

أثر القيادة التحويلية في التمكين الإداري - دراسة ميدانية في الشركات المصنعة لأدوية بالجمهورية اليمنية

أ.د. عبد اللطيف مصلح محمد عايض¹
د. عبد الكريم صالح حسين القحفة^(2,*)

© 2020 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2020 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ أستاذ إدارة الأعمال - كلية العلوم الإدارية - جامعة العلوم والتكنولوجيا - اليمن
² باحث في العلوم الإدارية - كلية العلوم الإدارية - جامعة العلوم والتكنولوجيا - اليمن
*عنوان المراسلة: a.alqohfah2020@gmail.com

أثر القيادة التحويلية في التمكين الإداري - دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية

الملخص:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية في التمكين الإداري، ومعرفة مستوى ممارسة القيادة التحويلية، وكذلك مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية، وقد تمثل مجتمع الدراسة في قيادة الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية البالغ عددها تسع شركات بواقع (330) مضردة، وقد تم اختيار العينة بطريقة الحصر الشامل، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد كانت الاستبانات الصالحة للتحليل 227 استبانة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية لم يرق إلى المستوى المطلوب؛ حيث كان متوسطاً، وقد كان أكثر أبعاد القيادة التحويلية ممارسة بعد الاستثارة الفكرية، وأقلها ممارسة بعد الاعتبار الفردي، وأن مستوى ممارسة التمكين الإداري متوسط، وكان بعد تفويض السلطة الأكثر ممارسة، وبعد المشاركة في اتخاذ القرار أقلها ممارسة. كذلك يوجد تباين في مستوى أثر أبعاد القيادة التحويلية في التمكين الإداري، فقد كان أكثرها أثراً التأثير المثالي، وأقلها أثراً الاعتبار الفردي، وقد قدمت الدراسة توصيات متعددة أهمها: تعزيز ممارسة القيادة التحويلية في الشركات محل الدراسة في جميع أبعادها، لا سيما بعد الاعتبار الفردي؛ لما لذلك من أثر في التمكين الإداري.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية، القيادة التحويلية.

The Effect of Transformational Leadership on Administrative Empowerment: A Field Study at Pharmaceutical Manufacturers in Yemen

Abstract:

The study aimed to measure the impact of transformational leadership on administrative empowerment, and identify the level of practicing it at pharmaceutical manufacturers in Yemen. It also aimed to identify the level of administrative empowerment practice in these companies. To achieve the objectives of the study, the descriptive and analytical method was adopted, and a questionnaire was distributed to a sample of 330 participants selected by the complete sensus sampling method. However, only 227 of the questionnaires were valid for analysis. For data analysis, many descriptive and inferential statistical methods were used. Findings revealed that the level of practicing transformational leadership did not reach the expected level, as the mean was just medium. There were differences at the level of practicing the dimensions of transformational leadership; the highest effective difference was the intellectual arousal and the least one was the individualized consideration. Findings also showed that the level of administrative empowerment practice was medium, and the practice level of the dimension of authority delegation was high while participation in decision-making was low. Moreover, there were differences at the level of the impact of the dimensions of transformational leadership on administrative empowerment; the highest effective difference was the ideal effect and the least one was the individualized consideration. The study stressed the need to adopt various dimensions of transformational leadership, at pharmaceutical manufacturers in Yemen, with an emphasis on individualized consideration as this can have a great impact on administrative empowerment.

Keywords: administrative empowerment, pharmaceutical manufacturers in Yemen, transformational leadership

المقدمة:

تمشركات الأعمال الصناعية في الألفية الثالثة بجملة من المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية، ما استدعى هذه الشركات ومنها الشركات المصنعة للأدوية إلى البحث عن طرق وأساليب إدارية حديثة تساعدها على تحقيق أهدافها وتطوير نفسها واستغلال مواردها وزيادة إنتاجيتها، ولعل التمكين الإداري أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في تحقيق ذلك من خلال الاهتمام بالعاملين وتشجيعهم وتفويضهم الصلاحيات والسلطات، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، ومنحهم الثقة بأنفسهم لتحمل نتائج تلك القرارات.

إن مقدار النجاح الذي تحققه الشركات الصناعية ومنها الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية، قد يعتمد إلى حد كبير على اختيار قياداتها وقدرتهم على تحقيق أهدافها، وتعد القيادة التحويلية إحدى الأنماط القيادية التي أصبحت محل اهتمام المفكرين والقادة في المنظمات الصناعية؛ نظراً للتغيرات المستمرة في العلاقات بين المنتج والمستهلك في سوق العمل المحلي والإقليمي والدولي، وذلك للحفاظ على البقاء والاستمرار وإرضاء أصحاب المصالح في ظل التنافس الشديد والمستمر، وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات.

وحتى تكون القيادة التحويلية أكثر فاعلية لا بد من تنفيذ العاملين المهام والتكاليف في جو من الحماس والتفاعل، الأمر الذي يضمن نجاح التنفيذ، ومن ثم تحقيق الأهداف التي تضمنتها خطة المنظمات بكفاءة وفاعلية.

وتعد الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية من ضمن الشركات التي تواجه منافسة حادة فيما بينها، وذلك بسبب تحديات العولمة والبيئة سريعة التغير، وهذا يتطلب من هذه الشركات قادة يمتلكون رؤية واضحة؛ لإحداث تحول في واقعها بما يمكنها من مواجهة المنافسين وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

ولما للشركات اليمنية المصنعة للأدوية من أهمية بالغة ومحورية في تغطية جزء من الاحتياج المحلي من الأدوية التي تصنعها، حيث "تغطي نسبة 23.38% من احتياجات السوق المحلي من الأدوية والمستلزمات الطبية" (الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية، 2017، 10)، كما أنها تسهم في رعد الاقتصاد الوطني من خلال الأدوية التي تصدرها للخارج. وهذا يستدعي إجراء دراسة علمية لمعرفة أثر القيادة التحويلية في التمكين الإداري في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية.

مفهوم ونشأة التمكين الإداري:

يعتبر أسلوب التمكين الإداري من الإفرازات الهامة لتطور الفكر الإداري الحديث، والذي اثبت كفاءته نتيجة تطبيقه بفعالية في معظم الشركات الصناعية الأمر الذي يحقق أهداف الشركات وتطلعاتها.

ولقد تبلور مفهوم التمكين الإداري في الفكر الإداري بعد التسعينيات من القرن العشرين، ولم يظهر فجأة، حيث ظهر نتيجة لتطورات تراكمية في الفكر الإداري بمفاهيمه، لا سيما المفاهيم ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية؛ إذ بدأ التركيز عام (1920) على الجوانب الإنسانية والاجتماعية في العمل، بهدف زيادة الكفاءة الإنتاجية، ثم ظهرت نظريات أخرى انصب تركيزها على الجوانب المعنوية ومنها؛ المشاركة، والحرية، وتقدير الفرد، واحترامه.

وأشار راضي إلى:

وجود مدخلين أساسيين لمفهوم التمكين الإداري وهما: الأول: المدخل الهيكلي الاجتماعي للتمكين؛ وجوهره فكرة المشاركة بين القائد والمؤوسين في القوة، والمعرفة، والمعلومات، والمكافآت. الثاني: المدخل الإدراكي للتمكين؛ ويركز هذا المدخل على الجانب النفسي للمؤوسين، فيهتم بتعزيز دوافعهم نحو معنى العمل، والكفاءة، والتصميم الذاتي للعمل، والإحساس بالتأثير (2010، 133).

وعرف الكبيسي (1999، 220) التمكين الإداري بأنه "زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم والتأثير في كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أداءهم". وعرف الزهرة وأحمد (2016، 95) التمكين الإداري بأنه "عملية تركز على إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد العاملين في المؤسسة، ومشاركتهم في تحديد الرؤية المستقبلية لها وتحقيق الأهداف المشتركة".

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف التمكين الإداري بأنه: منح العاملين كامل الصلاحيات المتعلقة بأعمالهم لرفع قدراتهم لاتخاذ القرارات بأنفسهم دون الرجوع للإدارة العليا وتحمل كامل المسؤولية عن النتائج بكفاءة ذاتية.

