموظف قبل اتخاذ قرارات تؤثر على عمله" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٨٦٨) وانحراف معياري قدره (١,١٠١٤٣) وبأهمية نسبية عالية، بينما تساوت العبارتان رقم (٨) ورقم (٩) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي متطابق قيمته (٣,٩٦٠٥)، حيث تنص العبارة الثامنة على "يدعو قائدي للتعاون المشترك بين الموظفين في المستويات الإدارية كافة" وانحرافها المعياري (٠,٩٩٩٢١)، في حين تنص العبارة التاسعة

على "يمنح قائدي فرصة لمشاركة آرائهم في التخطيط الإداري" وانحرافها المعياري (١,٠٣٨٤٧)، ورغم حلولهما في نهاية الترتيب لهذا البعد، إلا أن وقوفهما الإحصائي عند حدود الأهمية النسبية العالية يؤكد بصورة عامة أن القيادة التمكينية في المنظمين محل الدراسة تنتهج سلوكيات إيجابية ومستمرة تدعم دمج الموظفين في المنظومة الإدارية والفنية بشكل فعال.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارة الخور الثاني: "المشاركة في صنع القرار"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
Q7	يشجعني قائدي مشاركة خبراتي مع الفريق في اتخاذ القرارات.	٤,١٨	٠,٨٩	عالية	١
Q6	يحفز قائدي توقعاتي المستقبلية من خلال ربط عملي بالرؤية التنظيمية.	٤,٠٤	١,٠٤	عالية	٢
Q10	يستمتع قائدي لمقترحاتي قبل اتخاذ قرارات تؤثر على عملي.	٣,٩٩	١,١٠	عالية	٣
Q8	يدعو قائدي للتعاون المشترك بين الموظفين في المستويات الإدارية كافة.	٣,٩٦	١,٠٠	عالية	*٤
Q9	يمنح قائدي فرصة لمشاركة آرائهم في التخطيط الإداري.	٣,٩٦	١,٠٤	عالية	*٤
	المتوسط العام للمحور الثاني (المشاركة في صنع القرار)	٤,٠٣	١,٠١	عالية	-

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية.

- الثقة في أداء العاملين:

تستعرض المخرجات الإحصائية الموضحة في اتجاهات ومستويات استجابة أفراد عينة الدراسة حيال العبارات المحددة للمحور الثالث للمتغير المستقل وهو "الثقة في أداء العاملين" كأحد المكونات البنوية للقيادة التمكينية في شركتي (مزاي) و(مجمع دينتال الطبي)؛ حيث استقر المتوسط الحسابي الإجمالي العام لهذا البعد عند قيمة بلغت (٣,٨٧٦٣) من أصل (٥) درجات، مصحوباً بانحراف معياري كلي قدره (١,١٧٦٩٩)، وهو ما يشير إحصائياً إلى وقوع التقييم العام للمحور ضمن فئة الأهمية النسبية العالية، مما يبرهن على وجود إدراك مرتفع وتوجه إيجابي عام من قبل الباحثين نحو تبني قادتهم لسلوكيات تعزز موثوقية الرؤوسين في بيئة العمل. وتحليل الترتيب الداخلي للعبارة الخمس المكونة لهذا البعد وفقاً لقيم متوسطاتها الحسابية المستخرجة، يتبين تصدر العبارة رقم (١١) والتي تنص على "يلغني قائدي بردود أفعال إيجابية مرتبطة بأدائي الإداري" للمرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٠٦٥٨) وانحراف معياري قيمته (١,٠٦٢٥٢) وبأهمية نسبية عالية، مما يعكس اهتماماً ملموساً من الإدارة بتقديم التغذية الراجعة الإيجابية لتعزيز معنويات العاملين، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (١٣) والخاصة بـ "منح القائد لمكافآت مجزية عند تحقيق أهداف الشركة" بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٤٧٤) وانحراف معياري بلغ (١,١٣٠١٣)، بينما حلت العبارة رقم (١٤) والتي تنص على "يثق قائدي بكفاءتي دون تدخل مفرط" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قيمته (٣,٩٢١١) وانحراف معياري (١,١٦٧٠) وبأهمية نسبية عالية، وجاءت بعدها في المرتبة الرابعة العبارة رقم (١٥) المعنية بـ "معاملة القائد للموظفين كمؤثوقين قادرين على الابتكار" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٨١٦) وانحراف معياري (١,١٧٧٢٠)، وفي المقابل تم تسجيل انخفاض نسبي في مستويات الموافقة عند العبارة رقم (١٢) والتي تنص على "يدعم قائدي

جهودي عندما أركز على أداء مهامي بفعالية" لتأتي في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٦٥٨)، ورغم تراجع ترتيبها الإحصائي ووقوعها ضمن فئة الأهمية النسبية المتوسطة، إلا أنها تعكس مع بقية العبارات المرتفعة مؤشراً كلياً إيجابياً على تدعيم مناخ الثقة التنظيمية المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمين محل الدراسة.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المحور الثالث: "الثقة في أداء العاملين"

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	مسلسل
١	عالية	١,٠٦	٤,٠٧	يبلغني قاندي بردود أفعال إيجابية مرتبطة بأدائي الإداري.	Q11
٢	عالية	١,١٣	٣,٩٥	يمنح قاندي مكافآت مجزية عند تحقيقي أهداف الشركة.	Q13
٣	عالية	١,١٢	٣,٩٢	يثق قاندي بكفاءتي دون تدخل مفرط.	Q14
٤	عالية	١,١٨	٣,٨٨	يعامل قاندي الموظفين كموظفين قادرين على الابتكار.	Q15
٥	متوسطة	١,٤٠	٣,٥٧	يدعم قاندي جهودي عندما أركز على أداء مهامي بفعالية.	Q12
-	عالية	١,١٨	٣,٨٨	المتوسط العام للمحور الثالث (الثقة في أداء العاملين)	

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية.

