

## تأثير القيادة التمكينية على تعزيز ريادة الأعمال في المنظمات الخدمية دراسة حالة مشفى الأسد الجامعي – دمشق

أ.د. تيسير زاهر\*\*

نوار غايب\*

(الايذاع: 26 أيلول 2022، القبول: 21 تشرين الثاني 2022)

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير سلوكيات القيادة التمكينية على أبعاد ريادة المنظمة المتمثلة في اقتناص الفرص ( الاستباقية ) ، الابتكارية ، تحمل المخاطر، الهجومية) . واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ودراسة عينة عشوائية عنقودية من العاملين في المشفى حالة الدراسة. وخلصت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً لعناصر القيادة التمكينية في عنصرى الاستباقية والابتكار كأحد عناصر ريادة الأعمال، على الرغم من اختلاف هذا التأثير الذي تراوح بين الجيد والمتوسط نوعاً ما، ولا يوجد اختلافات جوهرية في تأثير سلوكيات القيادة التمكينية في تعزيز ريادة أعمال مشفى الأسد الجامعي باختلاف الخصائص الشخصية. وأظهرت النتائج أن التوجه نحو تطبيق القيادة التمكينية يسهم في تنمية وتقوية عوامل نجاح عناصر ريادة المنظمة ويعمل على تعزيزها، وأن العامل الأكثر تأثيراً هو تعزيز فرص المشاركة في صنع القرارات.

الكلمات المفتاحية: القيادة التمكينية، ريادة المنظمة.

\*طالب دراسات – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق.

\*\*أستاذ في قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق.

## The impact of enabling leadership on promoting entrepreneurship in service organizations

### Case study of Assad University Hospital– Damascus

Nawar Ghayeb\*

Prof.Taissir Zaher\*\*

(Received:26 September 2022,Accepted:21 November 2022)

#### Abstract:

This study aimed to identify the extent of the impact of enabling leadership behaviors on the dimensions of the organization's leadership represented in (seizing opportunities (proactive), innovative, taking risks, and offensive).

The researcher relied on the descriptive analytical method and studied a cluster random sample of hospital staff in the case of the study

The study concluded that there is a positive effect of the elements of enabling leadership in the elements of proactivity and innovation as one of the elements of entrepreneurship, despite the difference of this effect, which ranged between good and moderate to some extent, and there are no fundamental differences in the impact of enabling leadership behaviors in promoting entrepreneurship at Al-Assad University Hospital according to the difference of personal characteristics.

The results showed that the trend towards the application of enabling leadership contributes to the development and strengthening of the success factors of the organization's leadership elements and works to enhance them, and that the most influential factor is the promotion of opportunities for participation in decision-making.

**Keywords:** enabling leadership, organization leadership.

---

\*Postgraduate student – Department of Business Administration – Faculty of Economics – Damascus University

\*\* Professor in Department of Business Administration – Faculty of Economics – Damascus University.

#### أولاً: مقدمة البحث:

المنظمات الريادية هي تلك المنظمات التي تتصف بالمرونة والرشاقة والقدرة على الاستجابة للتغيير والتطور الحاصل في البيئة المحيطة وتحدياتها المستمرة، من خلال قدرتها على تمييز الفرص واستخدام مواردها المحدودة ولها القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية وتحمل المخاطر ، فهي منظمات تقتنص الفرص لتوليد قيمة للعميل قادرة على تلبية حاجاته ورغباته غير المستجابة .

وتواجه المنظمات الريادية في الوقت الحاضر العديد من التحديات التي أفرزتها التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئتها باتت تشكل ضغطاً مستمراً على تلك المنظمات ، إذ يؤكد ( Oberien.et,all.2011.12 ) إن المنظمات الريادية تشعر بالقلق نظراً لكونها تعمل في بيئة تتصف بالاضطراب وعدم التأكد العالي ، فهي تواجه تحديات تنافسية متنامية، وتطورات تكنولوجية متسارعة وسرعة في التغيير في حاجات وأذواق العملاء تؤثر على استدامة استراتيجياتها، فهي بحاجة أن تحدث تغييراً واضحاً في أنماطها القيادية بما يتوافق مع تلك التحديات، ولعلّ المنظمات تجد ضالتها في نمط القيادة التمكينية التي تعد من الأنماط القيادية الايجابية والحديثة نسبياً في حقل إدارة الأعمال والتي تم تطويرها من قبل ( Uhi-Bien,et,all.2007.23 ) التي تركز على رصد البيئة الخارجية ووضع رؤية متقدمة تركز على القيم والمهام المشتركة للمنظمة وتحديد اتجاهها المقصود ، فهي تهتم بالموارد البشري وتبدأ الظروف الملائمة لتحقيق الإبداع والابتكار وتشجع على الحوار والتعاون وبناء الثقة بين الأفراد العاملين وتمكينهم وتحفيزهم على الإتيان بالأفكار المبدعة وتطبيقها على أرض الواقع في صورة منتجات جديدة تلبى حاجات العملاء ورغباتهم.

#### ثانياً: الدراسات السابقة

##### - الدراسات العربية:

هدفت دراسة الدعيمي (2019) إلى اختبار العلاقة بين القيادة التمكينية والتماسك الاستراتيجي بمؤشراتهم النوعية في مستشفى الكفيل.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث هي وجود تماسك كبير في استراتيجية المستشفى المبحوثة وتم تعزيز هذا التماسك من خلال وجود قيادة تمكينية بالمستشفى قائمة على تحقيق الابتكار والتكيف والتعلم للملاكات الطبية في صياغة وتنفيذ استراتيجية المستشفى.

بينما نجد أنّ برسولي (2019) هدف من بحثه إلى تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه القيادة التمكينية في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمة.

وتوصل البحث إلى العديد من النتائج ومن أهمها أنّ تحلي المسؤولين في المنظمة بالصفات القيادية التمكينية من شأنه إنجاح برامج المنظمة الإبداعية من حيث جعل العمل أكثر متعة وحافز وذو معنى ويني الثقة فيما بينهم ويحفزهم ويدفعهم للانغماس أكثر في العمل من أجل الإبداع .

وكان العباسي وآخرون، (2017) قدموا بحثاً عن معرفة أثر القيادة التمكينية بأبعادها الأربعة (الثقة في الأداء العالي - تعزيز معنى العمل - تعزيز فرص المشاركة في اتخاذ القرارات - الاستقلالية من القيود البيروقراطية) على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة ، بالإضافة إلى ذلك فقد سعى البحث إلى استكشاف نوع وقوة العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة والتعرف على مدى الاختلاف بين اتجاهات العاملين نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية (العمر، النوع، مدة الخبرة، المؤهل العلمي).