أهداف التمكين الإداري:

تكمن أهداف التمكين الإداري في الآتي:

- تحقيق الانتماء من جميع العاملين للمهام المكلفين بها، ولفريق العمل، وللشركة.
- المشاركة الفاعلة من خلال شعور العاملين بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة وغاياتها.
- تطوير مستوى أداء العاملين من خلال منحهم: الثقة، والصلاحيات، والمكافآت، واستقلالية وحرية التصرف، وإكسابهم المعرفة والمهارة.
- الحفاظ على الموظف من قبل المنظمة.
- معرفة الموظف بقيمته وأثره في تحقيق الأهداف.
- تحقيق الرضا الوظيفي.
- مبادرة العاملين باقتراح أفكار عملية إبداعية.
- مقدرة المنظمة على إدراك أكبر احتياجاتها التنظيمية.
- تقليص التكاليف بشكل أسرع مع تغيرات السوق.
- تحسين الجودة والإنتاجية، وتحقيق المرونة في العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، والانتماء المنظمي.
- التعامل بعمق مع العملاء.

متطلبات التمكين الإداري:

من أجل تجنب معوقات تطبيق التمكين الإداري يجب أن تتوافر عدد من المتطلبات قبل ممارسة التمكين، ومنها الآتي (الرشودي، 2009):

- وجود الدعم والمساندة والإدراك من القيادة لمفهوم التمكين.
- وجود ثقافة تنظيمية واعية تساعد على تطبيق التمكين واستمرار العمل به.
- تبني المنظمات للعلم والمعرفة والتدريب المستمر للعاملين لتحسين مستواهم وقدراتهم.
- وجود فرق العمل المتمكنة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- تركيز القيادة العليا على تطوير الأفراد في المنظمة، وإيجاد رؤية وأهداف مشتركة، وتحليل البيئة والتكيف المستمر معها.

ومن متطلبات التمكين الإداري وجود هيكل تنظيمي مرن يتطور استجابة للتغيرات والمستجدات يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات، وكذلك الشعور لدى العاملين بالمسؤولية الشخصية واتخاذ القرارات مباشرة فيما يتعلق بعملهم، كما تعد اللوائح والأنظمة التي تهيئ العلاقة وتنظمها بين جميع مستويات الإدارة مع

بعضها بعضاً وفق أسس موضوعية من المتطلبات المهمة للتمكين الإداري، إضافة إلى تهيئة الظروف الملائمة التي تهيئ لكافة الموظفين فرص الإسهام بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر في الشركات من أجل تحقيق الأهداف، إضافة إلى صناعة قيادات جديدة من خلال قدرتهم على اتخاذ القرارات.

أبعاد التمكين الإداري:

لقد تم تحديد أبعاد التمكين الإداري، في هذه الدراسة من خلال الرجوع إلى مجموعة من الأبحاث والدراسات السابقة ذات العلاقة، كما يوضح ذلك الجدول (1).

جدول (1): أبعاد التمكين الإداري بحسب بعض الأبحاث والدراسات السابقة

الأبعاد	السنة	الباحث
المعنى - الفعالية الذاتية - الإحساس بتقرير المصير - الثقة	1999	Spreitzer, De Janasz, & Quinn
المهمة - تحديد المهمة - القوة - الالتزام - الثقافة	1994	Lashley & McGoldrick
التأثير - الكفاءة - الإختيار - معنى العمل	2005	العتيبي
المعنى - القدرة - حق الإدارة الشخصية - التأثير	2008	اندرأوس ومعاينة
تفويض السلطة - فرق العمل - تدريب العاملين - الاتصال الفعال - حفز العاملين	2009	المعاني وأخو ارشيدة
تفويض السلطة - فرق العمل - التدريب - الاتصال الفعال - التحفيز	2010	راضي
الاتصال ومشاركة المعلومات - بناء فريق العمل - التأثير - حفز العاملين - القوة	2015	بدير، فارس وعفانة
التفويض - المشاركة في اتخاذ القرارات - فرق العمل - التدريب والتعلم - تأثيرات العمل - التحفيز	2015	طموس
المشاركة في صناعة القرار - تفويض الصلاحيات - الدافعية - التدريب	2018	الجناعي وعلي
تفويض السلطة - التدريب - التحفيز - فرق العمل	2018	عبلة

وقد اعتمدت الدراسة على بعدين للتمكين الإداري من الأبعاد التي تضمنتها الدراسات والأبحاث السابقة في الجدول (1) هما: تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات كون هذين البعدين هما الأكثر أهمية لموضوع الدراسة، لاسيما أن من أهم المشكلات التي يعاني منها الرؤوسون تفويضهم السلطة من قبل قياداتهم، وضعف إشراكهم في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم، وفيما يأتي عرض لهذين البعدين على النحو الآتي:

أولاً: تفويض السلطة:

يعرف تفويض السلطة بأنه: "عبارة عن عملية إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة التنظيم" (مصطفى، 2004، 304)، كما يعرف بأنه "عملية تنظيمية تسمح بنقل السلطة من الرئيس إلى الرؤوس" (الشرقاوي، 2007، 336). كما ينبغي أن تمر عملية التفويض بعدة خطوات لضمان سير التفويض الفعال، وأن تتضمن تحديد ما يمكن تفويضه للمرؤوسين، إضافة إلى اختيار الأشخاص المناسبين للقيام بعملية التفويض، وأن يكون هناك تكافؤ بين السلطة والمسؤولية للموظف. ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس بعد تفويض السلطة من خلال المؤشرات الآتية:

- اتخاذ قرارات من قبل المرؤوسين.
- رقابة ومتابعة القائد لعملية التفويض.
- تحديد الإجراءات التي يمكن تفويضها.
- وجود لوائح وأنظمة تنظم عملية التفويض.
- امتلاك المرؤوسين حرية التصرف دون الرجوع للقائد.
- الممارسة الفعلية للسلطة.

ثانياً: المشاركة في اتخاذ القرار:

تعرف بأنها "تمكين العاملين من سلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين" (السكراتنة، 2010، 310)، ويعبر عنها Clark, McMillan, Gunawardena, Ryant, Grossman (2012، 147) بأنها إشراك أصحاب المصلحة - المرؤوسين - في جميع مستويات المنظمة على تحليل المشاكل، ووضع الاستراتيجيات لحلها، وتنفيذ الحلول.

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس بعد المشاركة في اتخاذ القرار من خلال المؤشرات الآتية:

- مشاركة المرؤوسين في وضع الخطط.
- مدى قبول المقترحات المقدمة من المرؤوسين في صناعة القرارات.
- الأنظمة المحددة للصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة.
- تنوع أساليب اتخاذ القرارات الإدارية.
- تنفيذ القرارات من قبل المرؤوسين بدون مقاومة.
- تفاعل المرؤوسين وشعورهم بالأهمية أثناء إشراكهم في اتخاذ القرارات.

مفهوم ونشأة القيادة التحويلية:

تعد القيادة التحويلية إحدى الإسهامات الفكرية لنظريات القيادة الحديثة؛ إذ تبلورت من خلالها نظرية القيادة التحويلية أواخر ثمانينيات القرن الماضي من قبل العالم Burns (1978) في كتابه الذي حمل عنوان القيادة.

وقد عرفت القيادة بشكل عام بأنها "عملية تحريك ودفع مجموعة من الأفراد نحو هدف محدد من خلال تحفيزهم للعمل باختيارهم دون إكراه، أما القيادة التحويلية فتعرف بأنها القيادة التي تحول الرؤية إلى واقع وتحفز التابعين لتحويل اهتماماتهم الشخصية لمصلحة الجماعة" (Bass, 1985, 27). وعرفها Stewart (2006) بأنها "نمط قيادي يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى مرؤوسيه، والعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقتهم لتحقيق التغيير المقصود" (عباس وحيدر، 2012، 415).

وبناء على ما سبق يتضح أن القيادة التحويلية تركز على العناصر الآتية:

- إدراك القائد لردود فعل المرؤوسين عند إجراء التغيير، فيدعم ويحفز المؤيدين، ويقلل من مقاومة المعارضين.
- تمتع القائد بمرونة تجعله قادراً على التكيف مع التغيرات والتعقيدات البيئية.
- استشعار المسؤولية لدى القائد، حيث يعمل على تنسيق وتوحيد جهود مرؤوسيه لضمان تحقيق الأهداف المرسومة بعيداً عن مصالحهم الشخصية.
- الإيحاء للمرؤوسين بالقيام بأفضل طاقاتهم، وتطوير مهاراتهم وترقية قناعاتهم، وإيصالهم إلى مستويات فكرية متقدمة، فالقائد التحويلي قادر على حث أتباعه على القيام بأكثر مما يتوقعون.

