



جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
بكالوريوس إدارة المشاريع

أثر القيادة التحويلية على التمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة ميدأوشن بالإمارات الفجيرة عن بُعد

غفران محمد المعافا

2021205343

مشروع التخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - 2024

الشكر والتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى: "وَإِنَّ رَبَّكَ لَذُو فَضْلٍ عَلَى النَّاسِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَهُمْ لَا يَشْكُرُونَ" (النمل: 73).

فالحمد والشكر لله الذي وفقنا إلى إتمام هذا البحث، والصلاة والسلام على رسولنا الكريم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

جعل الله لكل هم مخرجاً، وجعل من بعد العسر يسراً، ولأن من لم يشكر الناس لم يشكر الله.

فالشكر إلى من كان عوناً لي خلال إنجاز هذا البحث نصحا وتوجيها، وأخص بالذكر الأستاذة والدكتورة منى مصطفى العشري عضو هيئة التدريس بكلية الإدارة جامعة ميدأوشن

كذلك سعادة المستشار ناصر المحيimid الذي جعل التعليم حقاً للجميع.

وكل من لم يبخل علي بيد المساعدة ولو بكلمة طيبة.

غفران

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم، الحمد لله الذي ما نجحنا وما علونا ولا تفوقنا إلا برضاه. الحمد لله الذي ما اجتزنا درباً ولا تخطينا جهداً إلا بفضلته، وإليه ينسب الفضل والكمال والإكمال.

وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ.

أهدي هذا النجاح لنفسي أولاً، ثم إلى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة، ودمتم لي سنداً لا عمر له.

إلى من لا ينفصل اسمي عن اسمه، ذلك الرجل العظيم، رجل علمني الحياة بأجمل شكل، وبذل كل ما بوسعه ولم يبخل، مأمني الوحيد وفرحتي الدائمة، والدي الحبيب، أدامك الله لنا.

وإلى نبراس أيامي ووهج حياتي، إلى التي ظلت دعواتها تضم اسمي دائماً، معلمتي الأولى، دكتورتي الأولى، صديقة أيامي، والدتي الحنونة.

وإلى من شد الله بهم عضدي، فكانوا خير معين، إخواني وأخواتي.

وأخيراً، من قال "أنا لها" نالها، وأنا لها، وإن أبت رغماً عنها أتيت بها. ها هو اليوم العظيم هنا، اليوم الذي أجريت سنوات دراستي الشاقة حاملة به، حتى توالى بمنه وكرمه الفرحه التمام. فالحمد لله الذي ما تيقنت به خيراً وأملاً إلا وأغرقني سروراً ينسيني مشقتي.

غفران

جدول المحتويات

8	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
9	المقدمة:	1.1
11	مشكلة البحث:	1.2
11	الفجوات النظرية:	1.2.1
11	الفجوات العملية:	1.2.2
12	أهمية البحث:	1.3
12	الأهمية النظرية:	1.3.1
13	الأهمية العلمية:	1.3.2
13	أسئلة البحث:	1.4
13	أهداف البحث:	1.5
14	فرضيات البحث:	1.6
14	نموذج البحث:	1.7
15	منهجية البحث:	1.8
16	الدراسة الميدانية:	1.9
17	مخطط المشروع:	1.10
18	الفصل الثاني: الإطار النظري	2
19	المقدمة:	2.1
19	المتغير الأول: القيادة التحويلية	2.2
19	تعريف القيادة التحويلية:	2.2.1
20	أبعاد القيادة التحويلية:	2.2.2
20	نظرية القيادة التحويلية:	2.2.3
21	المتغير الثاني: التمكين الوظيفي	2.3
21	تعريف التمكين الوظيفي	2.3.1
21	أبعاد التمكين الوظيفي	2.3.2
22	نظريات التمكين الوظيفي	2.3.3
22	العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين الوظيفي:	2.4
22	أنماط التأثير بين القيادة التحويلية والتمكين الوظيفي:	2.4.1
23	الفجوات التي تواجه القيادة التحويلية والتمكين الوظيفي:	2.4.2
23	الصراعات التي تواجه القيادة التحويلية والتمكين الوظيفي: ...	2.4.3
24	الخاتمة:	2.5
25	المراجع: العربية	2.6

26	المراجع: الاجنبية	2.7
27	الملاحق:	2.8

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
14	نموذج البحث (من إعداد الباحث)	1
15	ملخص منهجية البحث المصدر (الباحث)	2