##### - الدراسات الأجنبية:

يبين بحث Cheong & others (2019) ضرورة إعادة النظر في فاعلية تمكين القيادة من خلال وضع إطار نموذجي شامل يتمثل بأبعادها الخمسة والذي يتوجب على الباحثين مستقبلاً في مجال القيادة التمكينية أن يهتموا به كأداة توجيهية لتطوير بحوثهم المستقبلية حول هذا النمط من القيادة لكونه يقدم أدلة إرشادية تعزز فاعلية القيادة التمكينية. وهدف بحث Adel & Others (2018) إلى تحليل العلاقة بين القيادة التمكينية وإبداع الفريق من خلال تكامل نظرية سلوك المجموعة مع نظرية مكونات الإبداع .

حيث توصل البحث إلى وجود علاقة تأثير معنوية مباشرة للقيادة التمكينية في تعزيز إبداع الأفراد العاملين في فرق العمل، وتأثير غير مباشر من خلال الدور الوسيط لسلوك التعلّم الجماعي والتمكين النفسي للفريق. كما أفصحت النتائج عن أن القيادة التمكينية تعزز إمكانات التعلم لأفراد فرق العمل والذي يعزز بدوره قدرتهم على الإبداع .

#### – الاستفادة من الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة موضوع القيادة الإدارية من جوانب مختلفة ومدى تأثيرها على السلوكيات الإدارية، وتتقاطع الدراسات الحالة معها بعدة نقاط مشتركة ، وأهم ما يميزها عن باقي الدراسات السابقة تناولها موضوع ريادة المنظمات الخدمية ومدى تطبيقها في المستشفيات العامة في سوريا من خلال دراسة حالة مستشفى الأسد الجامعي بدمشق.

#### ثالثاً: مشكلة البحث:

مع تنامي التحديات البيئية التي تواجه عمل المنظمات الخدمية التي تمثلت بمستوى عالٍ من التعقيد والاضطراب وسرعة التغيير في حاجات العملاء ورغباتهم والمنافسة الشديدة فيما بينها على تقديم خدماتها بالشكل الأفضل لشريحة واسعة من العملاء في المجتمع فرض على تلك المنظمات التي ترغب بامتلاك الريادة في السوق والنمو، الحاجة إلى وجود قيادة تمكينية مبادرة تتبنى مجموعة من السلوكيات المتميزة الموجهة نحو الاهتمام بالموارد البشري وتهيئ له بيئة عمل تمنحه الاستقلالية والحرية في العمل وتشاركه في عملية صنع القرار .

من هنا تكمن المشكلة الأساسية للبحث من خلال إثارة تساؤل رئيسي مفاده :

**هل تساهم العلاقة التكاملية بين سلوكيات القيادة التمكينية في تعزيز ريادة الأعمال المشفى المبحوث ؟**

**ومن خلال السؤال الرئيسي نستطيع وضع عدّة تساؤلات فرعية:**

1. هل تمتلك القيادات الإدارية في المشفى المبحوث سلوكيات القيادة التمكينية بدلالة أبعادها ؟

2. هل يوجد تأثير معنوي للقيادة التمكينية في تعزيز ريادة الأعمال في المشفى المبحوث ؟

**رابعاً : أهمية البحث :**

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية والموارد البشرية في عمل المنظمات الخدمية ودورها في تطوير أداء العمل وتحسين الخدمات المقدمة من خلال التأثير على أبعاد ريادة المنظمة بشكل خاص ، كما تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال جانبين:

– الجانب النظري: من خلال المساهمة في إثراء المعرفة، وإغناء المكتبة بموضوع القيادة الإدارية والموارد البشرية ودورها في التأثير على ريادة الأعمال.

– الجانب التطبيقي: من خلال السعي للوصول إلى نتائج تساعد في تحسين الخدمات والأداء من خلال الاهتمام بتأثير سلوكيات القيادة التمكينية بشكل خاص على أبعاد ريادة الأعمال للمنظمات الخدمية / مشفى الأسد الجامعي نموذجاً/ .

**خامساً : أهداف البحث :**

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في اختبار أثر القيادة التمكينية في تعزيز ريادة المنظمة . وينبثق عنها مجموعة من الأهداف الفرعية وهي:

1. التعرف على مدى امتلاك القيادات الإدارية في المشفى لسلوكيات القيادة التمكينية .
2. معرفة مدى تأثر أبعاد ريادة الأعمال في المشفى حالة الدراسة بسلوكيات القيادة التمكينية.
3. تقديم مجموعة من المقترحات لإدارة المشفى اعتماداً على نتائج الدراسة الميدانية وبالشكل الذي يعزز من أداء الموارد البشرية ويحسن من الخدمات المقدمة.

#### سادساً : فرضيات البحث:

تتمثل فرضيات البحث فيما يأتي:

1- الفرضية الأولى الأساسية: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التمكينية في تعزيز ريادة الأعمال . يمكن تقسيم هذا الفرض إلى:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التمكينية في الاستباقية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التمكينية في المخاطرة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التمكينية في الابتكار.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التمكينية في الهجوم .

2- تتباين الأهمية النسبية لسلوكيات القيادة التمكينية من حيث التأثير في أبعاد ريادة المنظمة حسب المتغيرات الديموغرافية.

#### سابعاً :متغيرات البحث:

##### المتغير المستقلة: القيادة التمكينية

تم الاعتماد في قياس هذا المتغير استناداً إلى المقياس المعد بواسطة ( Ahearne,et,all.,2005.45)، وذلك لحصوله على درجة عالية من الصدق.

##### - المتغير التابع: ريادة المنظمة (ريادة الاعمال)

تم الاعتماد في قياس هذا المتغير استناداً إلى المقياس المستخدم في العديد من الدراسات منها دراسة ( Aktan& Bulut,2008.15) ودراسة ( Antonic& Zorn,2004.24 )

وتتضمن أربعة متغيرات هي:

- الاستباقية
- الابتكارية
- المخاطرة
- الهجومية

#### ثامناً: مجتمع وعينة البحث:

➤ **مجتمع البحث:** دراسة حالة مشفى الأسد الجامعي نموذجاً ويمثل عدد العاملين في المشفى ممن تنطبق عليهم

شروط الدراسة بحدود (509) عامل موزعين بمختلف المستويات والأقسام الإدارية .