- منح الاستقلالية:

توضح المؤشرات الإحصائية الموضحة في اتجاهات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارات المكونة للمحور الرابع للمتغير المستقل والمتمثل في "منح الاستقلالية" كبعد رئيسي من أبعاد القيادة التمكينية في شركتي (مزاي) و(مجمع دينتال الطبي)؛ حيث استقر المتوسط الحسابي العام للمحور عند (٣,٩٦٠٥) من أصل (٥) درجات، وانحراف معياري إجمالي قدره (١,١٢٢٧٨)، وهي قيم تشير إحصائياً إلى أن تقييم الباحثين لمستوى الاستقلالية الممنوح لهم من قبل القيادة جاء بأهمية نسبية عالية، مما يعكس مناخاً تنظيمياً مرناً يدعم التمكين والابتعاد عن الرقابة اللصيقة. وعند تفحص الترتيب الداخلي لعبارات هذا البعد بناءً على مستويات المتوسطات الحسابية، يتبين تصدر العبارة رقم (٢٠) والتي تنص على "يتيح لنا القائد الحرية في وضع أي إجراءات إدارية جديدة والتي لا تتعارض مع مصلحة العمل" للمرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٢١٠٥) وبأقل انحراف معياري في المحور قدره (٠,٩٧٠٤٤)، مما يبرهن على تجانس استجابات الباحثين وثقتهم العالية في مرونة القيادة وثقتها بقراراتهم الإجرائية، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (١٧) والخاصة بـ "تعامل القائد مع المشكلات الإدارية من زوايا متعددة دون بيروقراطية" بمتوسط حسابي قدره (٤,٠٢٦٣) وانحراف معياري بلغ (١,٠٥٧٩٧)، في حين حلت العبارة رقم (١٩) والتي تنص على "لا يضع قاندي أية قيود على صلاحياتي وذلك لإتاحة الفرصة للإبداع" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قيمته (٣,٩٢١١) وانحراف معياري (١,١٦٣٤٨) وبدرجة استجابة عالية، وجاءت بعدها في المرتبة الرابعة العبارة رقم (١٦) المعنية بـ "عدم تدخل القائد في العمل إلا إذا أصبحت المشكلة خطيرة" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٤٢١) وانحراف معياري (١,٢٤٤٢١)، بينما حلت العبارة رقم (١٨) والتي تنص على "يتيح قاندي لمؤوسيه استقلالية شبه كاملة في إدارة شؤونهم اليومية" في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٠٢٦) وانحراف معياري قدره (١,١٧٧٧٩)، ورغم وقوعها في نهاية الترتيب، إلا أن وقوعها إحصائياً ضمن

فئة الأهمية النسبية العالية يؤكد بصورة عامة تحقق ممارسات تفويض الصلاحيات ومنح الاستقلالية المهنية للعاملين في المنظمين محل الدراسة بشكل قوي ومستقر.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المحور الرابع: "منح الاستقلالية"

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	مسلسل
١	عالية	٠,٩٧	٤,٢١	يتيح لنا القائد الحرية في وضع أي إجراءات إدارية جديدة والتي لا تتعارض مع مصلحة العمل.	Q20
٢	عالية	١,٠٦	٤,٠٣	يتعامل قائدي مع المشكلات الإدارية من زوايا متعددة دون بيروقراطية.	Q17
٣	عالية	١,١٦	٣,٩٢	لا يضع قائدي أية قيود على صلاحياتي وذلك لإتاحة الفرصة للإبداع.	Q19
٤	عالية	١,٢٤	٣,٨٤	لا يتدخل قائدي في عملي إلا إذا أصبحت المشكلة خطيرة.	Q16
٥	عالية	١,١٨	٣,٨٠	يتيح قائدي لمروسيه استقلالية شبه كاملة في إدارة شؤونهم اليومية.	Q18
-	عالية	١,١٢	٣,٩٦	المتوسط العام للمحور الرابع (منح الاستقلالية)	

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية.

• المتغير التابع: السعادة في العمل، ويقاس ككتلة واحدة عبر (٨ أسئلة):

توضح المؤشرات الإحصائية الموضحة في اتجاهات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارات الثمانية المكونة للمتغير التابع ككتلة واحدة والمتمثل في "السعادة في العمل" داخل شركتي (مزايا) و(مجمع ديتال الطبي)؛ حيث استقر المتوسط الحسابي العام للمتغير عند (٤,٠٩٨٩) من أصل (٥) درجات، وانحراف معياري إجمالي قدره (١,٠٢٣١٧)، وهي قيم تشير إحصائياً إلى أن تقييم المبحوثين لمستوى سعادتهم في بيئة العمل جاء بأهمية نسبية عالية، مما يعكس مناخاً إيجابياً عاماً وشعوراً بالارتياح والرضا التنظيمي لدى الموظفين. وعند تفحص الترتيب الداخلي لعبارات هذا المتغير بناءً على مستويات المتوسطات الحسابية، يتبين تصدر العبارة رقم (٢٥) والتي تنص على "علاقاتي مع الزملاء والقادة إيجابية وتدعم سعادي" للمرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٤٠٧٩) وبأقل انحراف معياري في الجدول قدره (٠,٦٩٦٢٣)، مما يبرهن على تجانس استجابات المبحوثين وثقتهم العالية في جودة العلاقات الاجتماعية والدعم المتبادل داخل بيئة العمل كعنصر أساسي للسعادة، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (٢٦) والخاصة بـ "تحقيق توازن جيد بين العمل والحياة الشخصية" بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٥٠٠) وانحراف معياري بلغ (٠,٨٨١٢٩)، في حين حلت العبارة رقم (٢١) والتي تنص على "أشعر بقدر عالٍ من الرضا عن مستوى أدائي في العمل" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قيمته (٤,٢١٠٥) وانحراف معياري (٠,٩٧٠٤٤) وبدرجة استجابة عالية، وجاءت بعدها في المرتبة الرابعة العبارة رقم (٢٤) المعنية بـ "الشعور بالفخر والانتماء للشركة" بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٨٤٤) وانحراف معياري (١,٠٩٥٠٤)، تليها في المرتبة الخامسة العبارة رقم (٢٣) المتعلقة بـ "النظر إلى يوم العمل بإيجابية وحماس" بمتوسط حسابي قدره (٤,٠٦٥٨) وانحراف معياري بلغ (١,٠١١٠٨)، بينما جاءت العبارة