وتنال القيادة التحويلية أهميتها في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية من أنها تمثل النمط القيادي الذي يتلاءم مع التطورات التي تعيشها هذه الشركات، لاسيما في ظل الطلب المحلي المتزايد على منتجاتها من جهة وصعوبة استيراد المنتجات الدوائية من جهة أخرى، الأمر الذي يتطلب من هذه الشركات إجراء تغييرات تؤدي إلى تلبية احتياجات السوق المحلية من المنتجات الدوائية، سواء من حيث كميتها أو نوعها، ولعل نمط القيادة التحويلية بما يمتاز به من صفات وممارسات يساهم في تطوير قدرات المرؤوسين وإبداعاتهم في تحقيق أهداف الشركات؛ نظراً للتغير السريع في طبيعة عملها، والتحديات التي تواجهها، لاسيما في الوقت الراهن.

أبعاد القيادة التحويلية ومؤشرات قياسها التي اعتمدت عليها الدراسة :

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم الاعتماد على الأبعاد الأربعة التي أوردها Bass وAvolio (2000) والمتمثلة في: التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستنارة الفكرية، الاعتبار الفردي، وفيما يأتي شرح مختصر لهذه الأبعاد :

أولاً: التأثير المثالي :

أشار Barbuto وBurbach (2006) إلى أن التأثير المثالي هو قدرة القائد على كسب ثقة واحترام وتقدير التابعين واعتباره نموذجاً وقدوة حسنة، بحيث يقوم الأتباع بتقليد القائد والانصياع برغبة لكل مطالبه، معتمدين على المعايير الأخلاقية والقيم العليا. وأورد ماجد وبدراوي أن التأثير قد :

يحصل بالتصريحات التي يقدمها القائد لمرؤوسيه بوصفها جزءاً عاطفياً وأساسياً من تأثير القيادة التحويلية بواسطة مخاطبة القائد، مستخدماً عبارات مؤثرة فيهم، وسلوك يمكن القائد من كسب إعجاب المرؤوسين وثقتهم واحترامهم، مع غرس روح الفخر والتسامي فيهم والاستمرارية والعزم الكبيرين في السعي لتحقيق أهداف المنظمة وإظهار مستوى عالٍ من الأخلاق (2013، 63).

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس بعد التأثير المثالي من خلال المؤشرات الآتية :

- مرونة القائد.
- إثارة حماس التابعين.
- تقليد الأتباع للقائد.
- قدرة القائد على الإقناع في تنفيذ القرارات.
- قدرة القائد على حشد طاقات الأتباع.
- تجاوز القائد الأزمات بنجاح.

ثانياً : الحفز الإلهامي :

يمارس القادة التحويليون الحفز الإلهامي بطرق تستثير مرؤوسيهم وتولد لديهم دافعية وتحدياً كبيرين لتحقيق الأهداف المرسومة، ويرى Northouse (2013، 167) أن الحفز الإلهامي هو أن يصنع القائد رؤية واضحة ومتفائلة للمستقبل ويعمل على إقناع الأتباع بها والعمل على تحقيقها، ويعمل القائد على إيجاد رؤية مشتركة بينه وبين العاملين، مستخدماً الإلهام لتشجيع الحماس لديهم نحو الإنجاز ومستويات أعلى، ويحفزهم من خلال بث روح التحدي في العمل، بالإضافة إلى بناء علاقات قوية معهم من خلال الاتصالات الفاعلة التي تقوي الروابط وتوجد قيماً مشتركة بين الطرفين، ويستثير القائد الأتباع بالمسئوليات الجديدة ويحدثهم عن المستقبل بتفاؤل ومساعدتهم على إنجاز المهام وتجاوز التحديات واغتنام الفرص.

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس بعد الحفز الإلهامي من خلال المؤشرات الآتية :

- التحدي وتجاوز المعوقات.
- قلة الأخطاء في العمل.
- رفع درجة الوعي لدى التابعين.
- زيادة الإنتاجية.
- تنفيذ الأعمال بشكل جماعي.
- حشد جهود العاملين وتوظيفها في استغلال الفرص.

ثالثاً: الاستشارة الفكرية :

الاستشارة الفكرية هي إشارة العاملين والارتقاء بهم لجعلهم أكثر وعياً وابداعاً وابتكاراً في مواجهة المشكلات، وإيجاد حلول إبداعية لها من خلال الاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم أحاسيسهم ومشاعرهم. ويرى الحسيني والبلتاجي (2016) أن القادة التحويليين يشجعون أتباعهم على تجريب مناهج جديدة، وإعادة النظر، وتحدي الافتراضات الحالية، وإعادة تشكيل المشكلات لإيجاد حلول جديدة. وأورد الشنطي (2016) أن الاستشارة الفكرية: تعني قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه وحثهم على التعامل مع المشكلات التي تواجههم، لا سيما الروتينية منها بطرق جديدة ومبتكرة، وتعليمهم مواجهة الصعوبات؛ كونها مشكلات تحتاج إلى حل، وإثارة مرؤوسيه للتفكير بطرق مبتكرة لحل المشكلات التي تواجههم.

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس بعد الاستشارة الفكرية من خلال المؤشرات الآتية :

- تحفيز القائد للعاملين للقيام بكل طاقاتهم.
- تكريم القائد للمبدعين والمتميزين.
- منح الأفراد منافع نتيجة تحقيقهم الأهداف.
- إقرار القادة للحلول التي قام بها العاملون.
- تنفيذ عدد من الدورات للقادة والأتباع.

رابعاً: الاعتبار الفردي :

يرى كل من Avolio, Waldman, و Yammarino (1991, 13) أن الاعتبار الفردي يعني قيام القائد بالاهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية، بالإضافة إلى بناء الثقة، ومعرفة جوانب القوة والضعف في أداء العاملين. وأشار الحسيني والبلتاجي (2016) إلى أن الاعتبار الفردي له علاقات شخصية مع الأتباع، ويظهرون الثقة والدعم، وينظرون في مهاراتهم، وقدراتهم، واحتياجاتهم، ويظهرون التقدير لعملهم. وأشار الشنطي (2016, 60) إلى أن الاعتبار الفردي هو "مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها إعطاء اهتمام شخصي لكل مرؤوس، والتعرف على مستوى حاجاته ورغباته مع مراعاة الفروق بين المرؤوسين عند إشباع هذه الرغبات"، إضافة إلى إعطاء القائد اهتماماً للحاجات التنموية والتطويرية للمرؤوسين والعمل على تدريبهم.

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس بعد الاعتبار الفردي من خلال المؤشرات الآتية :

- تقييم أداء المرؤوسين ومراعات الفروق الفردية فيما بينهم.
- عمل برامج لتأهيل وتطوير المرؤوسين.
- إصغاء القائد للمرؤوسين وتضهم همومهم.
- وجود لوائح تحدد الفروق الفردية بين المرؤوسين.
- مشاركة القائد المرؤوسين في أغلب مناسباتهم.

الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات السابقة التمكين الإداري والقيادة التحويلية من زوايا مختلفة وفيما يلي أبرز الدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية :

دراسة الأخضر (2019): هدفت إلى التعرف على تصورات الأفراد العاملين في مؤسسات مجمع كوندور في الجزائر حول مدى توفر سمات القيادة التحويلية بمؤسساتهم، وأثر هذا النمط من القيادة في تحقيق التميز التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للقيادة التحويلية بأبعادها: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين) على التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

دراسة إبراهيم (2018): هدفت إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في تفعيل أداء مؤسسات الاستثمار السودانية، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية) كان مرتفعاً، وأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على تفعيل الأداء، كما أظهرت النتائج توافر الحفز الإلهامي، والاهتمام بالاعتبارات الفردية، وفعالية الاستشارة الفكرية لدى القادة.

دراسة الزهرة وأحمد (2016): هدفت إلى معرفة تأثير العدالة التنظيمية في التمكين الإداري في مؤسسة الأسمنت، ومؤسسة المنظفات ومواد الصيانة، ومؤسسة سونغاز، ومؤسسة نفضال، المؤسسة الوطنية للدهن الجزائرية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية والتمكين الإداري، كما أن هناك مستوى منخفضاً من العدالة التنظيمية في المؤسسات المبحوثة؛ نظراً لضعف تطبيق الإجراءات الإدارية بعدالة وموضوعية، وسلوك بعض المدراء الذي لا يتصف بالإنصاف، كل هذا أدى إلى ممارسة مستوى منخفض من التمكين الإداري.