#### ➤ عينة البحث:

عينة طبقية عشوائية بنسبة 10% من المسؤولين في الإدارة العليا والوسطى في المشفى وتبلغ / 50 / عاملاً يختلفون بالتحصيل العلمي وعدد سنوات الخدمة والمستوى الوظيفي.

#### تاسعاً : منهجية البحث:

سيتم التحقق من أهداف البحث من خلال تبني المنهج الوصفي التحليلي كما يلي:

### الإطار النظري:

سيتم تكوين هذا الإطار بالرجوع إلى المراجع العلمية والدوريات والتقارير والدراسات السابقة والحصول على ما يتوفر من معلومات حول القيادة التمكينية وريادة الأعمال.

### الإطار التطبيقي:

سيتناول الإطار التطبيقي الجوانب المتعلقة بالدراسة الميدانية في مجال التطبيق وتحليل بيانات عينة الدراسة والبيانات المطلوبة وأساليب جمعها وتحليلها واستخلاص النتائج المرجوة من هذه الدراسة.

### عاشراً: إجراءات البحث:

سحبت عينة (طبقية - عشوائية) نسبة 10% من مجتمع البحث بلغ عدد أفرادها (50) يختلفون بالتحصيل العلمي وعدد سنوات الخدمة والمستوى الوظيفي.

واستخدم الباحث في جمع البيانات والمعلومات الأداة التالية:

أ- الاستبانة.

### الحادي عشر: حدود البحث

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

1- تركيز البحث على القيادة التمكينية وريادة المنظمات الخدمية.

2- الحدود الزمانية والمكانية: تتمثل بالفترة اللازمة لجمع البيانات الأولية خلال عام الدراسة (2022)، وحالة الدراسة

في محافظة دمشق .

### الإطار النظري:

القيادة التمكينية تشجع العاملين على إحداث توازن في حياتهم، في ظل كونهم قادة، وفي ذات الوقت يقومون بتنفيذ ما يطلب منهم، فالفكرة قائمة على أن الأولوية تشجيعهم على استثمار المواقف والفرص التي تتيح لهم أن يكونوا قادة فيما بعد، فالغاية من معرفة مفهوم القيادة التمكينية هي تحسين مستوى حياة الأفراد التابعين، والذين بدورهم سيهتمون بمستوى المنظمات التي يعملون لديها (Spears, 2005.12).

### 1: مفهوم القيادة التمكينية

عرفها (Vecchio, 2010.34) التمكين القيادي هو أسلوب القيادة الذي يستهدف الموظفين لتطوير الرقابة الذاتية وأن يمثلوا أنفسهم وتوضح هويتهم الوظيفية من خلالها.

يعرفها (Ahearne et al., 2005.13) أنها سلوكيات تساهم في تعزيز معنى العمل وأهمية العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات، ودعم الاستقلالية وإظهار الثقة في أداء العاملين.

ويرى (Zhang, 2016.22) أنها ذلك النوع من تقاسم السلطة وعرفت القيادة التمكينية كمجموعة من السلوكيات التي يقوم بها زعيم لمساعدة المرؤوسين على تحقيق الإدارة الذاتية وفي هذا السيناريو السلطة تنتقل من القادة إلى المرؤوسين.

في حين يعرفها (Humborstad et al., 2014.61) بأنها نمط من أنماط القيادة الحديثة تهدف إلى تحويل المرؤوسين إلى قادة بمعنى قدرتهم على قيادة أنفسهم في المستقبل.

ومن خلال ما سبق فإن القيادة التمكينية تتصف بالآتي:

أ. دعم مشاركة العاملين في عملية صنع القرار.

ب. تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية.

ج. منح العاملين مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة.

1V. منح العامل الكفوء حرية التصرف والصلاحيية والاستقلالية في تنفيذ أعماله.

1V. إقامة علاقات من الثقة المتبادلة بين القائد والعامل.

## 2 : سلوكيات القيادة التمكينية : (Muzaffar.2017.45) (Terry.A,2018.33)

- تعزيز معنى العمل: تشير إلى قدرة القائد على تحسين إدراك المرؤوسين وإحساسهم بجدوى قيمة عملهم وأهميته

من خلال السلوكيات المتنوعة للقائد مثل تحديد الأهداف الملهمة، وشرح أثر عملهم وارتباطه بأهداف المنظمة.

- تعزيز فرص المشاركة في صنع القرارات: قدرة القائد على تشجيع مرؤوسيه في صنع القرار ورعاية مبادرات المرؤوسين ومسؤولياتهم.

- إظهار الثقة في الأداء العالي: قدرة القائد على الثقة في الأداء العالي ، وإيمانه بقدرتهم على تحسين أدائهم حتى عند وقوع الأخطاء.

- منح الاستقلالية من القيود البيروقراطية: قدرة القائد على منح المرؤوسين الاستقلالية والحرية في إنجاز العمل والتحرر من القيود البيروقراطية من خلال السماح لهم في أداء عملهم بطريقتهم الخاصة.

## 3: متطلبات القيادة التمكينية: (Denti,L.2015.7)

- القيم المشتركة : يقصد بذلك أن القائد المُمكِن الذي يدافع عن موظفيه ويعترف بخبراتهم ويكافئ إنجازاتهم.

- المهارات : تشمل المهارات التي يجب على القائد امتلاكها كمهارات التخطيط والاتصال والتفاعل.

- النمط : هو مجموعة من الخصائص التي يتصف بها سلوك القائد كتحقيقه لمبادئ المساواة والثقة والاحترام.

- الاستراتيجية : يقصد بها قدرة القائد على خلق رؤية ملهمة ومشاركة القوة بشكل مناسب.

## 4: خصائص القيادة التمكينية: (عبد المجيد. 2005 ، 98)

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز القائد المُمكِن عن القائد التقليدي بالآتي:

• التواضع

• الإخلاص والمثابرة

• المعرفة الخلاقة

• الشجاعة

## 5: مفهوم ريادة الأعمال:

دخل مفهوم الريادة إلى النشاطات الاقتصادية في مطلع القرن الثامن عشر من قبل ريتشارد كانتلون RICHARD

CANTILLON الذي وصف التاجر الذي يشتري سلعا بسعر محدد لبيعها في المستقبل بسعر لا يعرفه مسبقا بأنه ريادي

(الشماع وآخرون، 2007، 182)، ويشير مفهوم ريادة الأعمال إلى عملية إبداعية مرتبطة بتنظيم مشروع جديد أو تطوير

مشروع قائم عن طريق مجموعة من القرارات التي تساهم في حصر المشكلات التي تعيق سير العمليات في هذه المشاريع،

بالإضافة إلى تعزيز مفهوم الاستخدام الأمثل للعناصر الإنتاجية المختلفة، بحيث يمتلك رواد الأعمال القدرة على تحفيز

العناصر الإنتاجية وإخراج أفضل ما لديها لتحقيق الأهداف التي يسعى المشروع الريادي إلى تحقيقها، وتتطوي ريادة الأعمال

على مجموعة من التحديات والمخاطر التي يسعى رواد الأعمال إلى تجاوزها من أجل الوصول إلى أهدافه. (طه، 2007،

127). يرى كلاً من ( Razak & Othman ) ريادة الأعمال أنها تعبر عن رغبة المشروعات في تقديم الأعمال الإبداعية

والإستباقية واتخاذ المخاطر المحسوبة من خلال جهودها الهادفة إلى اكتشاف واستغلال الفرص البيئية.