رقم (٢٨) والتي نصت على "عموماً، أنا سعيد جداً في بيئة عملي الحالية" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٤٧٤) وانحراف معياري قدره (١,٢٢٠٨٧)، وحلت العبارة رقم (٢٢) المعنية بـ "الشعور بالسعادة في بيئة العمل" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٢١١) وانحراف معياري قدره (١,١٤٠٣٣)، وأخيراً حلت العبارة رقم (٢٧) والتي تنص على "تتاح لي العديد من الفرص المهنية وهو ما يشعرني بالسعادة" في المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٦٨٤) وانحراف معياري قدره (١,١٧٠١٠)، ورغم وقوعها في نهاية الترتيب، إلا أن وقوفها إحصائياً مع بقية العبارات ضمن فئة الأهمية النسبية العالية يؤكد بصورة عامة أن أفراد عينة الدراسة يمتلكون مستويات مرتفعة وحقيقية من السعادة المهنية بمختلف أبعادها الفردية والجماعية في المنظمتين محل الدراسة.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المتغير التابع: "السعادة في العمل"

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	مسلسل
١	عالية جداً	٠,٧٠	٤,٤١	علاقاتي مع الزملاء والقادة إيجابية وتدعم سعادتي.	Q25
٢	عالية	٠,٨٨	٤,٢٥	أحقق توازناً جيداً بين عملي وحياتي الشخصية.	Q26
٣	عالية	٠,٩٧	٤,٢١	أشعر بقدر عالٍ من الرضا عن مستوى أدائي في العمل.	Q21
٤	عالية	١,١٠	٤,١٢	أشعر بالفخر والانتماء للشركة.	Q24
٥	عالية	١,٠١	٤,٠٧	أنظر إلى يوم العمل بإيجابية وحماس.	Q23
٦	عالية	١,٢٢	٣,٩٥	عموماً، أنا سعيد جداً في بيئة عملي الحالية.	Q28
٧	عالية	١,١٤	٣,٩٢	أشعر بالسعادة في بيئة عملي.	Q22
٨	عالية	١,١٧	٣,٨٧	تتاح لي العديد من الفرص المهنية وهو ما يشعرني بالسعادة.	Q27
-	عالية	١,٠٢	٤,١٠	المتوسط العام للمتغير التابع (السعادة في العمل)	

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية.

رابعا: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

توضح النتائج الإحصائية المدرجة في مؤشرات الثبات والصدق الذاتي لأداة الدراسة المتضمنة محاور المتغير المستقل (القيادة التمكينية) والمتغير التابع (السعادة في العمل)؛ حيث أظهرت مخرجات التحليل باستخدام معامل ألفا كرونباخ قيم ثبات مرتفعة للغاية؛ إذ بلغت القيمة الإجمالية للمقياس ككل (٠,٩٥٨) وبمعامل صدق ذاتي تام قدره (٠,٩٧٩)، وهي قيم تقترب من الواحد الصحيح وتتجاوز بكثير حد القبول الأكاديمي المتعارف عليه إحصائياً والبالغ (٠,٧٠). وبنفحص الأبعاد الأربعة المكونة للمتغير المستقل، يتبين أن بُعد "معنى العمل" قد سجل أعلى معامل ثبات بقيمة (٠,٩٣٦) وصدق ذاتي بلغ (٠,٩٦٧)، تلاه بُعدا "المشاركة في صنع القرار" و"الثقة في أداء العاملين" بمعامل ثبات متطابق وقدره (٠,٩١٦) وصدق ذاتي (٠,٩٥٧)، في حين سجل بُعد "منح الاستقلالية" معامل ثبات قدره (٠,٨٨٩) وصدق ذاتي (٠,٩٤٣). وفي السياق ذاته، حقق المتغير التابع ككتلة واحدة والمتمثل في "السعادة في العمل" مؤشر ثبات مرتفع جداً بلغ (٠,٩٣٣) وبمعامل صدق ذاتي قدره (٠,٩٦٦)، وتؤكد هذه المؤشرات الرقمية المرتفعة مجملها تمتع أداة الدراسة الحالية باتساق داخلي ممتاز وصلاحية

إحصائية وثبات علمي متين، مما يضمن دقة النتائج المستخلصة عند التطبيق الميداني على عينة الموظفين في شركتي (مزايا) و(مجمع دينتال الطبي)، ويؤهل البيانات تماماً للانتقال إلى مرحلة اختبار الفرضيات والتحليلات الاستدلالية المتقدمة.

خامساً: التحقق من افتراضات التحليل الإحصائي:

بناءً على المخرجات الإحصائية الدقيقة الموضحة نلاحظ أن قيم مستوى الدلالة (Sig.) لجميع الأبعاد الأربعة ومتغير السعادة في العمل الإجمالي جاءت مساوية لـ (٠,٠٠٠) و(٠,٠٠١)، وهي أقل من القيمة الحرجة المعتمدة (٠,٠٥)، مما يعني إحصائياً رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل القائل بأن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي النظري. في الدراسات الأكاديمية، لا يشكل عدم تحقق التوزيع الطبيعي عائقاً نظراً لوجود مبررات منهجية متينة تسمح بالاستمرار في استخدام الأساليب العلمية مثل تحليل الانحدار الخطي؛ وأهم هذه المبررات هو "نظرية النهاية المركزية" (Central Limit Theorem) التي تنص على أنه عندما يكون حجم العينة كبيراً نسبياً يُعد كافياً إحصائياً؛ حيث يشترط علماء الإحصاء تجاوز العينة لـ ٣٠ أو ٥٠ مفردة)، فإن توزيع متوسطات العينة يقترب تلقائياً من التوزيع الطبيعي، مما يجعل اختبارات الانحدار الخطي ومعاملات ارتباط بيرسون ذات كفاءة وقوة عالية ودقيقة تماماً في الكشف عن العلاقات بين المتغيرات (Kwak and Kim, 2017).