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

إن التطورات العالمية في جميع مجالات الحياة الاقتصادية والتكنولوجية، والثقافية والاجتماعية والمعرفية لها أثر واضح على مؤسسات التعليم الجامعي، كون المخرجات الجامعية لها دور فعال في عملية التنمية الشاملة التي يعيشها العالم، وهذه التطورات المتسارعة والمتنافسة تهدف إلى تحقيق الجودة في المخرجات وتقديم الخدمات المميزة، وهذا الأمر يعد امتداداً طبيعياً لتعاظم دور العلم والتقنية في تطوير المجتمعات الإنسانية وتقدم الدول ورفقها، وهذا يتطلب من الجامعات أن تقوم بدورها في إعداد المهني النوعي التخصصي للقوى العاملة، فلذا فإن التطور التكنولوجي والمعرفي ومتطلبات المجتمع تفرض على الجامعات امتلاك قيادات لديها القدرة على ممارسة أساليب إدارية تتناسب مع هذه التطورات الحاصلة. (عادل ٢٠١١م: ٢)

والقيادة التحويلية بالجامعات تعد من أهم العوامل المؤثرة في فاعلية الجامعة وتحسين جودة مخرجاتها (محمود ٢٠٠٦م: ٦٥)، وإن الاهتمام بموضوع القيادة التحويلية بالجامعات يعزى إلى أهميتها في بقاء الجامعات واستمرارها في تحقيق الأهداف المنشودة منها حيث تعمل الجامعات على رفع معنويات أعضاء هيئة التدريس والكادر الإداري، وتهيئة جميع الظروف المناسبة لكل الكادر لديها كي يعمل الجميع بجد وإخلاص ويكون أدائهم متوافقاً مع طموح الجامعات وأهدافها (Waters, Marzano & McNulty, 2003) ومما لا شك فيه أن الاهتمام بمفهوم تمكين أعضاء هيئة التدريس يشكل عنصراً أساسياً وهاماً لمؤسسات التعليم العالي، وخاصة في ظل التوجه العالمي نحو تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث يمثل تمكين أعضاء هيئة التدريس أحد المتطلبات الرئيسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة.

وتأتي أهمية القيادة التحويلية وعلاقتها في التمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات كنتيجة للتغيرات والتحديثات التي باتت تواجه الجامعات، فضلاً عن المتغيرات التكنولوجية والعلمية والثقافية، فقد برزت الحاجة إلى القيادة التحويلية وذلك لتأهيل أعضاء هيئة التدريس والذي بدوره يقومون بتزويد الجامعات بالرؤى والتطلعات التي تجعل الجامعة تواكب المتغيرات العالمية (Gracia-Morales, Jimenez-Barrionuevo & Gutierrez- Gutierrez, 2012)

كما لاقى التعليم الريادي اهتماماً متزايداً من قبل المربين والباحثين في الجامعات الحكومية والخاصة بهدف اكتشاف الجوانب الريادية للطلاب وقدرتهم على تنظيم المشروعات والعمل على إكسابهم المعارف

والمهارات اللازمة لذلك وتطوير قدراتهم على تعلم المعارف والمهارات ليصبحوا رجال أعمال ناجحين في المستقبل (Zaidatol, etal, 2013, 174)

حيث تبنت الكثير من الجامعات اتجاهات فكرية الحديثة في التعليم الجامعي مثل دمج اقتصاد المعرفة في المقررات الدراسية لتنمية الجوانب الفكرية والمعرفية بهدف الاستفادة بصورة مثلى من قدرات الطلاب وتجاوز الفكر التقليدي الذي يهتم بالجوانب المادية للطلاب فحسب دون التركيز على الجانب الفكري الذي يُعد الركيزة الأساسية في عالم الاقتصاد المعاصر والذي يشهد تنامياً ملحوظاً في ظل التغيرات الدولية المتسارعة واشتداد المنافسة بين الدول في مختلف المجالات، واهتم الكثير من الدول بتقييم احتياجات التعليم الريادي وتعزيز ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلاب وتفعيل الدورات التدريبية الصيفية لطلاب الكليات بل والاهتمام بتنفيذ برامج ريادية لمراحل الدراسات العليا كما في رومانيا (Daniela, 2015, 168)

كما ركز كثير من قادة الدول المتقدمة على تنمية ثقافة ريادة الأعمال والذي يمكن تحقيقه عن طريق توفير البيئة المواتية من خلال دمج ريادة الأعمال في النظام التعليمي وعملية التعلم، وتقديم المساعدة الفنية، وإصدار التشريعات اللازمة والتكامل بين جميع الجهات المعنية لتنمية الريادة (سليمان ٢٠١٦، ٢)

حيث أصبحت أعداد كبيرة من الطلاب اليوم تسعى إلى التأهيل للعمل الحر وإقامة المشروعات (200578 Kuratko) وأصبحت ترى في التعليم الريادي مادة جذابة جداً لكونها تتمركز حول فكرة العمل المستقل بعيداً عن الأعمال التقليدية في المؤسسات الكبيرة وما يرتبط بها من تسلط الرؤساء فهي وتنمي لديهم الاستقلال بعملهم المستقل (Kautonen, etal, 2002)

ولهذا تسعى الدراسة الحالية إلى الوقوف على القيادة التحويلية ومتطلباتها من التعليم الجامعي في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر لأعضاء هيئة التدريس بجامعة ميدأوشن بالإمارات الفجيرة.