## 6: أبعاد ريادة الأعمال:

تناول العديد من الباحثين قيادة الأعمال كظاهرة متعددة الأبعاد. إذ ركزت أغلب الدراسات على ثلاثة أبعاد رئيسية هي: الابتكارية أو الإبداعية Innovativeness، الاستباقية Proactiveness، المخاطرة Risk-Taking في قياس التوجه الريادي، وأضاف عدد من الباحثين بعد آخر يتمثل في الهجومية التنافسية Competitive Aggressiveness. حيث تمثل هذه الأبعاد العناصر الجوهرية للتوجه الريادي في منظمات الأعمال الحديثة، وقد اتفق معظم الكتاب والباحثين في هذا المجال على هذه الأبعاد. ( طاهر، 2014، 241).

#### 1- الابتكارية أو الإبداعية:

لا يُعد الابتكار في قيادة الأعمال مهمًا فحسب وإنما لا وجود للريادة من دونه؛ فهو شرطها الأساسي، والعمود الفقري فيها، ويعتبر من أهم سمات قيادة الأعمال حيث إن الأزمات الاقتصادية جعلت الابتكار والإبداع في قيادة الأعمال عاملاً أساسياً لزيادة معدلات النمو وضمان الاستدامة وزيادة التنافسية وخلق فرص عمل واعدة.

#### 2- الاستباقية:

إن الاستباقية تمثل استراتيجية تؤكد على النظر إلى الأمام، والبحث المستمر عن الفرص السوقية، والتجريب مع استجابة سريعة للاتجاهات البيئية المتغيرة، والميل لممارسة الأنشطة التي تؤثر في مشكلات البيئة، وتشير إلى جهود المنظمة في اكتشاف الفرص الجديدة، كما تتضمن التركيز على المستقبل من خلال خلق الأفكار وتوقع حدوثها والمحافظة على التكيف والمواظبة من خلال تنفيذ عمليات جديدة أو إطلاق منتجات جديدة. (Fox، 2005، 34)

#### 3- المخاطرة:

هناك ثلاثة أنواع من المخاطرة التي تواجهها المنظمات وهي (مخاطرة العمل، المخاطرة المالية، والمخاطرة الشخصية).

- مخاطرة العمل: هي المجازفة في المجهول من غير معرفة احتمالية النجاح، مثل الدخول إلى الأسواق غير المجربة أو استخدام تكنولوجيا لم تجرب بعد.

- المخاطرة المالية: هي اقتران المنظمة بشكل كبير أو الالتزام باستخدام مقدار كبير من مواردها من أجل النمو.

- المخاطرة الشخصية: تشير إلى المخاطر التي يقترنها المديرون التنفيذيون باتخاذهم موقف يعدونه جيداً في نشاط الاتجاه الاستراتيجي الذي يتخذونه.

#### 4- الهجوم والتنافسية:

يتمثل في سعي المنظمة لتكون الأولى في تقديم المنتجات والخدمات الجديدة وتكون شديدة التنافس الهجومي في اقتناص الفرص، ويتمثل بالمبادرة في الأفعال ثم انتظار استجابة المنافسين.

#### 7: صفات رائد الأعمال:

رواد الأعمال تتوافر لديهم التوجهات التالية: (Chen.2014.12)

- الرغبة والقدرة على تحويل الأفكار الريادية إلى مشاريع منتجة منافسة.
- المغامرة والتوجه لامتلاك مهارة تأسيس فرق عمل قوية لتحويل الأفكار الريادية إلى واقع عملي .
- إرادة قوية وقدرة عالية لتحويل الأفكار أو الاختراعات أو الابتكارات الجديدة إلى مشاريع ناجحة .
- يحملون أفكاراً طموحة ودراسة جدوى دقيقة سليمة وقدر محدود من الموارد .
- الاستعداد لتبني أفكار غير تقليدية لتحويلها إلى مشروع ريادي جديد في بيئة معقدة .
- يعملون في فرق وليس فقط بشكل فردي .

#### 8: عوامل نجاح قيادة الأعمال: (Daly.2014.13)

تتمثل عوامل نجاح قيادة العمال في المنظمات بشكل عام بالآتي:



- ابتكار وتطوير العديد من المشروعات التي تُعد مهمة لتطوير الاقتصاد وتنميته.
- الإبداع في خلق الفرص المهمة على المدى الطويل.
- زيادة الكفاءة بالعمل والإنتاج.
- تبني الابتكار التنظيمي والتقنيات الحديثة وإحداث التغيير في هيكل وعمل السوق.
- إدخال ابتكارات جذرية لها تأثيرات ايجابية والبدء بإنشاء المنظمات الجديدة التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

#### 9: أساليب تعزيز قيادة الأعمال: (Williams.2007.12)

لكي تستطيع المنظمات تعزيز قيادة الأعمال فيها تعمل على الآتي:

- تتبنى المنظمات الريادية هيكلًا تنظيميًا عضويًا، يقلل من معوقات البيروقراطية التي تمنع الابتكار، ويتيح الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق .
- تركز اهتمامها وتتبنى الأفراد الذين يتمتعون بالموهب الريادية الابتكارية من خلال تشجيع المبادرات الشخصية وقبول المخاطرة والدخول في المنافسة.
- إجراء التغييرات السريعة المرتبطة بالإنتاج وتبني التكنولوجيا الجديدة وإعادة هيكلة السوق وحاجات الزبائن والتكنولوجيا والقيم الاجتماعية.
- الالتزام بالتطوير والتوسع في الميزة التنافسية.
- تبني مواكبة التغيير وقبول المخاطر واكتساب المعارف والخبرات والتعلم.
- تبني الإبداع والابتكار وإجراء تحسينات مستمرة وعدم الرضوخ للأعمال الروتينية، واستثمار التكنولوجيا الحديثة ومواكبة التطورات.