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Kolmogorov-Smirnov) لأبعاد ومتغيرات الدراسة

المتغيرات والأبعاد	قيمة الاختبار	درجات الحرية (df)	مستوى الدلالة (Sig.)	النتيجة والقرار المنهجي والإحصائي
القيادة التمكينية (المتغير المستقل)	-	-	-	صالح للتحليل المعلمي (نظرية النهاية المركزية)
معنى العمل	0.157	76	0	دال إحصائياً (مقبول وفق نظرية النهاية المركزية)
المشاركة في صنع القرار	0.212	76	0	دال إحصائياً (مقبول وفق نظرية النهاية المركزية)
الثقة في أداء العاملين	0.141	76	0.001	دال إحصائياً (مقبول وفق نظرية النهاية المركزية)
منح الاستقلالية	0.157	76	0	دال إحصائياً (مقبول وفق نظرية النهاية المركزية)
السعادة في العمل (المتغير التابع)	0.154	76	0	دال إحصائياً (مقبول وفق نظرية النهاية المركزية)

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية.

سادساً: اختبار فرضيات الدراسة وبناء نماذج الانحدار:

تظهر المخرجات الإحصائية المفصلة في نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للكشف عن أثر المتغير المستقل الإجمالي المتمثل في القيادة التمكينية على المتغير التابع المتمثل في السعادة في العمل لدى الموظفين في البيئة التطبيقية؛ حيث تشير قيمة معامل الارتباط البالغة (٠,٧٩٥) إلى وجود علاقة ارتباطية طردية إيجابية قوية جداً بين نمط القيادة التمكينية ومستوى شعور العاملين بالسعادة في محيط عملهم، في حين توضح قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (٠,٦٣٢) أن نموذج القيادة التمكينية يمتلك قوة تفسيرية مرتفعة للغاية؛ إذ يسهم بمفرده في تفسير ما نسبته (٦٣,٢٪) من التباين الحاصل في مستوى السعادة في العمل لدى أفراد العينة، بينما تعود النسبة المتبقية البالغة (٣٦,٨٪) لعوامل ومؤثرات أخرى خارج حدود النموذج الحالي. وتأكيداً لصلاحيته ومعنوية النموذج التنبئي بالكامل من الناحية الإحصائية، سجلت قيمة (F) المحسوبة في جدول تحليل التباين (ANOVA) مستوى مرتفعاً بلغ (١٢٧,٢٥٧) وبمستوى دلالة إحصائية تام قدره (٠,٠٠٠)، وهو أقل بكثير من القيمة الحرجة المعتمدة والبالغة (٠,٠٠٥)، مما يقود منهجياً إلى رفض الفرض الصفري وملاءمة النموذج التنبئي للتطبيق الميداني. وبفحص مخرجات جدول المعاملات (Coefficients)، يتبين أن القيمة الثابتة للانحدار بلغت (٠,٩٧٣)، في حين سجل معامل الانحدار غير المعياري (B) قيمة قدرها (٠,٧٨٤) بوزن نسبي معياري (β) بلغ (٠,٧٩٥)، وهي قيم مدعومة بقوة إحصائية من واقع قيمة (t) المحسوبة البالغة (١١,٢٨١) ودلالة معنوية بلغت (٠,٠٠٠)، ومفاد ذلك علمياً أنه كلما ارتفعت ممارسات القيادة التمكينية داخل المنظمة بمقدار وحدة واحدة، أدى ذلك تلقائياً إلى قفزة إيجابية في مستوى السعادة في العمل بمقدار (٠,٧٨٤)، وبناءً على هذه الأرقام القاطعة يتم قبول الفرضية الرئيسة الأولى وثبوت الأثر المعنوي الإيجابي للقيادة التمكينية في تحقيق السعادة في العمل لدى موظفي شركتي (مزايا) و(مجمع دينتال الطبي).

وبناءً على المعالم الإحصائية غير المعيارية المستخرجة من نموذج الانحدار الخطي البسيط، يُمكن صياغة المعادلة الرياضية للتنبؤ بقيمة المتغير التابع (السعادة في العمل) بدلالة المتغير المستقل (القيادة التمكينية الإجمالية) على النحو التالي:

$$\text{السعادة في العمل} = ٠,٩٧٣ + ٠,٧٨٤ \times \text{القيادة التمكينية الإجمالية}$$

وتُشير القراءة المنهجية لهذه المعادلة الهيكلية إلى أن القيمة التنبؤية الثابتة للسعادة في العمل تبلغ (٠,٩٧٣) في حال انعدام ممارسات القيادة التمكينية تماماً داخل البيئة التنظيمية، في حين يعكس معامل الاتجاه (٠,٧٨٤) مقدار الزيادة الحتمية الصافية في مستويات سعادة الموظفين عند الارتقاء بممارسات التمكين بمقدار درجة واحدة على مقياس القياس، وهو ما يؤكد الكفاءة التنبؤية العالية للنموذج الإحصائي المقترح.

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة التمكينية على السعادة في العمل لدى موظفي المنظمات محل الدراسة

معامل الارتباط (R)	٠,٧٩٥	معامل الانحدار غير المعياري (B)	٠,٧٨٤
معامل التحديد (R ²)	٠,٦٣٢	الوزن النسبي المعياري (β)	٠,٧٩٥

١١,٢٨١	قيمة (t) المحسوبة	١٢٧,٢٥٧	قيمة (F) المحسوبة
٠	مستوى دلالة (t)	٠	مستوى دلالة (F)
		٠,٩٧٣	القيمة الثابتة (α)

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية.