1.2 مشكلة البحث:

من خلال العرض السابق يتبين لنا أهمية القيادة التحويلية كمدخل من المداخل الإدارية الحديثة في علم الإدارة. ومشكلة الدراسة تركز على غياب مفهوم التمكين الوظيفي وتطبيقه في الجامعات الإلكترونية وجامعة ميدواشن خاصة. في الوقت الذي يعد فيه التمكين شرطاً أساسياً لنجاح عضو هيئة التدريس في أداء مهامه وإطلاق العنان لقدراته الفكرية. هذه الدراسة ستعمل على دراسة دور القيادة التحويلية في دعم التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس. يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالأسئلة التالية:

- ما دور القيادة التحويلية في دعم التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة ميدواشن؟
- ما العوامل التي تعيق تطبيق مفهوم التمكين الوظيفي في جامعة ميدواشن؟
- كيف يمكن تحسين تطبيق التمكين الوظيفي من خلال القيادة التحويلية؟

1.2.1 الفجوات النظرية:

- قلة الدراسات المحلية: هناك نقص في الدراسات التي تتناول تطبيقات القيادة التحويلية والتمكين الوظيفي في الجامعات عن بُعد في الإمارات، مما يترك فجوة معرفية حول كيفية تأثير هذه الأساليب على الأداء الأكاديمي والإداري في بيئات التعلم عن بُعد.
- تركيز الدراسات على التعليم التقليدي: معظم الأبحاث المتوفرة تركز على بيئات التعليم التقليدي، مما يعني أن النتائج قد لا تكون قابلة للتطبيق المباشر في بيئات التعليم عن بُعد مثل جامعة ميدواشن.
- عدم توضيح العلاقة المباشرة في بيئات عن بُعد: العديد من الدراسات لم تتناول بالتفصيل كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تعزز التمكين الوظيفي في سياق التعليم عن بُعد، بل تناولتها بشكل عام فقط.

1.2.2 الفجوات العملية:

- تحسين استراتيجيات التمكين الوظيفي: على الرغم من تبني جامعة ميدواشن لأساليب التمكين الوظيفي، هناك حاجة مستمرة لتحسين هذه الاستراتيجيات لتتناسب بشكل أفضل مع التطورات التقنية والتربوية في التعليم عن بُعد.
- التحديات الناشئة في القيادة التحويلية: يجب استكشاف التحديات الجديدة التي قد تواجه القادة الأكاديميين في تطبيق أساليب القيادة التحويلية في بيئة سريعة التغير مثل التعليم عن بُعد.

- التقييم المستمر لفعالية القيادة التحويلية: الحاجة إلى تطوير أدوات تقييم مستمرة لقياس فعالية القيادة التحويلية في دعم التمكين الوظيفي وضمان تكيفها مع احتياجات أعضاء هيئة التدريس في جامعة ميدأوشن.

مع أخذ المناقشة أعلاه في الاعتبار، فإن الوظيفة المهمة لهذه الدراسة هي الإجابة على سؤال البحث التالي:

"ما هو أثر القيادة التحويلية على التمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة ميدأوشن في الإمارات الفجيرة؟"

1.3 أهمية البحث:

توقع الباحث أن نتائج الدراسة ستساعد أعضاء هيئة التدريس بجامعة ميدأوشن على معرفة دور القيادة التحويلية بما يعزز رضاهم الوظيفي وانتمائهم الجامعي. يتوقع الباحث أن نتائج الدراسة ستستفيد منها الجامعة وذلك من خلال تطبيق التصور المقترح ومما سيترتب على ذلك من تنمية روح المبادرة والابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس وتحسين جودة المخرجات التعليمية.