دراسة الجناعي وعلي (2018): هدفت إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية في التمكين الإداري في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء بالجمهورية اليمنية، وكان من أهم النتائج: وجود علاقة إيجابية معنوية بين الثقافة المنظمة وتمكين العاملين، وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الثقافة المنظمة وتمكين العاملين فيما عدا بعد القوة والسيطرة.

دراسة عبله (2018): هدفت إلى معرفة مدى وجود علاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي من خلال أبعاد التمكين الإداري المتمثلة في: تفويض السلطة، والتدريب، والتحفيز، وفرق العمل لدى عمال المديرية الجهوية موبيليس ورقلة في الجزائر. وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية بين أبعاد التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، كما أن هناك التزاماً تنظيمياً لدى عمال المديرية الجهوية موبيليس ورقلة مما يخلق لديهم نوعاً من الولاء والانتماء لها، وربط أهدافها مع أهداف المديرية والمؤسسة ككل.

دراسة النشمي وفرحان (2017): هدفت إلى الكشف عن تأثير القيادة التبادلية والتحويلية في الأداء المنظمي في قطاع صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في الأداء المنظمي، كما أشارت النتائج إلى أن القيادة التحويلية كانت أعلى نسبة في التأثير من القيادة التبادلية؛ ذلك لما لها من أهمية في رفع مستوى الأداء المنظمي، وأن تطبيق الشركات لأنماط القيادة التبادلية والتحويلية يصل بها إلى الأداء المنظمي المتميز.

دراسة أبوorman (2016): هدفت إلى معرفة مستوى ممارسة القيادة التحويلية وتأثيرها في الاستعداد لإدارة الأزمات في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية بشكل عام كان متوسطاً باستثناء بعد التأثير المثالي الذي كان مرتفعاً، كما أن مستوى الاستعداد لإدارة الأزمات جاء متوسطاً، كما أظهرت وجود أثر للقيادة التحويلية من الاستعداد لإدارة الأزمات، وأن أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في الاستعداد لإدارة الأزمات هو بعد التمكين، يليه في التأثير بعد الاعتبار الفردي، ثم بعد الاستشارة الفكرية.

دراسة Joshi (2015)؛ هدفت إلى معرفة أهمية القيادة التحويلية في توجيه صفات الفعالية التنظيمية في القادة، وتأثير صفات القادة في التزام الموظفين في منظمات الصناعات الدوائية الهندية. وخلصت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة بين أسلوب الزعيم والقسم الذي يعملون فيه، حيث كانت إجابات المشاركين في المبيعات والتسويق إيجابية للغاية عن قادتهم، كذلك في قسم المنظمة، وكان تقييم العاملين لقائدهم إيجابياً، وأنه ليس للقيادة تأثيراً على الفعالية التنظيمية في الشركة، وأن سلوك فعالية منظمات صناعة الأدوية إيجابية؛ لأنها مستقلة عن القيادة.

دراسة Nacar (2015)؛ هدفت إلى معرفة أثر القيادة التحويلية والمعاملات في تحفيز الأتباع ومعرفة الأسلوب القيادي الأكثر فعالية في شركات الأدوية المختارة في الفلبين (يونيباب، وبورنجر، وانجلهايم، وجلاكسو، وسميث كلاين، وفايزر، وزينو فارما)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين القيادة التحويلية والتحفيز في كل الشركات الصناعية مع اختلاف في أسلوب القيادة، فكانت قيادة المعاملات لصالح شركات المستحضرات الصيدلانية؛ لذلك كان أسلوب القيادة التحويلية أكثر فعالية في تحفيز التابعين من بين الشركات المختارة.

دراسة واعر (2015)؛ هدفت إلى قياس أثر أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، والأبوية) في الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، وتوصلت الدراسة إلى ممارسة القادة الإداريين بالمجمع كل من النمط القيادي التحويلي والتشاركي والتبادلي بدرجات متقاربة، وهناك علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة بين أنماط القيادة الإدارية التحويلية، التبادلية، التشاركية، والأبوية والإبداع الإداري بمجمع صيدال، وأن أقوى علاقة ارتباط كانت لصالح القيادة التحويلية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الإبداع لدى العاملين.

دراسة بدير وآخرين (2015)؛ هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري وفعالية فرق العمل، ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين التمكين الإداري وفرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية في غزة.

دراسة ماجد وبدر اوي (2013)؛ هدفت إلى معرفة أثر الأنماط القيادية في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين، في الشركات العراقية؛ (شركة الأسمدة الجنوبية، الشركة العامة للموائ، والشركة العامة للبتروكيماويات). وتوصلت الدراسة إلى؛ وجود أثر للأنماط القيادية المتبعة في شركات عينة الدراسة من شركة لأخرى، إذ كانت الشركة العامة للموائ تتبع النمط التحويلي والشركة العامة للبتروكيماويات وشركة الأسمدة الجنوبية تتبعان النمط التبادلي، كما ظهر للتمكين الإداري دور فاعل في زيادة أثر نمط القيادة المتبع في شركات مجتمع الدراسة عندما دخل كمتغير وسيط.

دراسة الرقاد وأبودية (2012)؛ هدفت إلى معرفة درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، وخلصت الدراسة إلى توفر ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة بدرجة كبيرة، وتوفر ممارسة التمكين بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية بين ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية والتمكين لأعضاء هيئة التدريس.

دراسة Saif Ahmad, Razaq, Rehman, Gul (2012)؛ هدفت إلى دراسة العلاقة بين أساليب القيادة (قيادة الخادم والقيادة التحويلية) والالتزام التنظيمي في شركات الأدوية العاملة في باكستان، وخلصت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة كبيرة بين قيادة الخادم والالتزام التنظيمي، في حين أن القيادة التحويلية كان لها ارتباط كبير ومباشر بالالتزام التنظيمي.

دراسة Asikgil وAydogdu (2011)؛ هدفت إلى معرفة تأثير سلوك القيادة التحويلية في الثقافة التنظيمية في قطاع الإنتاج في شركة الأدوية التركية، وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة التحويلية ومكونات الثقافة التنظيمية.

دراسة العزاوي والجرجري (2010)؛ هدفت إلى تحديد تأثير القيادة التحويلية في جودة العمل الإداري من خلال قياس علاقة الارتباط والتأثير بينهما في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في مصنع أدوية نينوى في العراق. وتوصلت الدراسة إلى إسهام أبعاد القيادة التحويلية في التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية في تحقيق جودة العمل الإداري، ووجود علاقة ارتباط وتأثير معنويتين لتلك الأبعاد في جودة العمل الإداري.

دراسة الرقب (2010)؛ هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من الأبعاد خلال التأثير المثالي - التحفيز الإلهامي - الاستثارة الفكرية - الاعتبارية الفردية، وتوصلت الدراسة إلى أن عناصر القيادة التحويلية والتمكين الإداري متوفرة في الجامعات الفلسطينية، وأنه توجد علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد التمكين الإداري.

العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اعتمادها القيادة التحويلية متغيراً مستقلاً كدراسات الأخضر (2019)، وإبراهيم (2018)، والنشمي وفرحان (2017)، كما اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في اختيارها التمكين الإداري متغيراً تابعاً مثل دراسة الزهرة وأحمد (2016)، كذلك اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اختيار القيادة التحويلية متغيراً مستقلاً والتمكين الإداري متغيراً تابعاً كدراساتي الرقاد وأبودية (2012)، والرقب (2010). وكذلك اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تحديد الشركات المصنعة للأدوية مجتمعاً للدراسة، كدراسات النشمي وفرحان (2017)، وJoshi (2015)، وNacar (2015)، والعزاوي والجرجري (2010)، وتمتاز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها طبقت في بيئة تنظيمية يمنية مختلفة إلى حد كبير عن البيئات التي طبقت فيها تلك الدراسات من حيث الاستقرار وتأثير البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها باستثناء الدراسات اليمنية، وتمتاز الدراسة الحالية عن الدراسات اليمنية في أنها تناولت جميع الشركات المصنعة للأدوية من جميع المناطق الجغرافية في الجمهورية اليمنية بما فيها شركة رفا فارما التي تقع في سينون بمحافظة حضرموت التي يعد الوصول إليها أكثر مشقة وعناء في ظل ظروف اقتصادية وأمنية استثنائية؛ نتيجة للحرب التي تمر بها اليمن.