#### الإطار العملي:

- تم إخضاع الاستبانة لاختبارات قياس ثبات الاستبانة لغرض التعرف على صلاحية المقياس و ملائمتها من خلال استخدام مقياس (كرومباخ ألفا) واتضح أن قيمة معامل ألفا بلغ (861)، ويعتبر جيد ومقبول للدراسة.
- مجتمع الدراسة:** تشكل مجتمع الدراسة من الإداريين والعاملين.
- عينة الدراسة:** شملت عينة الدراسة الإداريين والعاملين في، وقد قام الباحث بتوزيع (50) استبانة على العاملين، وتم استعادة (45) استبانة صالحة للتحليل وتم تحليلها جميعاً.
- انطلاقاً من الدراسات السابقة واستكمالاً لها تم تبني الفرضيات التالية:
- الفرضية الأساسية: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التمكينية في تعزيز قيادة الأعمال. يمكن تقسيم هذا الفرض إلى:
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التمكينية في الاستباقية.
- تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة العلاقة وأثرها واتجاهها بين المتغير المستقل للقيادة التمكينية في نموذج الدراسة والمتغير التابع (الاستباقية) كما يلي:

الجدول رقم (1): مؤشرات معاملات الانحدار بين (القيادة التمكينية) و الاستباقية

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.514	0.287	0.220	0.560a	1
a. Predictors: (Constant), القيادة التمكينية				

يظهر الجدول مقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 56.0% وهو يشير إلى درجة ارتباط متوسطة وطردية بين المتغيرين , ومعامل التفسير 22.0% وبالتالي فإن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير بمقدار 22.0% على المتغير التابع (الاستباقية) مما يعني إن المتغير المستقل X (القيادة التمكينية) استطاع أن يفسر 22% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الاستباقية) (Y).

الجدول رقم ( 2 ): تحليل التباين لنموذج الانحدار القيادة التمكينية والاستباقية

ANOVAa					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
0.000b	92.42	27.16	1	27.16	Regression
		0.27	44	73.30	Residual
			45	100.43	Total
a. Dependent Variable: الاستباقية					
b. Predictors: (Constant), القيادة التمكينية					

يظهر الجدول قيم تمثل جدول تحليل التباين والذي يمكن من خلاله التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية F حيث قيمتها F=92.42 ومعنوية الدلالة الحسابية (sig = 0.000) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية sig=0.05 مما يؤكد وجود قوة تفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل دال احصائياً.

الجدول رقم (3): المؤشرات الإحصائية لمعادلة الانحدار بين المستقل ( القيادة التمكينية ) والتابع الاستباقية

Coefficientsa					
الدلالة المعنوية الحسابية	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.047	2.033		0.309	0.648	الثابت
0.000	9.436	0.520	0.077	0.715	القيادة التمكينية
a. Dependent Variable: الاستباقية					

ويظهر الجدول السابق أن المتغير المستقل في هذا النموذج حسب نموذج t مقبول لمؤشر ( القيادة التمكينية ) حيث الدالة المعنوية أصغر من sig=0.05 فأى تغير بمقدار وحدة واحدة في تقييم مؤشرات القيادة التمكينية يؤثر في تقييم الاستباقية بمقدار 0.71 وهو أثر ايجابي.

ويمكن وضع معادلة الانحدار المقدره هي: (الاستباقية = 0.64 + 0.71 القيادة التمكينية) تدل المعادلة السابقة بناءً على المؤشرات الناتجة:

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التمكينية في الاستباقية عند مستوى دلالة (0.05) لدى مشفى الأسد الجامعي.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التمكينية في المخاطرة.

تم اجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة العلاقة وأثرها واتجاهها بين المتغير المستقل القيادة التمكينية في نموذج الدراسة والمتغير التابع المخاطرة كما يلي:

الجدول رقم (4): مؤشرات معاملات الانحدار بين (القيادة التمكينية) والمخاطرة

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.357	0.479	0.431	0.678a	1
a. Predictors: (Constant), القيادة التمكينية				

يظهر الجدول مقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 67.8 % وهو يشير إلى درجة ارتباط متوسطة وطردية بين المتغيرين، ومعامل التفسير 43.1 % وبالتالي فإن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير بمقدار 43.1% على المتغير التابع (المخاطرة) مما يعني إن المتغير المستقل X ( القيادة التمكينية ) استطاع أن يفسر 43.1% من التغيرات الحاصلة في التابع (المخاطرة) Y.

الجدول رقم (5): تحليل التباين لنموذج الانحدار القيادة التمكينية والمخاطرة

ANOVAa					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000b	215.270	28.361	1	28.381	Regression
		0.125	44	35.430	Residual
			45	64.221	Total
a. Dependent Variable: المخاطرة					
b. Predictors: (Constant), القيادة التمكينية					

يظهر الجدول قيم تمثل جدول تحليل التباين والذي يمكن من خلاله التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية F حيث قيمتها  $F=215.270$  ومعنوية الدلالة الحسابية ( $\text{sig}=0.000$ ) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية  $\text{sig}=0.05$  مما يؤكد وجود قوة تفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل دال إحصائياً.

الجدول رقم (6): المؤشرات الإحصائية لمعادلة الانحدار بين المستقل ( القيادة التمكينية ) والتابع المخاطرة

Coefficientsa					
الدلالة المعنوية الحسابية	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.000	3.927		0.215	0.833	الثابت
0.000	12.557	0.644	0.05	0.767	القيادة التمكينية
a. Dependent Variable: المخاطرة					

ويظهر الجدول السابق أن المتغير المستقل في هذا النموذج حسب نموذج t مقبول لمؤشر ( القيادة التمكينية ) حيث الدالة المعنوية أصغر من  $\text{sig}=0.05$  فأى تغير بمقدار وحدة واحدة في تقييم مؤشرات القيادة التمكينية يؤثر في تقييم المخاطرة بمقدار 0.767 وهو أثر ايجابي.