1.3.1 الأهمية النظرية:

- إثراء الأدبيات الأكاديمية: تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالقيادة التحويلية والتمكين الوظيفي، خاصة في سياق التعليم العالي. ستوفر الدراسة بيانات ومعرفة جديدة حول كيفية تأثير القيادة التحويلية على تمكين أعضاء هيئة التدريس.
- تطوير نماذج نظرية: تساهم الدراسة في تطوير نماذج نظرية تشرح العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين الوظيفي، مما يساعد الباحثين والأكاديميين على فهم أفضل للعوامل التي تؤثر في تعزيز الأداء الوظيفي والرضا المهني لأعضاء هيئة التدريس.
- توضيح المفاهيم: تساعد الدراسة في توضيح وتحديد مفاهيم القيادة التحويلية والتمكين الوظيفي وتطبيقها في بيئات التعليم عن بُعد، مما يتيح للباحثين والمعنيين فهم هذه المفاهيم بشكل أعمق وتطبيقها بشكل أكثر فعالية.

1.3.2 الأهمية العلمية:

- تحسين رضا الموظفين: من المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في تعزيز رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة ميدأوشن من خلال توضيح دور القيادة التحويلية في تعزيز التمكين الوظيفي، مما ينعكس إيجابياً على أدائهم الوظيفي وانتمائهم المؤسسي.
- تطبيق التصورات المقترحة: ستستفيد الجامعة من تطبيق التصورات والمقترحات المستخلصة من الدراسة، مما يسهم في تنمية روح المبادرة والابتكار بين أعضاء هيئة التدريس، وبالتالي تحسين جودة المخرجات التعليمية.
- تحقيق التميز المؤسسي: يمكن أن تساعد نتائج الدراسة في تحقيق التميز المؤسسي لجامعة ميدأوشن من خلال تطبيق أساليب القيادة التحويلية التي تدعم التمكين الوظيفي، مما يعزز من مكانة الجامعة على المستويين المحلي والدولي.
- تطوير سياسات التدريب والتطوير: يمكن للجامعة استخدام نتائج الدراسة لتطوير برامج تدريب وتطوير تستهدف تعزيز قدرات القيادة التحويلية بين الإداريين والأكاديميين، مما يسهم في خلق بيئة تعليمية أكثر دعماً وإنتاجية.

1.4 أسئلة البحث:

بناءً على ما سبق يمكن صياغة أسئلة البحث كما يلي:

- ما هو دور القيادة التحويلية في دعم التمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة ميدأوشن؟
- ما هي العوامل التي تعيق تطبيق مفهوم التمكين الوظيفي في جامعة ميدأوشن؟
- كيف يمكن تحسين تطبيق التمكين الوظيفي من خلال القيادة التحويلية؟

1.5 أهداف البحث:

الهدف العام: تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة التحويلية في دعم التمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة ميدأوشن في الإمارات الفجيرة.

الأهداف الفرعية:

- تحديد دور القيادة التحويلية في تعزيز التمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.
- تحليل العوامل التي تعيق تطبيق مفهوم التمكين الوظيفي في جامعة ميدأوشن.

- اقتراح تحسينات لتطبيق التمكين الوظيفي من خلال القيادة التحويلية.

1.6 فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية (H1):

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة ميدواشن بالإمارات الفجيرة.

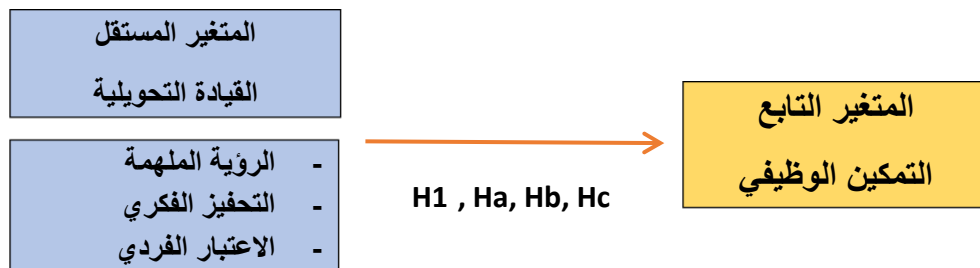
ويتفرع عنه الفرضيات الآتية:

Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ورضا أعضاء هيئة التدريس عن وظائفهم بجامعة ميدواشن بالإمارات الفجيرة.

Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية واستقلالية أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات المهنية بجامعة ميدواشن بالإمارات الفجيرة.

Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتقليل العوامل التي تعيق تطبيق مفهوم التمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة ميدواشن بالإمارات الفجيرة.