مشكلة الدراسة:

تعد الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية من المنظمات المهمة على المستوى الوطني؛ إذ تسهم في تنمية المجتمع وزيادة موارده من خلال تغطيتها نسبة (23.38%) من الاحتياجات الكلية للسوق المحلي من الأدوية والمستلزمات الطبية التي يحتاجها المجتمع اليمني (الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية، 2017)، إضافة إلى رفد الاقتصاد الوطني بعملة أجنبية من خلال صادراتها إلى السوق الخارجي، مما يفرض تحديات أكبر على تلك الشركات في مواجهة أي تغيرات بطرق شتى، ومنها اتباع أحدث الأساليب الإدارية، ومن أهم الأساليب الإدارية التي ينبغي اتباعها تبني أحد الأنماط القيادية الملائمة التي تناسب بيئة عمل تلك الشركات؛ لتكون قادرة على استيعاب المتغيرات المحيطة بالبيئة، والتعامل معها بشكل جدي ومنطقي، ومعالجة المشكلات التي تواجهها تلك الشركات، ويمكنها من إجراء تغيير في واقعها يؤدي إلى إحداث تحول كبير في طبيعة نشاطها ومنتجاتها؛ كي تلبى احتياجات السوق المحلي المتزايدة في ظل الحرب الدائرة في اليمن، ونتيجة لصعوبة استيراد بعض المنتجات الدوائية من الخارج، وهذا يحتم على هذه الشركات اتخاذ قرارات فاعلة تمكنها من إنتاج منتجات وتقديمها للسوق المحلي، ليس فقط لمواجهة الاحتياجات، بل حتى كجانب إنساني تجاه بعض المرضى الذين قد يكونون غير قادرين على شراء الأدوية الأجنبية لارتفاع أسعارها أو عدم توفرها في السوق المحلي؛ نظراً للظروف التي تمر بها اليمن في الوقت الراهن، وتعد القيادة التحويلية من الأنماط القيادية الحديثة التي تلائم التطورات التي تعيشها الشركات؛ كونها تحفز الأفراد للتغلب على مشكلات العمل وتحول اهتماماتهم لتحقيق أهداف هذه الشركات.

وبما أن الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية - كغيرها من منظمات الأعمال الأخرى - تواجه العديد من التحديات على مستوى البيئة الداخلية، وكذلك تواجه تهديدات على مستوى البيئة الخارجية من خلال الأوضاع الاقتصادية والسياسية في البلاد، فهناك فرص متاحة لم يستفد منها كتوفر أيد عاملة ذات كفاءة عالية لزيادة الخطوط الإنتاجية لتغطية الاحتياج المحلي من الأدوية، وهناك تهديدات لم يتم مواجهتها كتغطية السوق المحلي بمنتجات الشركات الخارجية، وهذا قد ينعكس على هدر الموارد المتاحة التي قد يكون سببها ضعف القيادات وتشتت الجهود والتراجع عن الإبداع والتحديث، وبالتالي غياب التمكين الإداري المتمثل في عدم تفويض السلطة وكذلك عدم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تتخذ في الشركات وعدم فاعليتها، كما تعاني الشركات من قصور في جوانب تم التعرف عليها أثناء الزيارات الميدانية للشركات محل الدراسة، وذلك من خلال المقابلات التي تم إجراؤها مع بعض قادة هذه الشركات التي تبين من خلالها: عدم تنفيذ بعض القرارات الإدارية التي تتخذها الشركات، وكذلك وجود عوائق تواجه الشركات نتيجة للأوضاع التي تمر بها البلاد، إضافة إلى المركزية المتبعة في إدارات بعض الشركات، ويمكن إبراز المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة في التساؤل الآتي:

◀ ما أثر القيادة التحويلية في التمكين الإداري في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية؟

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة في الآتي:

- معرفة مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية.
- معرفة مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية.
- قياس أثر القيادة التحويلية بأبعادها في التمكين الإداري في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية.

أهمية الدراسة:

تنال الدراسة أهميتها من خلال الآتي:

- رفد المكتبة الإدارية بهذه الدراسة والتي تمثل إضافة معرفية للمكتبة.
- أهمية متغيري الدراسة (القيادة التحويلية، التمكين الإداري)؛ كون هذين المتغيرين لهما دور كبير في الارتقاء بتحقيق أهداف الشركات.
- تحليل واقع الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية من حيث مستوى ممارسة قادة الشركات للقيادة التحويلية والتمكين الإداري فيها.
- مساعدة واضعي السياسات ومتخذي القرارات في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية في تعزيز مستوى ممارسة القيادة التحويلية، ومن ثم مستوى التمكين الإداري في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتوصيات التي قدمتها، بما يمكن تلك الشركات من القدرة على الاستمرار والمنافسة على المستوى الإقليمي والدولي.

مصطلحات الدراسة:

1. التمكين الإداري: عرف الزهرة وأحمد (2016، 143) التمكين الإداري بأنه: عملية تركز على "إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد العاملين في المؤسسة، ومشاركتهم في تحديد الرؤية المستقبلية لها وتحقيق الأهداف المشتركة".

ولأغراض هذه الدراسة يعرف التمكين الإداري: بأنه منح المرؤوسين صلاحيات كاملة في إطار عملهم في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية بما يمكنهم من صناعة القرارات الإدارية ذات العلاقة بعملهم وتحمل مسؤولية نتائج ذلك بكفاءة ذاتية.

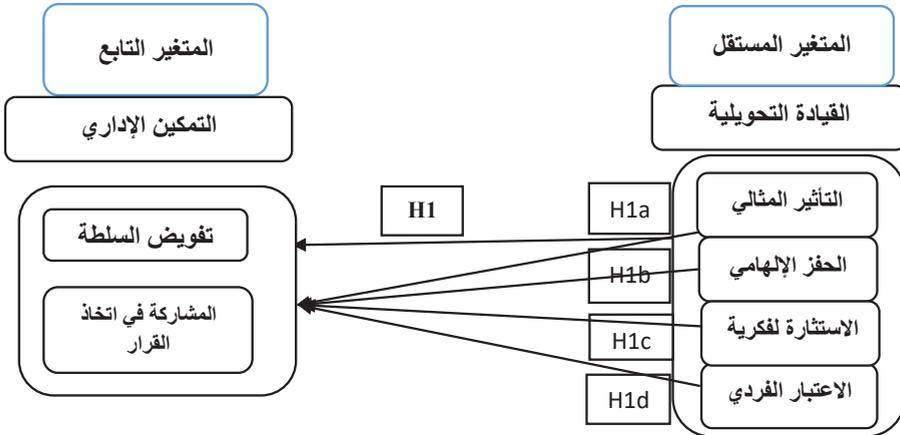
2. القيادة التحويلية: عرفها Stewart (2006) بأنها "نمط قيادي يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى مرؤوسيه والعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقتهم لتحقيق التغيير المقصود" (عباس وحيدر، 2015، 415)، كما عرفها Northouse (2013، 70) بأنها القدرة على إقناع الأفراد العاملين بالتغيير والتحسين، وتعمل على تقييم أداء المرؤوسين وعلى تحفيز الأفراد لتحسين الأداء وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وإشعارهم بأهمية مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ولأغراض هذه الدراسة تعرف القيادة التحويلية: بأنها نمط قيادي يسعى القائد من خلاله إلى التأثير الفعال في اتجاهات وقناعات وسلوك ونشاط وثقة الأتباع في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية، وإلهامهم بتطوير قدراتهم وإبتكاراتهم، وجعلهم جزءاً من منظومة العمل، وتمكينهم للمشاركة في تحقيق أهداف الشركات.

3. الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية: هي جميع الشركات المعنية بإنتاج الأدوية في نطاق الجمهورية اليمنية والخاضعة لإشراف الهيئة العليا لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية.

النموذج المعرفي للدراسة:

لقد تم بناء النموذج المعرفي استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها والاطلاع على بعض نماذج الدراسات السابقة، وتحقيقاً لأهدافها يتكون نموذج الدراسة من المتغير المستقل المتمثل في القيادة التحويلية والمتغير التابع المتمثل في التمكين الإداري، كما يوضح ذلك الشكل (1).



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

وقد تم بناء النموذج وتحديد أبعاد متغيراته استناداً إلى مرجعيات متمثلة في مجموعة من النماذج والدراسات السابقة، حيث تم اختيار بعدين للتمكين الإداري يتمثلان في تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ

القرار استنادا إلى دراسات المعاني وأخوارشيدة (2009)، وراضي (2010)، وعبلة (2018)، والجناعي وعلي (2018)، كما تم اختيار أربعة أبعاد للقيادة التحويلية تتمثل في التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي استناداً إلى نموذج Avolio Bass (2000)، إضافة إلى العديد من الدراسات السابقة مثل دراسات الأخضر (2019)، وبرايم (2018)، والنشمي وفرحان (2017).