ويمكن وضع معادلة الانحدار المقدرة هي: (المخاطرة  $=0.83 + (0.767)$  القيادة التمكينية)

تدل المعادلة السابقة بناءً على المؤشرات الناتجة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التمكينية في المخاطرة عند مستوى دلالة (0.05) لدى مشفى الأسد الجامعي.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التمكينية في الابتكار .  
تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة العلاقة وأثرها واتجاهها بين المتغير المستقل للقيادة التمكينية في نموذج الدراسة والمتغير التابع (الابتكار) كما يلي:

الجدول رقم (7): مؤشرات معاملات الانحدار بين (القيادة التمكينية) والابتكار

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.514	0.287	0.290	0.590a	1
Predictors: a. الثابت, القيادة التمكينية				

يظهر الجدول مقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 59.0 % وهو يشير إلى درجة ارتباط متوسطة وطردية بين المتغيرين، ومعامل التفسير 29.0 % وبالتالي فإن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير بمقدار 29.0 % على المتغير التابع (الابتكار) مما يعني إن المتغير المستقل (X) (القيادة التمكينية) استطاع أن يفسر 29% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الابتكار) (Y).

الجدول رقم ( 8 ): تحليل التباين لنموذج الانحدار القيادة التمكينية والابتكار

ANOVAa					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
0.000b	97.22	27.66	1	27.17	Regression
		0.27	44	73.20	Residual
			45	100.13	Total
Dependent Variable: a. الابتكار					
Predictors: b. الثابت, القيادة التمكينية					

يظهر الجدول قيم تمثل جدول تحليل التباين والذي يمكن من خلاله التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية F حيث قيمتها F=97.22 ومعنوية الدلالة الحسابية (sig = 0.000) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية sig=0.05 مما يؤكد وجود قوة تفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل دال احصائياً.

الجدول رقم (9): المؤشرات الإحصائية لمعادلة الانحدار بين المتغير المستقل (القيادة التمكينية) والتابع الابتكار

Coefficientsa					
الدلالة المعنوية الحسابية	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.047	2.023		0.319	0.616	الثابت
0.000	9.734	0.520	0.087	0.725	القيادة التمكينية
Dependent Variable: a. الابتكار					

ويظهر الجدول السابق أن المتغير المستقل في هذا النموذج حسب نموذج t مقبول لمؤشر ( القيادة التمكينية ) حيث الدالة المعنوية أصغر من sig=0.05 فأى تغير بمقدار وحدة واحدة في تقييم مؤشرات القيادة التمكينية يؤثر في تقييم الابتكار بمقدار 0.72 وهو أثر ايجابي.

ويمكن وضع معادلة الانحدار المقدره هي: (الابتكار (0.72) + 0.61 = القيادة التمكينية)

تدل المعادلة السابقة بناءً على المؤشرات الناتجة:

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التمكينية في الابتكار عند مستوى دلالة (0.05) لدى مشفى الأسد الجامعي.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التمكينية في المتغير الفرعي الرابع لريادة الأعمال (الهجوم).

إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة العلاقة وأثرها واتجاهها بين المتغير المستقل القيادة التمكينية في نموذج الدراسة والمتغير التابع الهجوم كما يلي:

**الجدول رقم (10): مؤشرات معاملات الانحدار بين (القيادة التمكينية) والهجوم**

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.359	0.439	0.451	0.69a	1
a. Predictors: (Constant), القيادة التمكينية				

يظهر الجدول مقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 69.0% وهو يشير إلى درجة ارتباط متوسطة وطردية بين المتغيرين، ومعامل التفسير 45.1% وبالتالي فإن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير بمقدار 45.1% على المتغير التابع (الهجوم) مما يعني إن المتغير المستقل X (القيادة التمكينية) استطاع أن يفسر 45.1% من التغيرات الحاصلة في التابع (الهجوم) Y.

**الجدول رقم (11): تحليل التباين لنموذج الانحدار القيادة التمكينية والهجوم**

ANOVAa					
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model
.000b	215.270	28.361	1	28.381	Regression
		0.125	44	35.430	Residual
			45	64.221	Total
a. Dependent Variable: الهجوم					
b. Predictors: (Constant), القيادة التمكينية					

يظهر الجدول قيم تمثل جدول تحليل التباين والذي يمكن من خلاله التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية F حيث قيمتها  $F=215.270$  ومعنوية الدلالة الحسابية ( $sig=0.000$ ) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية  $sig=0.05$  مما يؤكد وجود قوة تفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل دال إحصائياً.

**الجدول رقم (12): المؤشرات الإحصائية لمعادلة الانحدار بين المستقل (القيادة التمكينية) والتابع الهجوم**

Coefficientsa					
الدالة المعنوية الحسابية	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.000	3.627		0.215	0.854	الثابت
0.000	12.050	0.604	0.05	0.661	القيادة التمكينية
a. Dependent Variable: الهجوم					

ويظهر الجدول السابق أن المتغير المستقل في هذا النموذج حسب نموذج t مقبول لمؤشر (القيادة التمكينية) حيث الدالة المعنوية أصغر من  $sig=0.05$  فأني تغير بمقدار وحدة واحدة في تقييم مؤشرات القيادة التمكينية يؤثر في تقييم الهجوم بمقدار 0.661 وهو أثر إيجابي.

ويمكن وضع معادلة الانحدار المقدرة هي: (الهجوم  $0.767 + 0.85 =$  القيادة التمكينية)  
تدل المعادلة السابقة بناءً على المؤشرات الناتجة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التمكينية في الهجوم عند مستوى دلالة (0.05) لدى مشفى الأسد الجامعي.

- اختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التمكينية في ريادة الأعمال.  
تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة العلاقة وأثرها واتجاهها بين المتغير المستقل للقيادة التمكينية في نموذج الدراسة والمتغير التابع (ريادة الأعمال) كما يلي:

الجدول رقم (13): مؤشرات معاملات الانحدار بين (القيادة التمكينية) وريادة الأعمال

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.494	0.260	0.410	0.710a	1
Predictors: a. الثابت, القيادة التمكينية				

يظهر الجدول مقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 71.0 % وهو يشير إلى درجة ارتباط متوسطة وطردية بين المتغيرين، ومعامل التفسير 41.0 % وبالتالي فإن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير بمقدار 41.0 % على المتغير التابع (ريادة الأعمال) مما يعني إن المتغير المستقل X (القيادة التمكينية) استطاع أن يفسر 41% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (ريادة الأعمال) (Y).

الجدول رقم ( 14 ): تحليل التباين لنموذج الانحدار القيادة التمكينية و ريادة الأعمال

ANOVAa					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
0.000b	91.24	27.87	1	27.19	Regression
		0.24	44	73.30	Residual
			45	100.19	Total
Dependent Variable: ريادة الأعمال.					
Predictors: b. الثابت, القيادة التمكينية					

يظهر الجدول قيم تمثل جدول تحليل التباين والذي يمكن من خلاله التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية F حيث قيمتها  $F=91.24$  ومعنوية الدلالة الحسابية ( $0.000 = sig$ ) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية  $sig=0.05$  مما يؤكد وجود قوة تفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل دال احصائياً.