تستعرض المخرجات الإحصائية المفصلة في نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للكشف عن الأثر النسبي والترتيبي لأبعاد القيادة التمكينية الأربعة في تحقيق السعادة في العمل لدى الموظفين في المنظمات محل الدراسة؛ حيث تظهر المؤشرات الإجمالية كفاءة تفسيرية عالية للنموذج ككتلة واحدة بدلالة معامل الارتباط الإجمالي البالغ (٠,٨٠٠) ومعامل التحديد (R^2) البالغ (٠,٦٤٠)، وهو ما يعني أن الأبعاد الأربعة مجتمعة تفسر ما نسبته (٦٤,٠٪) من التباين الحاصل في مستوى السعادة في العمل لدى أفراد العينة. وتأكيداً لمعنوية النموذج بالكامل، سجلت قيمة (F) المحسوبة في جدول تحليل التباين (ANOVA) (٣١,٦٠٩) بمستوى دلالة تام قدره (٠,٠٠٠)، وهو أقل من (٠,٠٥)، مما يؤكد الملاءمة الإحصائية العالية للنموذج للتنبؤ. وبتفحص المعاملات الفردية لكل بُعد على حدة لتحديد مساهمته المستقلة والترتيبية، يتبين أن بُعد "معنى العمل" قد جاء في المرتبة الأولى كأقوى الأبعاد تأثيراً وأكثرها مساهمة في التنبؤ بالسعادة في العمل، مسجلاً معامل انحدار (B) قدره (٠,٣٥٠) ووزناً نسبياً معيارياً (β) بلغ (٠,٣٨٤)، وهو أثر دال إحصائياً بالنظر إلى قيمة (t) البالغة (٢,٢٠٧) ومستوى دلالة (٠,٠٣١) الذي يقل عن (٠,٠٥)، مما يعني قبول الفرضية الفرعية الموجهة لهذا البعد. وفي المقابل، أظهرت النتائج أن الأبعاد الثلاثة الأخرى المتمثلة في "المشاركة في صنع القرار" بوزن نسبي ($\beta = 0.201$)، و"الثقة في أداء العاملين" بوزن نسبي ($\beta = 0.197$)، و"منح الاستقلالية" بوزن نسبي ($\beta = 0.056$)، قد جاءت جميعها بقيم مستوى دلالة تزيد عن الحد الحرجة (٠,٠٥)؛ حيث بلغت (٠,٢٤٨) و(٠,٢٩٨) و(٠,٧٥٦) على التوالي، ومفاد ذلك إحصائياً أن التأثير المستقل المنفرد لكل من هذه الأبعاد الثلاثة يذوب ولا يصل إلى حد المعنوية عند دراستها مجتمعة بالتزامن مع وجود بُعد "معنى العمل" المهيمن على القوة التفسيرية داخل هذا النموذج المتعدد، وبناءً على ذلك لا يتم قبول الفرضيات الفرعية المتعلقة بوجود أثر مستقل ودال إحصائياً لتلك الأبعاد الثلاثة بمفردها داخل النموذج المشترك المطبق على موظفي شركتي (مزايا) و(مجمع دينتال الطبي). بناءً على معالم النموذج غير المعيارية الموضحة في جدول المعاملات، يتم بناء النموذج الرياضي الهيكلي للتنبؤ بقيمة السعادة في العمل كالتالي:

$$(\text{الاستقلالية}) 0.053 + (\text{الثقة}) 0.175 + (\text{المشاركة}) 0.203 + (\text{معنى العمل}) 0.350 + 0.978 = \text{السعادة في العمل}$$

تشير القراءة الهيكلية للمعادلة إلى أن صعود بُعد "معنى العمل" وحده بمقدار درجة واحدة يضمن رفع السعادة في العمل بمقدار (٠,٣٥٠) خطوة، في حين تظل بقية المعاملات ذات دلالة حسابية إرشادية داخل النموذج التنبئي الإجمالي. وبمعنى آخر استحواذ بُعد معنى العمل على القوة التفسيرية الكبرى وجذب

الأثر الإحصائي كله تجاهه، جعل الأبعاد الأخرى (المشاركة، الثقة، الاستقلالية) تظهر كأنها غير دالة؛ لأن أثرها متضمن ومستتر بالفعل داخل بُعد معنى العمل.

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد القيادة التمكينية على السعادة في العمل

الأبعاد المستقلة	معامل الانحدار غير المعيارى (B)	الخطأ المعياري	الوزن النسبي المعيارى (β)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة (.Sig)	النتيجة والقرار الإحصائي	الترتيب
الثابت (Constant)	٠,٩٧٨	٠,٣٠٣	-	٣,٢٢٥	٠,٠٠٢	دال إحصائياً	-
معنى العمل	٠,٣٥	٠,١٥٩	٠,٣٨٤	٢,٢٠٧	٠,٠٣١	دال إحصائياً	١
المشاركة في صنع القرار	٠,٢٠٣	٠,١٧٤	٠,٢٠١	١,١٦٤	٠,٢٤٨	غير دال	٢
الثقة في أداء العاملين	٠,١٧٥	٠,١٦٦	٠,١٩٧	١,٠٤٩	٠,٢٩٨	غير دال	٣
منح الاستقلالية	٠,٠٥٣	٠,١٦٩	٠,٠٥٦	٠,٣١٣	٠,٧٥٦	غير دال	٤

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية.

سابعاً: التحقق من صحة فرضيات الدراسة:

- التحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى "يؤثر تعزيز معنى العمل إيجابياً ومعنوياً على الشعور بالسعادة الوظيفية":

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي قبول هذه الفرضية وثبوت صحتها؛ حيث تشير المؤشرات الفردية لبُعد "معنى العمل" داخل نموذج الانحدار المتعدد إلى وجود أثر طردي (إيجابي) ومعنوي (دال إحصائياً) في التنبؤ بمستوى السعادة الوظيفية لدى أفراد العينة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعيارى (B) لهذا البُعد (٠,٣٥٠) بوزن نسبي معيارى (beta) قدره (٠,٣٨٤)، وهي أعلى قيمة تأثير مسجلة بين جميع الأبعاد المستقلة، وقد تعززت هذه النتيجة بمنعكسات القوة الإحصائية لقيمة (t) المحسوبة البالغة (٢,٢٠٧) والتي جاءت دالة عند مستوى معنوية (٠,٠٣١) وهو أقل من الحد الحرجة المقدر بـ (٠,٠٥)، ومفاد ذلك تنظيمياً أن الارتقاء بمستوى إدراك الموظف لقيمة عمله وجدواه يسهم بشكل مباشر وحتمي في رفع مستوى سعادته الوظيفية في المنظمات محل الدراسة.

- التحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية "يؤثر تعزيز المشاركة في صنع القرار إيجابياً ومعنوياً على الشعور بالسعادة الوظيفية":

أشارت مخرجات التحليل الإحصائي إلى عدم قبول هذه الفرضية بصيغتها الموجهة المستقلة؛ فعلى الرغم من أن بُعد "المشاركة في صنع القرار" سجل معامل انحدار موجباً ($B = 0.203$) ووزناً نسبياً معيارياً حركياً ($\beta = 0.201$)، إلا أن هذا الأثر لم يصل إلى حد المعنوية والدلالة الإحصائية المقبولة علمياً، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (١,١٦٤) بمستوى دلالة (٠,٢٤٨) وهو أكبر بكثير من القيمة الحرجة (٠,٠٥)، وبناءً على ذلك يعجز هذا البُعد عن إحداث تأثير مستقل ودال إحصائياً بمفرده على السعادة الوظيفية عند دراسته بالتزامن مع وجود بقية الأبعاد في النموذج المشترك، مما يعني عدم ثبوت فرضية الأثر المعنوي المنفرد للمشاركة في القرار لدى موظفي عينة الدراسة.

● التحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة "يؤثر تعزيز الثقة في أداء العاملين إيجابياً ومعنوياً على الشعور بالسعادة الوظيفية":

أفضت النتائج المستخرجة من النموذج الإحصائي إلى عدم قبول هذه الفرضية نظراً لغياب الأثر المستقل والدلالة المعنوية للبُعد؛ حيث أوضحت المؤشرات الرقمية أن بُعد "الثقة في أداء العاملين" حقق معامل انحدار ($B = 0.175$) ووزناً نسبياً معيارياً ($\beta = 0.197$)، غير أن قيمة (t) المحسوبة المقابلة له استقرت عند (١,٠٤٩) بمستوى دلالة إحصائية بلغ (٠,٢٩٨)، وهي قيمة غير دالة لتجاوزها سقف المعنوية المعتمد (٠,٠٥)، وتفسير ذلك منهجياً يؤول إلى أن الأثر المنفرد للثقة في أداء العاملين يذوب إحصائياً وتنظيمياً داخل النموذج المشترك ولا يملك قوة تنبؤية مستقلة ذات دلالة معنوية تشكل فارقاً حتمياً في مستويات السعادة الوظيفية لعينة الدراسة بمعزل عن الأبعاد المهيمنة الأخرى كمعنى العمل.

● التحقق من صحة الفرضية الفرعية الرابعة "يؤثر تعزيز منح الاستقلالية إيجابياً ومعنوياً على الشعور بالسعادة الوظيفية":

أكدت المعطيات التحليلية عدم قبول هذه الفرضية نظراً لضعف وهبوط مؤشرات الأثر المستقل الخاص بها إلى مستويات غير معنوية تماماً؛ إذ سجل بُعد "منح الاستقلالية" أدنى قيمة تأثير في النموذج بمعامل انحدار ($B = 0.053$) ووزن نسبي معياري ($\beta = 0.056$)، وصاحب ذلك انخفاض حاد في قيمة (t) المحسوبة لتصل إلى (٠,٣١٣) عند مستوى دلالة مرتفع جداً وغير دال بلغ (٠,٧٥٦) وهو أبعد ما يكون عن حد المعنوية (٠,٠٥)، وتبرهن هذه النتيجة القاطعة على أن منح الاستقلالية وحرية التصرف في العمل بشكل منفرد لا ينعكس بأثر معنوي إيجابي مباشر على السعادة الوظيفية لدى أفراد العينة في البيئة التطبيقية الحالية عند صياغة النموذج المتعدد المشترك.

ثامناً: أبرز النتائج التي تم التوصل إليها:

بناءً على التراكم المنهجي والمخرجات الإحصائية الشاملة التي تم استخلاصها من واقع البيانات الميدانية لـ ٧٦ موظفاً في شركتي (مزايا) و(مجمع دينتال الطبي)، تم بلورة النتائج التطبيقية للدراسة في فقرات نصية متكاملة ومباشرة تعكس أثر القيادة التمكينية في تحقيق السعادة في العمل على النحو التالي:

أظهرت النتائج الإحصائية ثبوت الأثر الإيجابي والمعنوي الشامل للقيادة التمكينية بأبعادها المجتمعة كمتغير إجمالي في التنبؤ بمستويات السعادة في العمل؛ حيث كشف نموذج الانحدار الخطي البسيط عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جداً تسهم من خلالها الممارسات القيادية التمكينية في تفسير ما يزيد عن ثلثي التباين الحاصل في مشاعر السعادة والرضا الوظيفي لدى الموظفين، مما يؤكد علماً أن التوجه الاستراتيجي نحو تبني نمط القيادة التمكينية داخل المنظمات محل الدراسة يُعد ركيزة أساسية ومحركاً جوهرياً للارتقاء بالبيئة النفسية والمهنية للعاملين.

وتوصلت الدراسة عند تفسير الأبعاد الفردية وتفكيك الأثر النسبي لكل منها عبر نموذج الانحدار الخطي المتعدد إلى الهيمنة التفسيرية المطلقة لـ "معنى العمل"؛ إذ برز هذا البعد كأقوى المحددات وأكثرها تأثيراً ودلالة إحصائية في صناعة السعادة الوظيفية وتشكيلها، ومفاد ذلك من الناحية التنظيمية أن وعي الموظف بالقيمة الجوهرية لوظيفته وإدراكه للجدوى والأهمية المجتمعية والمؤسسية لما يقدمه من مهام يمثل الوقود الأول والشرط الأساسي الذي تنبثق منه مشاعر السعادة الحقيقية في محيط العمل.

وفي المقابل، كشفت المخرجات التحليلية المتقدمة لنموذج الانحدار المشترك عن ذوبان الأثر الإحصائي المستقل والمنفرد لكل من أبعاد "المشاركة في صنع القرار"، و"الثقة في أداء العاملين"، و"منح الاستقلالية"؛ حيث تبين أن هذه الأبعاد الإجرائية والتفويضية لا تمتلك قوة تنبؤية معنوية بمفردها بمعزل عن البعد القيمي الجوهري المتمثل في معنى العمل، مما يبرهن على أن مجرد منح الصلاحيات أو حرية التصرف للموظف لن ينعكس إيجابياً على سعادته المهنية ما لم يكن العمل نفسه متسمّاً بالوضوح والقيمة والهدف المستدام الذي يمنحه دافعية داخلية.