فرضيات الدراسة:

تتمثل الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية لهذه الدراسة في الآتي:

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في التمكين الإداري في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية، ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:
- ◀ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في التمكين الإداري في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية.
- ◀ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحفز الإلهامي في التمكين الإداري في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية.
- ◀ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية في التمكين الإداري في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية.
- ◀ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي في التمكين الإداري في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية.

حدود الدراسة:

- ◀ الحدود الموضوعية: تمثلت الحدود الموضوعية للدراسة في دراسة أثر القيادة التحويلية كمتغير مستقل بأبعادها المتمثلة في: التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبار الفردي في التمكين الإداري كمتغير تابع ببعدين من أبعاد التمكين الإداري المتمثلين في تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار.
- ◀ الحدود البشرية: تشمل الدراسة القيادات الإدارية في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية والمتمثلة في: مديري العموم، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، ورؤساء الشعب (المشرفين).
- ◀ الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية في إطار حدود محافظات الجمهورية اليمنية والبالغ عددها تسع شركات.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة تم تطويرها لقياس أهداف هذه الدراسة واختبار فرضياتها.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية التي تشكل قطاع الصناعة الدوائية في اليمن، والذي يعد من القطاعات الحديثة والناشئة، وقد وصل عدد مصانع الأدوية المنتجة في اليمن إلى (9) مصانع، وهناك بعض المصانع لا تزال تحت الإنشاء، كما يوجد العديد من المعامل لتصنيع المطهرات وبعض المستحضرات الدوائية (الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية، 2017). ويتكون مجتمع الدراسة من قادة الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية البالغ عددها تسع شركات، وذلك بحسب إحصائية تقرير الجهاز المركزي للإحصاء (2014)، والهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية (2017)، ويبلغ عدد قيادات هذه الشركات (330) مفردة موزعة على الفئات الآتية: مديري العموم، مديري الإدارات، رؤساء

الأقسام، ورؤساء الشعب (المشرفين)، وفقاً لإحصاءات مديري الموارد البشرية في هذه الشركات للعام 2018. ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة الحصر الشامل لقادة الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية، بواقع (330) مفردة، والجدول (2) يوضح مجتمع الدراسة وعينتها.

جدول (2): مجتمع الدراسة وعينتها

م	اسم الشركة	مديرو العموم	مديرو الإدارات	رؤساء الأقسام	رؤساء الشعب	إجمالي العينة	النسبة المئوية
1	الشركة اليمنية لصناعة وتجارة الأدوية يدكو (YDCO)	1	20	16	12	49	14.84 %
2	شركة سبأ لصناعة الأدوية والكيموآويات (سبأ فارما - S. Pharma)	1	12	13	12	38	11.51 %
3	شركة شفاكو للصناعات الدوائية (SHFACO)	1	10	20	11	42	12.72 %
4	الشركة الدولية لصناعة الأدوية (Pharma Kir)	1	12	9	6	28	8.48 %
5	الشركة الدوائية الحديثة لصناعة الأدوية (مودرن فارما - M. Pharma)	2	14	18	16	50	15.15 %
6	شركة بيوفارم للصناعات الدوائية (B.Pharm)	1	10	9	7	27	8.18 %
7	الشركة العالمية لصناعة الأدوية (جلوبال فارما - G. Pharma)	1	13	16	14	44	13.33 %
8	الشركة اليمنية المصرية (YE)	1	11	12	5	29	8.78 %
9	شركة رفا فارما (Rfa Pharma)	1	8	7	7	23	6.96 %
	الإجمالي	10	110	120	90	330	100 %

وحدة التحليل:

تمثلت وحدة تحليل هذه الدراسة في الشركة.

مصادر جمع المعلومات: اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها على المصادر الآتية:

المصادر الأولية: تمثلت في البيانات الأولية التي تم جمعها من الميدان بواسطة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة.

المصادر الثانوية: تمثلت في البيانات التي تم الحصول عليها من الأدبيات المتاحة ذات العلاقة والمتمثلة في: الكتب، والدراسات العلمية المتخصصة العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات، والتقارير التي تناولت موضوع الدراسة، إضافة إلى مواقع الإنترنت ذات الصلة.

أداة الدراسة:

لغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة واختبار فرضياتها فقد تم تطوير الاستبانة في ضوء الإطار النظري، واستناداً إلى الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة، وقد تكونت الاستبانة من قسمين تمثل الأول في: المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في (النوع - العمر - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - طبيعة العمل - سنوات الخدمة)، وتمثل القسم الثاني: بمتغيرات الدراسة وأبعادها المتمثلة بالمتغير المستقل، والمتغير التابع، وكل متغير يتكون من عدة أبعاد، وكل بعد يتكون من عدة فقرات، وقد بنيت الاستبانة في ضوء مقياس ليكرت

الخماسي (اتفق بشدة (5 درجات)، اتفق (4 درجات)، غير متأكد (3 درجات)، لا اتفق (درجتان)، لا اتفق بشدة (درجة واحدة))، والجدول (3) يوضح متغيري الدراسة وأبعادهما وعدد فقرات كل بعد.

جدول (3): متغيرات الدراسة وأبعادهما وعدد فقراتها

المتغير	البعد	عدد الفقرات	النسبة المئوية
المتغير التابع:	تفويض السلطة	7	16.66 %
التمكين الإداري	المشاركة في اتخاذ القرارات	6	14.28 %
	التأثير المثالي	9	21.43 %
المتغير المستقل:	الحفز الإلهامي	6	14.28 %
القيادة التحويلية	الاستثارة الفكرية	6	14.28 %
	الاعتبار الفردي	8	19.0 %
إجمالي الفقرات			42
			100 %

كما يوضح الجدول (4) كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج.

جدول (4): كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج.

إذا كان المتوسط	المعنى أو التقدير اللفظي	إذا كانت النسبة (النسبة المئوية)	مستوى الممارسة
أقل من 1.8	لا اتفق بشدة	أقل من 36 %	منخفض جداً
من 1.8 وأقل من 2.6	لا اتفق	من 36 % وأقل من 52 %	منخفض
من 2.6 وأقل من 3.4	غير متأكد	من 52 % وأقل من 68 %	متوسط
من 3.4 وأقل من 4.2	اتفق	من 68 % وأقل من 84 %	عال
من 4.2 حتى 5	اتفق بشدة	من 84 % حتى 100 %	عال جداً

توزيع الاستبانة :

لقد تم توزيع عدد (330) استبانة على عينة الدراسة في الشركات محل الدراسة، وتم استعادة (305) استبانة، وقد تم استبعاد (32) لعدم صلاحيتها، وبالتالي فقد أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (273) استبانة بنسبة (75 %) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

اختبار الثبات والمصدقية لأداة الدراسة :

أولاً: الصدق الظاهري وصدق المحتوى:

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة فقد تم توزيع الاستبانة على مجموعة محكمين من أساتذة متخصصين في الإدارة، وكذلك على عدد من مديري الشركات لخبرتهم الإدارية، لمعرفة وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تطويرها، وفي ضوء ملحوظات المحكمين تم التعديل في صياغة بعض الفقرات، وحذف بعض الفقرات، وإضافة فقرات أخرى، وأصبح عدد فقرات الاستبانة (42) فقرة مقارنة بـ (44) فقرة قبل التحكيم.

ثانياً: اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة :

للتأكد من عدم وجود فقرات أو أبعاد في أداة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج تم استخدام معامل الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي له هذه الفقرة وعلى مستوى جميع فقرات الاستبانة. وقد تبين أن جميع فقرات الاستبانة مرتبطة بأبعادهما بدرجة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية تراوحت بين (614.0) و(781.0) بشكل عام، مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف من المصدقية

البنائية للاستبانة، كما أن جميع الأبعاد جاءت مرتبطة بمتغيراتها بدرجة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية تراوحت بين (0.881) و(0.938) بشكل عام، مما يشير إلى عدم وجود أبعاد قد تضعف من المصدقية البنائية للاستبانة.

ثالثاً: اختبار الثبات لأداة الدراسة:

لمعرفة درجة ثبات متغيري الدراسة وأبعادها ومصداقية إجابات العينة على فقرات الاستبانة؛ تم إجراء اختبار كرونباخ (ألفا)، وذلك للتأكد من نسبة ثبات المتغيرات وصدق آراء العينة فيه، كما يوضح ذلك الجدولين (5، 6).