1.7 نموذج البحث:

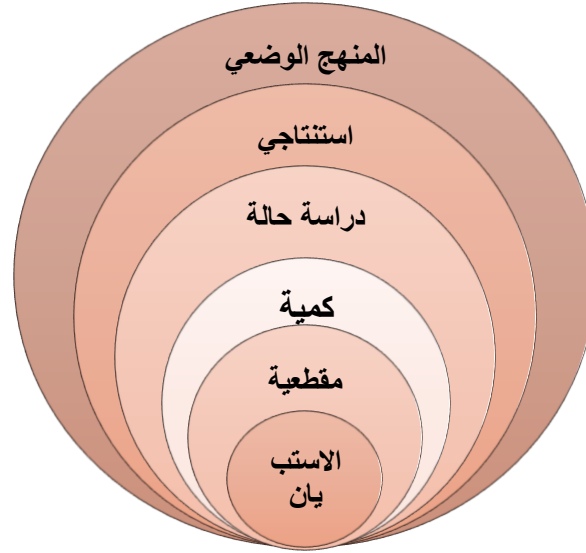


الشكل (1): نموذج البحث (من إعداد الباحث)

1.8 منهجية البحث:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث يهدف المنهج الوصفي إلى دراسة أثر القيادة التحويلية على التمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة ميدأوشن. من جانبه، يهدف المنهج التحليلي إلى العلاقة بين متغيري الدراسة وتحديد أثر كل منهما في الآخر.

- فلسفة البحث: المنهج وضعي positivism
- أسلوب التحليل: استنتاجي Deductive
- استراتيجية البحث: دراسة حالة Case study
- أداة البحث: دراسة كمية Mono method
- الأفق الزمني: دراسة مقطعية cross sectional
- طرق جمع وتحليل البيانات: الاستبيان



الشكل (2) ملخص منهجية البحث

المصدر (الباحث)

1.9 الدراسة الميدانية:

جامعة ميدأوشن هي أحد استثمارات الشركة السعودية "مجموعة جامعة الجميع الذكية للتعليم القابضة" رقم سجل 1010664457، وهي جامعة مرخصة من وزارة التعليم بجمهورية القمر المتحدة بقرار رقم 22-MENERSFIP/SG 1110/وعضو اتحاد الجامعات العربية، تقدم خدماتها للمواطنين والمقيمين في جمهورية القمر وكذلك على مستوى العالم من خلال فرعها التشغيلي المرخص باسم فرع جامعة ميدأوشن الفجيرة برقم A4248، والذي يهدف لدعم الخدمات اللوجيستية وخدمات البنية التحتية والتقنية والتطوير وضمان استمرارية الأعمال بالإضافة إلى الأعمال المالية من صرف وتحصيل، علماً بأن الجهة المانحة للدرجة العلمية لكافة البرامج الدراسية هي جامعة ميدأوشن في جمهورية القمر المتحدة.

تسعى الجامعة دائماً إلى رفع مستوى وكفاءة مخرجاتها، ومن ثمّ تستثمر الكثير من الموارد لهذا الغرض، وتضع معايير عالية الجودة للمساعدة في تحقيقه.

1.10 مخطط المشروع:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

2 الفصل الثاني: الإطار النظري

2.1 المقدمة:

شهدت العقود الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بمفهوم القيادة التحويلية، وذلك نظرًا لقدرتها على إحداث تغييرات إيجابية في المؤسسات الأكاديمية، خاصة في الجامعات. تعتبر القيادة التحويلية من أبرز النماذج القيادية الحديثة التي تركز على التحفيز، الابتكار، وإلهام أعضاء هيئة التدريس لتحقيق أعلى مستويات الأداء الأكاديمي والبحثي. في جامعة ميدأوشن، يُعتبر تبني القيادة التحويلية عاملاً رئيسياً في تحقيق التميز الأكاديمي وتطوير الكوادر التدريسية بشكل يتماشى مع التحديات والمتغيرات المستمرة في بيئة التعليم العالي.

2.2 المتغير الأول: القيادة التحويلية

2.2.1 تعريف القيادة التحويلية:

تعددت التعريفات لمفهوم القيادة التحويلية، مما يعكس تنوع وجهات النظر بين الباحثين. يشير بيرتز إلى أن القيادة التحويلية هي "نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله للوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم، بهدف تحقيق تغيير مقصود" (العنبي، 2006). يصف براون هذا النوع من القيادة بأنه قدرة القادة على خلق علاقة تفاعلية مع الأتباع، تجعلهم أكثر نشاطاً وقدرة على تطوير مهاراتهم القيادية (الرشيدي، 2017).

ومن جهة أخرى، يرى سلامة أن القيادة التحويلية هي تلك التي تخلق بيئة من التفاهم والدافعية بين أعضاء هيئة التدريس، ما يعزز من التزامهم بأهداف الجامعة وتطويرها (سلامة، 2012). بينما يصفها مشهور بأنها القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظمتها وتعمل على تطوير أنظمة تنظيمية تتوافق مع متطلبات المستقبل (مشهور، 2003).