الجدول رقم (15): المؤشرات الإحصائية لمعادلة الانحدار بين المستقل (القيادة التمكينية) والتابع ريادة الأعمال

Coefficientsa					
الدلالة المعنوية الحسابية	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.047	2.025		0.329	0.601	الثابت
0.000	9.724	0.520	0.087	0.751	القيادة التمكينية
Dependent Variable: ريادة الأعمال.					

ويظهر الجدول السابق أن المتغير المستقل في هذا النموذج حسب نموذج t مقبول لمؤشر ( القيادة التمكينية ) حيث الدالة المعنوية أصغر من  $sig=0.05$  فأى تغير بمقدار وحدة واحدة في تقييم مؤشرات القيادة التمكينية يؤثر في تقييم الابتكار بمقدار 0.751 وهو أثر ايجابي.

ويمكن وضع معادلة الانحدار المقدرة هي: (ريادة الأعمال  $0.75 + 0.60 =$  القيادة التمكينية)

تدل المعادلة السابقة بناءً على المؤشرات الناتجة:

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التمكينية في ريادة الأعمال عند مستوى دلالة (0.05) لدى مشفى الأسد الجامعي.

- دراسة التقييم باختلاف الصفات الشخصية:

لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية في تقييم مؤشرات الدراسة من حيث (المخاطرة والهجوم ، الاستباقية والابتكار ، القيادة التمكينية) لدى عينة الدراسة تبعاً للمؤشرات الديموغرافية للمبحوثين.

- تبعاً للفئة العمرية: تم إجراء اختبار المقارنات One Way Anova بين مجموعات (الفئات العمرية) في تقييم مؤشرات الدراسة وكانت النتائج التالية:

الجدول رقم (16): مقارنة الفروق لتقييم مؤشرات الدراسة تبعاً للفئة العمرية للمبحوث

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	
0.000	7.675	1.674 0.218	2 43 45	6.697 57.594 64.291	Between Groups Within Groups المخاطرة والهجوم Total
0.000	8.526	2.875 0.337	2 43 45	11.501 89.036 100.537	Between Groups Within Groups الاستباقية والابتكار Total
0.007	3.624	0.603 0.166	2 43 45	2.411 43.912 46.323	Between Groups Within Groups القيادة التمكينية Total

يبين الجدول (16) من حيث (المخاطرة والهجوم) أن قيمة معامل التباين  $F=7.67$  كبيرة وقيمة الدلالة الإحصائية الحسابية  $Sig=0.000$  أصغر من القياسية 0.05 إذا توجد فروق جوهرية في تقييم مؤشرات الدراسة من حيث (المخاطرة والهجوم) استناداً للعمر وحسب اختبار تشيفيه نجد أن الفروق لصالح الفئة من 30 - أقل من 40 سنة ، ومن حيث (الاستباقية والابتكار) إن قيمة التباين  $F=8.52$  والدلالة المعنوية  $Sig=0.000$  أصغر من القياسية 0.05 إذا توجد فروق جوهرية في تقييم مؤشرات الدراسة من حيث (الاستباقية والابتكار) استناداً للعمر وحسب اختبار تشيفيه نجد أن الفروق لصالح الفئة أكثر من 50 سنة ، ومن حيث (تقييم القيادة التمكينية) أن قيمة التباين  $F=3.62$  وقيمة الدلالة الإحصائية  $Sig=0.00$  أصغر من القياسية إذا توجد فروق جوهرية في تقييم مؤشرات الدراسة من حيث (تقييم القيادة التمكينية) استناداً للعمر وحسب اختبار تشيفيه نجد أن الفروق لصالح الفئة أقل من 20 سنة.

- المستوى التعليمي:

تم إجراء اختبار المقارنات One Way Anova بين مجموعات (مؤهل فوق جامعي، مؤهل جامعي، ثانوية وأدنى) في تقييم مؤشرات الدراسة وكانت النتائج التالية:

الجدول رقم (17): مقارنة الفروق لتقييم مؤشرات الدراسة تبعاً للمستوى التعليمي للمبحوث ANOVA

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
0.114	2.191	0.521 0.238	1 44 45	1.042 63.249 64.291	Between Groups Within Groups المخاطرة والهجوم Total
0.002	6.352	2.291 0.361	1 44 45	4.583 95.954 100.537	Between Groups Within Groups الاستباقية والابتكار Total
0.145	1.947	0.334 0.172	1 44 45	0.668 45.655 46.323	Between Groups Within Groups القيادة التمكينية Total

يبين الجدول (17) من حيث (المخاطرة والهجوم) أن قيمة معامل التباين  $F=2.19$  وقيمة الدلالة الإحصائية الحسابية  $Sig=0.114$  أكبر من القياسية  $0.05$  إذا لا توجد فروق جوهرية في تقييم مؤشرات الدراسة من حيث (المخاطرة والهجوم) استناداً للمستوى التعليمي، ومن حيث (الاستباقية والابتكار) إن قيمة التباين  $F=6.35$  والدلالة المعنوية  $Sig=0.000$  أصغر من القياسية  $0.05$  إذا توجد فروق جوهرية في تقييم مؤشرات الدراسة من حيث (الاستباقية والابتكار) استناداً للمستوى التعليمي وحسب اختبار تشيفيه نجد أن الفروق لصالح مؤهل جامعي، ومن حيث (تقييم القيادة التمكينية) إن قيمة التباين  $F=1.94$  وقيمة الدلالة الإحصائية أكبر من القياسية إذا لا توجد فروق جوهرية في تقييم مؤشرات الدراسة من حيث (تقييم القيادة التمكينية) استناداً للمستوى التعليمي.

و من أجل تحديد الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة، فقد تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد المترج ، والجدول الآتي رقم (18) يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد المترج للمتغيرات.