جدول (5): نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لمتغيري الدراسة

متغيرات الاستبانة	عدد الفقرات	درجة الثبات	درجة المصدقية
التمكين الإداري	13	0.891	0.944
القيادة التحويلية	29	0.951	0.975

يتضح من الجدول (5) أن درجة ثبات أبعاد المتغيرين تراوحت بين (0.891) و(0.951) وبدرجة مصداقية تراوحت بين (0.944) و(0.975)، وهذا يعني أن العينة متجانسة في الإجابة عن أسئلة الاستبانة، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة.

جدول (6): نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأبعاد الاستبانة

المتغير	البعد	عدد الفقرات	درجة الثبات	درجة المصدقية $\sqrt{\alpha}$
التمكين الإداري	تفويض السلطة	7	0.814	0.902
	المشاركة في اتخاذ القرارات	6	0.819	0.905
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	9	0.891	0.944
	الحفز الإلهامي	6	0.820	0.905
	الاستشارة الفكرية	6	0.839	0.916
	الاعتبار الفردي	8	0.871	0.933

يتضح من الجدول (6) أن درجة الثبات لجميع أبعاد الاستبانة تراوحت بين (0.814) و(0.891)، وجاءت درجة المصدقية لإجابات العينة بين (0.902) و(0.944)، وهذا يعني أن العينة متجانسة في الاستجابة على جميع أبعاد الاستبانة، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة.

الأساليب الإحصائية:

تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS في إدخال وتحليل بيانات الدراسة، كما تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

مستوى ممارسة متغيري الدراسة:

فيما يأتي نتائج مستوى ممارسة التمكين الإداري والقيادة التحويلية وذلك على النحو الآتي:

أولاً: مستوى ممارسة التمكين الإداري:

لمعرفة مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية بأبعادها المختلفة؛ فقد استخدم اختبار (T) الأحادي حول المتوسط، كما يوضح ذلك الجدول (7).

جدول (7): نتائج اختبار (T) لمعرفة مستوى ممارسة التمكين الإداري

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير مستوى الممارسة لدى مجتمع البحث بدرجة ثقة 95 %		مستوى الممارسة
					الدرجة العليا	الدرجة الدنيا	
1	تفويض السلطة	3.243	0.682	64.9 %	66.5 %	63.2 %	متوسط
2	المشاركة في اتخاذ القرارات	3.131	0.722	62.6 %	64.3 %	60.9 %	متوسط
	متوسط التمكين الإداري	3.187	0.656	63.7 %	65.3 %	62.2 %	متوسط

يتضح من الجدول (7) أن مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات محل الدراسة كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للتمكين الإداري (3.187)، وبانحراف معياري (0.656)، ونسبة (63.7 %). ويعني ذلك أن عينة الدراسة ترى أن مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات محل الدراسة متوسط، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الرقاد وأبودية (2012) التي خلصت إلى توفر ممارسة التمكين بدرجة متوسطة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية.

كما يتضح من الجدول (7) أن بعد تفويض السلطة جاء في المرتبة الأولى من حيث الممارسة وبمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.243)، وبانحراف معياري (0.682)، ونسبة (64.9 %). وقد يعود ذلك إلى ممارسة قادة الشركات سلوكيات تفويض السلطة بشكل ضعيف، وتفضيلهم لتطبيق النظام المركزي بحسب نتائج بعض فقرات هذا البعد، وذلك نظراً لطبيعة عمل الشركات وحساسية المنافسة الحادة، سواء مع الشركات المحلية أو الشركات الخارجية، كذلك فإن ملكية بعض هذه الشركات عائلية أو شخصية، وبالتالي قد يفضلون ممارسة التفويض والتمكين للمرؤوسين بشكل منخفض، نتيجة تخوفهم من تسريب المعلومات إلى خارج الشركة.

كما يتضح من الجدول (7) أن بعد المشاركة في اتخاذ القرارات جاء في المرتبة الأخيرة من حيث الممارسة وبمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.131)، وبانحراف معياري (0.722)، ونسبة (62.6 %) وبأقل درجة ممارسة تراوحت بين (64.3 %) و(60.9 %). وقد يعود ذلك إلى أن قادة الشركات يقللون من أهمية إشراك المرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية نظراً لاعتمادهم على المركزية، ولا سيما تجاه القرارات المهمة.

ثانياً: مستوى ممارسة القيادة التحويلية:

لمعرفة مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية: فقد تم استخدام اختبار (T) الأحادي حول المتوسط النظري، والجدول (8) يوضح ذلك.

جدول (8): نتائج اختبار (T) لمعرفة مستوى ممارسة القيادة التحويلية

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير مستوى الممارسة لدى مجتمع الدراسة بدرجة ثقة 95 %		مستوى الممارسة
					الدرجة العليا	الدرجة الدنيا	
1	الاستشارة الفكرية	3.457	0.729	69.1 %	70.9 %	67.4 %	عال
2	الحفز الإلهامي	3.437	0.661	68.7 %	70.3 %	67.2 %	عال
3	التأثير المثالي	3.383	0.713	67.7 %	69.4 %	66.0 %	متوسط
4	الاعتبار الفردي	3.313	0.736	66.3 %	68.0 %	64.5 %	متوسط
	متوسط القيادة التحويلية	3.397	0.631	67.9 %	69.4 %	66.5 %	متوسط

يتضح من الجدول (8) أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الشركات محل الدراسة كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للقيادة التحويلية (3.397)، وبانحراف معياري (0.631)، ونسبة (67.9 %).

ويعني ذلك أن عينة الدراسة ترى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الشركات محل الدراسة متوسط. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة Gul et al (2012) التي بينت أن نسبة ممارسة القيادة التحويلية بلغت (66 %) في شركات الأدوية الباكستانية، كما أنها تتفق مع دراسة أبو رمان (2016) التي أظهرت أن متوسط ممارسة القيادة التحويلية بلغ (3.54) في الشركات الأردنية، كما تتفق مع نتيجة دراسة النشمي وفرحان (2017) التي بينت أن متوسط ممارسة القيادة التحويلية في قطاع صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية بلغ (3.644) وبنسبة (72.9 %).

كما يتضح من الجدول (8) أن بعد الاستثارة الفكرية جاء في المرتبة الأولى من حيث الممارسة وبمستوى عال، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.457)، وانحراف معياري (0.729)، وبنسبة (69.1 %)، وقد يعود ذلك إلى ممارسة قادة الشركات سلوكيات إثارة المرؤوسين نحو الإبداع والابتكار في أعمالهم، وتشجيعهم على تحمل المسؤولية، كما بينت ذلك نتائج بعض الفقرات المتعلقة بهذا البعد؛ مما يعطي دافعا لدى المرؤوسين بتوظيف طاقاتهم، وقدراتهم في الإنجاز، وتحقيق الأهداف وحل المشكلات التي تواجههم، وتعزيز السلوكيات الإيجابية لديهم، لا سيما مع زيادة حدة المنافسة بين الشركات المصنعة للأدوية وإنزال أصناف جديدة للسوق، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة إبراهيم (2018) في ممارسة الاستثارة الفكرية بفعالية في مؤسسات الاستثمار السودانية، كما تتفق مع دراسة Aydogdu وAsikgijl (2011) بممارسة الإبداع الفكري بدرجة عالية في شركات الأدوية التركية.

بينما جاء بعد الاعتبار الفردي في المرتبة الأخيرة من حيث الممارسة وبمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.313)، وانحراف معياري (0.736)، وبنسبة (66.3 %) وبمستوى ممارسة متوسط، وقد يعود ذلك إلى أن الكثير من القادة يهتمون بالإنجاز للمهام والأعمال، وضعف الاهتمام بالأفراد وتدريبهم، وتحفيزهم وباحتياجاتهم المختلفة، كما بينت ذلك نتائج بعض الفقرات المتعلقة بهذا البعد. وهذه النتيجة تتسجم مع نتيجة دراسة إبراهيم (2018) التي بينت أن مستوى ممارسة الاعتبار الفردي كان مرتفعا في أداء المؤسسات الاستثمارية السودانية.

اختبار فرضية الدراسة:

نصت الفرضية الرئيسية على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في التمكين الإداري في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية"، واختبار هذه الفرضية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها؛ فقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول (9) يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول (9): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر القيادة التحويلية في التمكين الإداري

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R ²	R	نص الفرضية
*0.000	19.764	0.768	*0.000	390.605	0.590	0.768	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في التمكين الإداري

* التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل.