واختتمت الدراسة نتائجها المنهجية بالتأكيد على أن الثقافة التنظيمية السائدة في البيئة التطبيقية الحالية تركز بشكل مكثف على المخرجات المعنوية والإدراكية للتمكين؛ فالروابط الإحصائية القوية تؤصل لنتيجة مفادها أن الكفاءة التنبؤية العالية لنموذج الدراسة تمنح أصحاب القرار في شركتي (مزايا) و(مجمع دينتال الطبي) آلية رياضية واضحة المعالم وصالحة للتطبيق تنبأً بحتمية صعود مؤشرات السعادة في العمل بمجرد الاستثمار الموجه في تعزيز وضوح أهداف الوظيفة وتعميق قيمتها الإنسانية والمهنية لدى الكوادر البشرية.

المراجع

- (العبارات ٥-١)، (إبراهيم، ٢٠٢٤)، (العبارات ٦-١٠)، (إبراهيم، ٢٠٢٤)، (الحارثي، ٢٠٢٠). (العبارات ١١-١٥): (إبراهيم، ٢٠٢٤). (العبارات ١٦-٢٠): (إبراهيم، ٢٠٢٤)، (الحارثي، ٢٠٢٠)، إبراهيم، على يونس، النقراشي، أسامة محمود، دسوقي، إبراهيم (٢٠٢٥). تأثير السعادة في العمل على سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، ٤ (١٣)، ٦٧٩-٧١٦.
- إبراهيم، مها صباح (٢٠٢٤). دور القيادة التمكينية في تعزيز الهبة التنظيمية/بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة. مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، ١٩.
- أحمد، مها محمد سعيد (٢٠٢٤). السعادة في العمل وعلاقتها بضغط العمل دراسة ميدانية علي شركات قطاع البترول المشترك في مصر. مجلة البحوث الإدارية، ٤٢ (٣)، ٣٣-١.
- الحارثي، مفلح بن حمود بن مفلح (٢٠٢٠). مقومات تطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمدينة أبها في ضوء تطبيق نظام المقررات من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية و النفسية، ١٤ (١)، ٣١-١.
- السناني، مها بنت فهد بن عثمان. (٢٠٢٤). ممارسات القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، ١٩٤، ١٠٩ - ١٦٢.
- الغامدي، منال بنت أحمد بن عبد الرحمن. (٢٠٢٣). مؤشرات السعادة المؤسسية لجودة الحياة الوظيفية في جامعة أم القرى. مجلة العلوم التربوية، مج ٩، ع ٣، ٦٢٩ - ٦٦٠.
- الحجوج، كوثر خلف حامد. (٢٠٢٣). واقع تطبيق العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز السعادة الوظيفية في الجامعات السعودية الناشئة: دراسة ميدانية مطبقة على عينة من أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية، مج ٣٣، ع ٤، ٢٠٩ - ٢٣٦.
- حازم، مصطفى محمد محمود (٢٠١٥). دور السعادة في العمل في تحسين الأداء. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٦ (ملحق العدد الثاني). ٢٢١-٢٤١.
- طه، حسنين السيد، علم الدين، محمد عبد الغفار عبد المجيد. (٢٠٢٢). دور القيادة الروحية في تحقيق السعادة في العمل. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ١٣ (١)، ٣٠-١.
- العنزي، بندر مكاري عوض. (٢٠٢٣). دور القيادة التمكينية في بناء قيادات الصف الثاني دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية بدولة الكويت. التجارة والتمويل، ٤٣ (١)، ٦٠٧-٦٦١.
- غايب، نوار، زاهر، تيسير (٢٠٢٢). دور القيادة التمكينية في تعزيز ريادة المنظمات الخدمية دراسة حالة الهيئة العامة لمشفى الاسد الجامعي. مجلة جامعة حماة، ٥ (٢٢)، ١٠٥-١٢٢.

- قنديل، رضا حسين محمد. (٢٠٢٤). دور القيادة التمكينية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالإدارة العامة في بعض الجامعات الخاصة. *المجلة العلمية لكلية التجارة (أسيوط)*, ٤٤(٨٠), ٩٩-١٥٩.
- الهنداوي، ياسر فتحي، الفهدي، راشد بن سليمان، المنذرية، ريا بنت سالم (٢٠٢٣). ممارسات القيادة التمكينية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عُمان: دراسة ميدانية. *المجلة السعودية للعلوم التربوية*, ٢(١٣), ٢١-٤١.
- الحارثي، مفلح بن حمود بن مفلح (٢٠٢٠). مقومات تطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمدينة أبها في ضوء تطبيق نظام المقررات من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية و النفسية*, ١٤(١), ٣١-١.
- السناني، مها بنت فهد بن عثمان. (٢٠٢٤). ممارسات القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*, ١٩٤، ١٠٩ - ١٦٢.
- الغامدي، منال بنت أحمد بن عبدالرحمن. (٢٠٢٣). مؤشرات السعادة المؤسسية لجودة الحياة الوظيفية في جامعة أم القرى. *مجلة العلوم التربوية*, ٩، ٣٤، ٦٢٩ - ٦٦٠.
- جاسم، ولاء طارق، فريح علي عبدالرحيم فريح (٢٠٢٥). القيادة التمكينية وأثرها في الاداء المستدام بتوسيط راس المال الفكري: بحث تحليلي في الامانة العامة لمجلس الوزراء. *مجلة الدراسات المحاسبية والمالية*, ٢٠(٧١), ٢٤١-٢٥٧.
- شيخ السوق، سمر محمود. (٢٠٢٥). صياغة الوظيفة وعلاقتها بتحقيق السعادة الوظيفية: الدور الوسيط للعمل الهادف دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية. *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*, ٤(١٤), ٧٠١-٧٤٢.
- طه، حسنين السيد، علم الدين، محمد عبد الغفار عبد المجيد (٢٠٢٢). دور القيادة الروحية في تحقيق السعادة في العمل. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*, ١(١٣), ١ - ٣٠.
- محمود، حازم مصطفى محمد (٢٠١٥). دور السعادة في العمل في تحسين الأداء. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*, ٦(ملحق العدد الثاني), ٢٢١-٢٤١.
- مرزوق، وآخرون (٢٠١٧). أثر القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة: دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*, ٣(٣), ١-٣٣.