وتعرف Conger القيادة التحويلية بأنها تلك التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً من رسالة المؤسسة العليا (الشنطي، 2016). كما يشير Fairholm إلى أن القيادة التحويلية تركز على الإلهام والرؤى المشتركة والقيم لرفع مستوى التفكير والتحفيز بين القائد وأعضاء هيئة التدريس، مما يؤدي إلى تعزيز الروح المعنوية ومضاعفة الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة (Fairholm, 1996).

2.2.2 أبعاد القيادة التحويلية:

حدد Bass و Avolio أربعة أبعاد أساسية للقيادة التحويلية، تُعرف بـ "Four I's" لأنها تبدأ بالحرف "I" بالإنجليزية، وهي:

- أ. التأثير المثالي (الكاريزما) Idealized Influence: يعكس سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام أعضاء هيئة التدريس، حيث يشاركونهم في المخاطر ويضع احتياجاتهم قبل احتياجاته الشخصية.
- ب. التحفيز الإلهامي Inspirational Motivation: يتمحور حول تصرفات القائد التي تشجع أعضاء هيئة التدريس على الالتزام بالأهداف التنظيمية وتعزز من روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.
- ج. الاستثارة الفكرية (التشجيع الإبداعي) Intellectual Stimulation: يدفع القائد التحويلي أعضاء هيئة التدريس للبحث عن الأفكار الجديدة وحل المشاكل بطرق إبداعية.
- د. الاعتبار الفردي Individualized Consideration: تتجلى هذه الصفة في اهتمام القائد باحتياجات وإنجازات كل عضو من أعضاء هيئة التدريس، مما يعزز من تقديرهم وإطرائهم.

2.2.3 نظرية القيادة التحويلية:

تعتبر القيادة التحويلية نظرية حديثة نسبياً تبلورت في أواخر الثمانينات على يد العالم الأمريكي James McGroger Burns في كتابه "القيادة". تركز هذه النظرية على التحول من القيادة التقليدية إلى القيادة الابتكارية، حيث يسعى القائد إلى تحقيق التغيير من خلال تحفيز وتطوير المرؤوسين. في السياق الأكاديمي، يمكن لنظرية القيادة التحويلية أن تكون أداة فعالة في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس، تعزيز تفاعلهم مع الأهداف الأكاديمية للجامعة، والمساهمة في بناء بيئة تعليمية مبتكرة تدعم التميز والريادة.

2.3 المتغير الثاني: التمكين الوظيفي

2.3.1 تعريف التمكين الوظيفي

للتمكن الوظيفي عدة تعاريف، وقد وصفه عالم النفس هو بوك Hoppock بأنه "الشعور الذي يظهره الفرد تجاه عمله، والذي يتكون من مجموعة من العوامل النفسية والبيئية والمادية، مما يدفع الفرد إلى القول بصدق إنه راضٍ عن عمله" (النمر، 1993). ومن جهة أخرى، يُعرف الرضا الوظيفي بأنه "اتجاه يعبر الفرد بموجبه عن شعوره بالقناعة أو عدم القناعة تجاه موقف أو سلوك معين" (زاهد، 2011).

أما عند ربطه بالتمكين الوظيفي، فيمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه الشعور بالإيجابية والرضا تجاه العمل الذي يدفع الموظف إلى الشعور بالتمكين والثقة في قدرته على التأثير في بيئة العمل واتخاذ القرارات بشكل فعال.

2.3.2 أبعاد التمكين الوظيفي

لا يعتبر التمكين الوظيفي ناتجًا لعامل واحد فقط، بل هو محصلة تفاعل عدة عوامل أو أبعاد، منها ما يرتبط بالفرد ذاته ومنها ما يرتبط ببيئة العمل (عباس، 2006). وعند ربط هذه الأبعاد بالتمكين الوظيفي، يمكن تلخيصها كالتالي:

أ. الأجور والمكافآت: يشمل هذا البعد مختلف المزايا المادية والمعنوية التي يحصل عليها الموظف مقابل جهوده. يعتبر هذا البعد مهمًا في تعزيز شعور الموظف بالتمكين، حيث يزيد من تحفيزه واستعداده لبذل المزيد من الجهد.

ب. طبيعة ومضمون العمل: يرتبط وضوح المهام والمسؤوليات بمدى تمكين الموظف في وظيفته. إذ يتيح له العمل الذي يتطلب مهارات وإبداعه الشعور بالتمكين والثقة في قدرته على الأداء.

ج. الإشراف والعلاقة مع الزملاء: يلعب نمط الإشراف وطبيعة العلاقات بين الزملاء دورًا كبيرًا في تحقيق الرضا الوظيفي. عندما يكون هناك تفاعل إيجابي ودعم من الإدارة والزملاء، يزيد ذلك من شعور الموظف بالتمكين.