**الجدول رقم (18):** تحليل الانحدار المتعدد المترج لتحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

م	متغيرات الدراسة	قيمة المعامل ل (SR)	مستوى الدلالة ل (SR)	قيمة المعامل (SR2) المحسوبة	قيمة التغير في (SR2) المحسوبة	التباين
1	القيادة التمكينية . (المتغير الرئيس المستقل للدراسة)					
ج	تعزيز فرص المشاركة في صنع القرارات	0.842	0.000	0.709	+0.709	1
ب	منح الاستقلالية من القيود البيروقراطية	0.910	0.000	0.829	+0.120	2
أ	تعزيز معنى العمل	0.926	0.000	0.858	+0.029	3
د	اظهار الثقة في الاداء العالي	0.946	0.000	0.873	+0.021	4

يتضح من نتائج الجدول رقم (18) إلى أن متغير تعزيز فرص المشاركة في صنع القرارات قد احتل المرتبة الأولى في تفسير التباين، حيث كان أكثر قدرة على تفسير التباين في زيادة المنظمة ، فقد فسر ما نسبته (0.709) من التباين (SR2 = 0.709)، يليه في المرتبة الثانية متغير منح الاستقلالية من القيود البيروقراطية ، حيث فسر ما نسبته (0.120) من التباين (SR2 = 0.120)، يليه في المرتبة الثالثة متغير تعزيز معنى العمل ، حيث فسر ما نسبته (0.029) من التباين (SR2 = 0.029)، كما تشير نتائج الجدول رقم (18) إلى أن قيم معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع كانت موجبة، وهذا يعني أن العلاقة بين كل متغير من المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع هي علاقة إيجابية (طردية).

**نتائج الدراسة:**

- تتوفر القيادة التمكينية لدى العاملين في مستشفى الأسد الجامعي في دمشق وعلاقة الارتباط جيدة مع عناصر زيادة الاعمال.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التمكينية في عنصر الاستباقية والابتكار كأحد عناصر زيادة الأعمال عند مستوى دلالة (0.05) لدى مشفى الاسد الجامعي.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التمكينية في عنصر المخاطرة والهجوم كأحد عناصر زيادة الأعمال عند مستوى دلالة (0.05) لدى مشفى الاسد الجامعي.



- لا يوجد اختلافات جوهرية في تأثير القيادة التمكينية في تعزيز ريادة أعمال مشفى الأسد الجامعي باختلاف الخصائص الشخصية (الجنس).
- لا يوجد اختلافات جوهرية في تأثير القيادة التمكينية في تعزيز ريادة أعمال مشفى الأسد الجامعي باختلاف الخصائص الشخصية (العمر).
- لا يوجد اختلافات جوهرية في تأثير القيادة التمكينية في تعزيز ريادة أعمال مشفى الأسد الجامعي باختلاف الخصائص الشخصية (المستوى التعليمي).
- لا توجد فروق جوهرية في تقييم مؤشرات الدراسة من حيث (المخاطرة والهجوم ) استناداً للمستوى التعليمي.
- لا توجد فروق جوهرية في تقييم مؤشرات الدراسة من حيث (تقييم القيادة التمكينية ) استناداً للمستوى التعليمي.
- التوجه نحو تطبيق القيادة التمكينية يسهم في تنمية وتقوية عوامل نجاح عناصر ريادة المنظمة ويعمل على تعزيزها، و أن العامل الأكثر تأثيراً هو تعزيز فرص المشاركة في صنع القرارات.

#### التوصيات:

- ✓ تشجيع الموظفين على التقدم بمقترحاتهم البناءة نحو العمل، وإتاحة الفرص لهم على تخطي حلقات السلم الوظيفي والعمل بالقرب من القيادات العليا ، وتوسيع مشاركتهم في اللجان، وفرق العمل، وحلقات الجودة، وعمليات اتخاذ القرارات كل ما أمكن.
- ✓ ضرورة تحسين بيئة العمل من حيث الاهتمام بمكان العمل، والمرافق الخارجية التابعة له، إذ يرى الباحث أنه من الواجب على الإدارة الحرص على توفير الحوافز والمكافأة ووسائل النقل.
- ✓ التوسع بالدراسات المستقبلية في هذه المواضيع لما لها من أهمية للمنظمات .

#### المراجع باللغة العربية:

1. أبو القمصان، محمد(2012)، القيادة الأخلاقية في المنظمات الحكومية بعد ثورة 25 يناير: اختبار أثارها على سلوكيات الأداء والحالات النفسية الايجابية للمرؤوسين، مجلة إدارة الأعمال المصرية، جامعة القاهرة، كلية التجارة، السنة الثانية، العدد الثاني.
2. العزب، ثروت صبري (2016)، دور القيادة الأخلاقية في دعم سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية عالي العاملين بالمستشفيات الجامعية بوسط الدلتا، رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة كلية التجارة، جامعة المنوفية.
3. عبد المجيد، السيد محمد وفلي، فاروق (2005)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط 2 ، عمان: دار المسيرة.
4. عابدين، محمد عبد القادر(2010)، الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
5. محمود الكلالدة، طاهر(2013)، إدارة الموارد البشرية الحديثة، الأردن: دار البداية، الطبعة الأولى.
6. طه، طارق(2007)، إدارة الأعمال منهج حديث معاصر، مصر: دار الفكر الجامعي.
7. الشماع، حسن، محمد، خليل، خضير كاظم حمود (2007)، نظرية المنظمة، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة.

1- Adel, Ahmed& others (2018): Empowering Leadership and Team creativity: understanding the Direct- Indirect Path, versa.

2) Kim, Minseo & Beehr, Terry.A (2018), Empowering Leadership: Leading people to be present through affective organizational commitment, The International Journal of Human Resource management.

3) Chen, V& Jin, Y.H. (2014),The Effects of Organizational Justice on

- 4) Organizational Citizenship Behavior in the Chinese Context: The Mediating Effects of Social Exchange Relationship. *Public Personnel Management*, 1– 13.
- 5) Abuzid, Thabet & Abbas, Muzaffar (2017), Empowering Leadership and its role on Job satisfaction and Employee Creativity: An Empirical study of Saudi Arabian Banks, *Journal of Engineering and Applied sciences , Medwell Journal*.
- 6) Cheong, Minyoung & et, all. (2016), Two face of empowering leadership: Enabling and burdening, *Journal home*.
- 7) Namasivayam, K; Guchait, P & Lei, P (2014), The influence of leader empowering behaviors and employee psychological empowerment on customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 26 (1), 69-84.
- 8) Martin, S L; Liao, H& Campbell, E.M. (2013), Directive versus empowering leadership: a field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal*. 56(5), 1372–1395.
- 9) Jonsson, S; Muhonen ,T; Denti,L & Chen,K.(2015), Social climate and job control as mediators between empowering leadership and learning from a cross-cultural perspective. *International Journal of Cross Cultural Management*, 1–15.
- 10) Daly, P.S; Hosseini, M.A& Alloughani, M.E. (2014), Antecedents of citizenship behavior in Arab employees in Kuwait. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3, 1–22.