Al Otaibi, S. M., Amin, M., Winterton, J., Bolt, E. E. T., & Cafferkey, K. (2023). The role of empowering leadership and psychological empowerment on nurses' work engagement and affective commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(6), 2536-2560.

Algarni, M. A., & Alemeri, M. (2023). The role of employee engagement, job satisfaction and organizational commitment on happiness at work at a Saudi organization. *International Journal of Business and Management*, 18(2), 27.

Alsadi, N. M., Alshan, F. A. S., Al Harbi, F. H., Almohammadi, W. S., Alsaedi, H. M. R., Almohammadi, S. F. H., & Alamri, R. D. A. A (2022). HOW TRANSFORMATION STRATEGIES AFFECT THE HAPPINESS OF PRIMARY HEALTHCARE PROVIDERS: A LOOK AT EASTERN SAUDI ARABIAHOW TRANSFORMATION STRATEGIES AFFECT THE HAPPINESS OF PRIMARY HEALTHCARE PROVIDERS: A LOOK AT EASTERN SAUDI ARABIA.

Otaibi, S. M., Amin, M., Winterton, J., Bolt, E. E. T., & Cafferkey, K. (2023). The role of empowering leadership and psychological empowerment on nurses' work engagement and affective commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(6), 2536-2560.

Algarni, M. A., & Alemeri, M. (2023). The role of employee engagement, job satisfaction and organizational commitment on happiness at work at a Saudi organization. *International Journal of Business and Management*, 18(2), 27.

Alrige, M., Alshahrani, F., Alharbi, A., Aljuhani, N., & Aldini, N. (2022). The effects of empowerment on health care worker performance during the COVID-19 pandemic in Saudi Arabia. *Quality Management in Healthcare*, 31(3), 143-148.

Alsadi, N. M., Alshan, F. A. S., Al Harbi, F. H., Almohammadi, W. S., Alsaedi, H. M. R., Almohammadi, S. F. H., & Alamri, R. D. A. A (2022). HOW TRANSFORMATION STRATEGIES AFFECT THE HAPPINESS OF PRIMARY HEALTHCARE PROVIDERS: A LOOK AT EASTERN SAUDI ARABIAHOW TRANSFORMATION STRATEGIES AFFECT THE HAPPINESS OF PRIMARY HEALTHCARE PROVIDERS: A LOOK AT EASTERN SAUDI ARABIA.

Curry, O. S., San Miguel, C., & Tunc, M. N. (2025). Correction to: Kindness and happiness at work (Discover Psychology, (2024), 4, 1, (167), 10.1007/s44202-

024-00276-6) [Erratum]. Discover Psychology, 5(1), Article 5.

<https://doi.org/10.1007/s44202-024-00310-7>

Ghadi, M. Y., & Almanaga'h, K. S. (2020). The role of job crafting in the relationship between empowering leadership and happiness at work: An empirical analysis [Article]. Business: Theory and Practice, 21(1), 244-251.

<https://doi.org/10.3846/btp.2020.11109>

Hamid, Z. (2025). The effects of servant leadership and despotic leadership on employees' happiness at work (HAW): the role of job crafting [Article]. Asia-Pacific Journal of Business Administration, 17(1), 23-45.

<https://doi.org/10.1108/APJBA-07-2023-0344>

Hamid, Z., & Kundi, Y. M. (2025). Discretionary HR practices and happiness at work (HAW): a sequential mediation model of perceived organizational support and meaning of work [Article]. Evidence-based HRM, 13(1), 157-173.

<https://doi.org/10.1108/EBHRM-05-2023-0111>

Khatri, P., Kumari, P., & Thomas, A. (2025). Happy knowledge creators sustain nations: scale development and validation of happiness at work [Article].

Kybernetes, 54(7), 3736-3756. <https://doi.org/10.1108/K-11-2023-2334>

Martínez-Arvizu, O. J., Salazar-Altamirano, M. A., Galván-Vela, E., Anaya-Aguilar, R., & Anaya-Aguilar, C. (2025). Happiness at work in small and medium-sized enterprises: an analysis of innovation and creativity [Article]. BMC Psychology, 13(1), Article 686. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02980-x>

Ortiz-Meillón, V., Guerra-Leal, E. M., & Vázquez-Parra, J. C. (2024). The Level of Happiness and Its Relationship with Personal and Occupational Well-Being in Women Leaders at a Mexican University: An Exploratory Study [Article].

Administrative Sciences, 14(8), Article 168.

<https://doi.org/10.3390/admsci14080168>

Riyanto, F., Amron, A., & Astuti, S. D. (2025). Work-life integration promoting happiness at work: Moderation of work stress [Article]. SA Journal of Industrial

Psychology, 51, Article a2265. <https://doi.org/10.4102/sajip.v51i0.2265>

- Sánchez-Hernández, M. I., Robina-Ramirez, R., & Stankevičiūtė, Ž. (2025). Innovation and happiness management enhancing transcendence at work in the banking sector in Spain [Article]. *European Journal of Innovation Management*, 28(4), 1366-1393. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2023-0615>
- Shamir-Balderman, O., & Shamir, M. (2025). Social Support, Happiness, State Anxiety, and Passion at Work Among Medical Staff Members During Times of Armed Conflict in Israel [Article]. *International Journal of Health Planning and Management*, 40(4), 815-824. <https://doi.org/10.1002/hpm.3915>
- Valentim, O., de Sousa, L., de Sousa, C., Correia, T., Carvalho, J. C., Querido, A., José, H., & Laranjeira, C. (2025). Positive Mental Health and Happiness at Work in a Sample of Portuguese Workers: A Web-Based Cross-Sectional Study [Article]. *Administrative Sciences*, 15(2), Article 44. <https://doi.org/10.3390/admsci15020044>
- Wandary, W., Riani, A. L., Harsono, M., & Hendarsjah, H. (2025). Driving Employee Creativity with Empowering Leadership: The Role of Happiness at Work and Intrinsic Motivation [Article]. *Ianna Journal of Interdisciplinary Studies*, 7(2), 548-557. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15489531>
- Kwak, S. G., & Kim, J. H. (2017). Central limit theorem: the cornerstone of modern statistics. *Korean journal of anesthesiology*, 70(2), 144