د. المحيط المادي للعمل: تؤثر البيئة المادية للعمل على مستوى الرضا الوظيفي، وبالتالي على التمكين. فوجود بيئة عمل مريحة ومناسبة يعزز من شعور الموظف بالقدرة على الأداء واتخاذ المبادرات.

2.3.3 نظريات التمكين الوظيفي

تم تطوير عدة نظريات لتفسير الرضا الوظيفي وتأثيره على التمكين الوظيفي. من بين هذه النظريات: - نظرية هير زبرج للعوامل المحفزة والمعوقات: حيث يشير هير زبرج إلى أن الرضا الوظيفي يتأثر بالعوامل المحفزة مثل الإنجازات، التقدير، وطبيعة العمل نفسه. هذه العوامل تعزز من شعور الموظف بالتمكين والاستقلالية في العمل.

- نظرية التوقعات لفوروم: ترتبط هذه النظرية بتوقعات الموظفين من عملهم ومدى توافق هذه التوقعات مع الواقع. عندما تكون التوقعات مرتفعة وتتحقق، يزيد ذلك من رضا الموظف وتمكينه.

2.4 العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين الوظيفي:

القيادة التحويلية تعد من الأساليب القيادية التي تركز على تحفيز وتشجيع الموظفين لتحقيق أداء أعلى من المتوقع. تؤثر القيادة التحويلية بشكل مباشر على التمكين الوظيفي من خلال تعزيز الثقة بالنفس، وإعطاء الموظفين مساحة أكبر لاتخاذ القرارات. وفقاً لـ Conger (1999)، تقوم القيادة التحويلية بتطوير وتحفيز المرؤوسين فكرياً وإبداعياً، مما يجعلهم يشعرون بأنهم جزء من الرؤية العليا للمنظمة. هذا التوجه يزيد من شعور الموظفين بالتمكين والثقة في قدرتهم على تحقيق الأهداف المؤسسية.

2.4.1 أنماط التأثير بين القيادة التحويلية والتمكين الوظيفي:

1. التأثير المثالي (الكاريزما): يتمتع القائد التحويلي بقدرة كبيرة على التأثير في الآخرين وإلهامهم، مما يعزز من شعور الموظفين بأنهم قادرون على إحداث تأثير إيجابي في بيئة العمل (Bass & Avolio, 1993).
2. التحفيز الإلهامي: القائد التحويلي يستخدم الرؤية المشتركة والأهداف الملهمة لتحفيز الموظفين على تحقيق مستويات أعلى من الأداء، مما يؤدي إلى شعورهم بالتمكين وتحقيق الذات.
3. الاستثارة الفكرية: من خلال تشجيع القائد التحويلي على التفكير الإبداعي وحل المشاكل بطرق مبتكرة، يشعر الموظفون بأنهم يمتلكون القدرات والإمكانات اللازمة للنجاح، مما يزيد من مستوى التمكين الوظيفي.

4. الاعتبار الفردي: من خلال الاهتمام الشخصي بالموظفين وفهم احتياجاتهم وتطلعاتهم، يشعر الموظفون بأنهم يتم تقديرهم واحترامهم، مما يعزز من شعورهم بالتمكين والاستقلالية في العمل.

2.4.2 الفجوات التي تواجه القيادة التحويلية والتمكين الوظيفي:

رغم التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على التمكين الوظيفي، إلا أن هناك بعض الفجوات التي قد تظهر:

1. نقص الموارد والدعم: قد يشعر الموظفون بأنهم غير مكنين بشكل كافٍ إذا لم تتوفر لهم الموارد اللازمة والدعم المؤسسي لتحقيق الأهداف التي يضعها القائد التحويلي.
2. تفاوت في مستويات الاستجابة: قد لا يستجيب جميع الموظفين بنفس الطريقة للقيادة التحويلية، مما يؤدي إلى فجوات في مستوى التمكين بين أفراد الفريق.
3. تحديات التواصل: قد تكون الرؤية والأهداف المشتركة غير واضحة لبعض الموظفين، مما يحد من تأثير القيادة التحويلية ويقلل من شعورهم بالتمكين.

2.4.3 الصراعات التي تواجه القيادة التحويلية والتمكين الوظيفي:

1. المقاومة للتغيير: قد يواجه القادة التحويليون مقاومة من قبل بعض الموظفين الذين يفضلون الأساليب التقليدية في القيادة، مما يعيق عملية التمكين.
2. التنافس الداخلي: في بعض الحالات، قد يؤدي التمكين المفرط إلى زيادة التنافس بين الموظفين، مما يخلق بيئة عمل غير صحية تؤثر سلبًا على الأداء الجماعي.
3. ضغط العمل: مع زيادة تمكين الموظفين، قد يرتفع مستوى التوقعات والضغوطات المرتبطة بالأداء، مما قد يؤدي إلى إجهاد الموظفين وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي.

2.5 الخاتمة:

في ختام هذا البحث الذي تناول أثر القيادة التحويلية على التمكين الوظيفي، يتضح أن القيادة التحويلية تلعب دوراً محورياً في تعزيز قدرات الموظفين وتمكينهم من اتخاذ القرارات والمشاركة بفعالية في العمليات التنظيمية. وقد أظهرت الدراسات التي استعرضناها أن القادة التحويليين يساهمون في خلق بيئة عمل داعمة تحفز الموظفين على الابتكار والإبداع، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة. لذلك، يعتبر تبني أسلوب القيادة التحويلية ضرورة ملحة في المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق مستويات عالية من التمكين الوظيفي والنجاح المستدام.

من المهم أن تستمر المؤسسات في دراسة هذه العلاقة بعمق، والبحث عن أفضل السبل لتطبيق استراتيجيات القيادة التحويلية بما يتناسب مع ثقافتها التنظيمية وأهدافها الاستراتيجية.

2.6 المراجع: العربية

- 1) عادل، هاشم(2012م): القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 2) محمود، أبو عابد (2006م): اتجاهات حديثة في القيادة الرتبوية الفاعلة دار الأمل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 3) سليمان، حنين تيسير (2101). مدى توافر النية الريادية والعوامل المؤثرة فيها لدى طلبة الجامعات الحكومية في الاردن. رسالة ماجستير غير منشورة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.
- 4) العتيبي، فهد بن عبد الله. (2006). القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي. الرياض: دار الفكر.
- 5) الرشدي، عبد الله بن حمد.(2017). تحليل أبعاد القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية. جدة: دار الأمل.
- 6) سلامة، محمود بن أحمد. (2012). القيادة التحويلية: مفاهيم وأبعاد. القاهرة: دار المعرفة.
- 7) مشهور، يوسف بن علي. (2003). تطوير الأنظمة التنظيمية في المؤسسات التعليمية. دمشق: دار الطليعة.
- 8) الشنطي، عبد الرحمن بن محمد. (2016). دور القيادة التحويلية في تحفيز الإبداع. بيروت: دار العلوم.
- 9) النمر، عبد الرحمن.(1993). الرضا الوظيفي: مفاهيم وتطبيقات. القاهرة: دار الفكر.
- 10) زاهد، محمد. (2011). اتجاهات الرضا الوظيفي بين الموظفين في المؤسسات الحكومية. جدة: دار الأمل.
- 11) عباس، سامي. (2006). العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي. دمشق: دار الطليعة.

2.7 المراجع: الاجنبية

- 1) Waters, T., Marzano, R. J. & McNulty, B. (2003). Balanced Leadership over 30 years. *Journal of leadership*, 3(2).
- 2) Gracia-Morales, V. J., Jimenez-Barrionuevo, M. M & Gutierrez Gutierrez, L. (2012). Transformational leadership influence on Organizational performance through organizational learning and Innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050.
- 3) <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>
- 4) Zaidatol, A & Afsaneh, B & Haslinda, Z & Abdullah, S. (2013). Knowledge of Cognition and Entrepreneurial Intentions: Implications for learning Entrepreneurship in public and Private Universities, ScienceDirect, *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 97, 174 – 181.
- 5) Daniela, C. (2015). Fostering Innovation and Entrepreneurial Culture in Romania through Engineering Higher Education Programs, ScienceDirect, *Procedia Economics and Finance* 22, 168.7.
- 6) Kuratko, D. (2005). The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Challenges. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 29 (5), 577.
- 7) Kautonen, T. & Zolin, R. & Kuckertz, A. & Viljamaa, A. (2010). Ties that blind? How strong ties affect small business Owner-managers' perceived Trustworthiness of their Advisors. *Entrepreneurship & Regional Development*. 22(2), 189-209.
- 8) Conger, J. A. (1999). Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective. In *Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.
- 9) Fairholm, G. W. (1996). Transformational Leadership: Aligning Organizational Culture with Employee Satisfaction. In *Journal of Leadership Studies*, 3(4), 11-17.
- 10) Conger, J. A. (1999). Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective. In *Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.
- 11) Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership: A Response to Critiques. In *Leadership Quarterly*, 6(4), 493-511.
- 12) Fairholm, G. W. (1996). Transformational Leadership: Aligning Organizational Culture with Employee Satisfaction. In *Journal of Leadership Studies*, 3(4), 11-17.

2.8 الملاحق:

<https://midocean.ae/about-us/>