يتضح من الجدول (9) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في التمكين الإداري، فقد بلغت درجة معامل التحديد R² (0.590)، وهذا يعني أن القيادة التحويلية تفسر ما نسبته (0.590) من التباين أو التغيرات في التمكين الإداري الخاص بالشركات محل الدراسة، مما يشير إلى أن (59 %) من التمكين الإداري في الشركات ناتج عن ممارسة القيادة التحويلية من قبل قادة هذه الشركات، وأن (41 %) من التمكين الإداري في الشركات تعود لعوامل أخرى لم تتطرق لها الدراسة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.768)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد تأثير أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة، ستؤدي أي زيادة في مستوى ممارسة القادة للقيادة التحويلية بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (76.8 %) في التمكين الإداري، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (390.605)، وهي دالة عند مستوى (0.01)، وذات قيمة أكبر من (f) الجدولية والمحددة بـ (3.876)، وبالتالي فقد تم نفي صحة

الفرضية المتعلقة بعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في التمكين الإداري في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية، وتتفق نتيجة هذه الدراسة إلى حد ما مع دراسة الرقب (2010) بوجود أثر للقيادة التحويلية في تمكين العاملين بمتوسط (3.29) وبنسبة (65.77%) في الجامعات الفلسطينية، كما تتفق مع نتيجة دراسة الرقاد وأبودية (2012) التي بينت وجود أثر للقيادة التحويلية في التمكين لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية بلغت قيمة R (25.8%)، كما تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة ماجد ويدراري (2013) بوجود أثر معنوي للقيادة التحويلية في تمكين العاملين بنسبة (36%) في المنظمات العراقية.

وفيما يأتي نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نصت هذه الفرضية على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في التمكين الإداري في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول (10) يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول (10): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر التأثير المثالي في التمكين الإداري

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R ²	R	نص الفرضية
*0.000	14.090	0.650	*0.000	198.540	0.423	0.650	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في التمكين الإداري

* التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل.

يتضح من الجدول (10) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للتأثير المثالي في التمكين الإداري، فقد بلغت درجة معامل التحديد R² (0.423)، وهذا يعني أن التأثير المثالي يفسر ما نسبته (0.423) من التباين أو التغيرات في التمكين الإداري الخاص بالشركات محل الدراسة، مما يشير إلى أن (42.3%) من التمكين الإداري في الشركات ناتج من ممارسات التأثير المثالي من قبل قادة هذه الشركات، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.650)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية المتغيرات ستؤدي أي زيادة في مستوى تطبيق القادة لسلوكيات التأثير المثالي بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (65%) في التمكين الإداري، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (198.540)، وهي دالة عند مستوى (0.01) وذات قيمة أكبر من (f) الجدولية والمحددة بـ (3.876)، وبالتالي فقد تم نفي صحة الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتأثير المثالي في التمكين الإداري في الشركات، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الرقب (2010)، التي أظهرت وجود أثر للتأثير المثالي في التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نصت هذه الفرضية على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحفز الإلهامي في التمكين الإداري في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول (11) يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول (11): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر الحفز الإلهامي في التمكين الإداري

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R ²	R	نص الفرضية
*0.000	14.431	0.659	*0.000	208.253	0.435	0.659	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحفز الإلهامي في التمكين الإداري

* التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل.

يتضح من الجدول (11) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للحفز الإلهامي في التمكين الإداري، فقد بلغت درجة معامل التحديد R^2 (0.435)، وهذا يعني أن الحفز الإلهامي يفسر ما نسبته (0.435) من التباين أو التغيرات في التمكين الإداري الخاص بالشركات محل الدراسة، مما يشير إلى أن (43.5%) من التمكين الإداري في الشركات ناتج عن ممارسات الحفز الإلهامي من قبل قادة هذه الشركات. كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.659)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية المتغيرات ستؤدي أي زيادة في مستوى ممارسة القادة للحفز الإلهامي بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (65.9%) في التمكين الإداري، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (208.253)، وهي دالة عند مستوى (0.01)، وذات قيمة أكبر من (f) الجدولية والمحددة بـ (3.876)، وبالتالي فقد تم نفي صحة الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحفز الإلهامي في التمكين الإداري، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بدير وآخرين (2015) التي بينت وجود تأثير للحفز الإلهامي يفسر ما نسبته من التباين (0.593) وفعالية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، وتتفق مع نتيجة دراسة الرقب (2010)، التي أظهرت وجود أثر للحفز الإلهامي في التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت هذه الفرضية على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في التمكين الإداري في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية"، ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول (12) يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول (12): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر الاستثارة الفكرية في التمكين الإداري

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R ²	R	نص الفرضية
*0.000	15.451	0.684	*0.000	238.741	0.468	0.684	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في التمكين الإداري

* التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل.

يتضح من الجدول (12) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في التمكين الإداري، فقد بلغت درجة معامل التحديد R^2 (0.468)، وهذا يعني أن الاستثارة الفكرية تفسر ما نسبته (0.468) من التباين أو التغيرات في التمكين الإداري الخاص بالشركات، مما يشير إلى أن (46.8%) من التمكين الإداري في الشركات ناتج عن ممارسة الاستثارة الفكرية التي يمارسها القادة في هذه الشركات. كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.684)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية المتغيرات ستؤدي أي زيادة في مستوى ممارسة القادة للاستثارة الفكرية بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (68.4%) في التمكين الإداري. ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (238.741) وهي دالة عند مستوى (0.01) وذات قيمة أكبر من (f) الجدولية والمحددة بـ (3.876)، وبالتالي فقد تم نفي صحة الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في التمكين الإداري في الشركات محل الدراسة، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة الرقب (2010)، التي أظهرت وجود أثر للاستثارة الفكرية في التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت هذه الفرضية على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية في التمكين الإداري في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية"، ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول (13) يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر الاعتبار الفردي في التمكين الإداري

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R ²	R	نص الفرضية
*0.000	17.865	0.735	*0.000	319.144	0.541	0.735	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية في التمكين الإداري

* التأخير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل.

يتضح من الجدول (13) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية في التمكين الإداري، فقد بلغت درجة معامل التحديد $R^2(0.541)$ ، وهذا يعني أن الاعتبار الفردي يفسر ما نسبته (0.541) من التباين أو التغيرات في التمكين الإداري الخاص بالشركات؛ مما يشير إلى أن (54.1%) من التمكين الإداري في الشركات ناتج عن ممارسة الاعتبار الفردي من قبل قادة هذه الشركات. كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.735)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية المتغيرات ستؤدي أي زيادة في مستوى ممارسة القادة لسلوكيات الاعتبار الفردي بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (73.5%) في التمكين الإداري. ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (319.144)، وهي دالة عند مستوى (0.01)، وذات قيمة أكبر من (f) الجدولية والمحددة بـ (3.876)، وبالتالي فقد تم نفي صحة الفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية في التمكين الإداري في الشركات محل الدراسة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الرقب (2010)، التي أظهرت وجود أثر للاعتبارات الفردية في التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية.

الاستنتاجات:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

- أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الشركات محل الدراسة لم يرق إلى المستوى المطلوب بأبعادها المختلفة، حيث كان مستوى ممارستها في حدود المتوسط.
- أن أكثر أبعاد القيادة التحويلية ممارسة في الشركات محل الدراسة بعد الاستثارة الفكرية؛ نظراً لطبيعة عمل الشركات الذي يتطلب مزيداً من الإبداع والتحديث للأعمال، وكان أقلها ممارسة بعد الاعتبار الفردي.
- أن مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات محل الدراسة لم يرق إلى المستوى المطلوب بأبعاده المختلفة، حيث كان مستوى ممارسته في حدود المتوسط.
- أن أكثر أبعاد التمكين الإداري ممارسة في الشركات محل الدراسة بعد التفويض، وكان أقلها ممارسة بعد المشاركة في اتخاذ القرارات.
- تولي قيادة الشركات محل الدراسة اهتماماً كبيراً بتشجيع المرؤوسين على القيام بتوظيف كامل طاقاتهم وقدراتهم.
- يوجد قصور من قبل قادة الشركات محل الدراسة في الاهتمام باحتياجات المرؤوسين وتقديم الحوافز التشجيعية لهم.
- يوجد تشجيع كبير من قبل قادة الشركات محل الدراسة للمرؤوسين على تحمل المسؤولية.
- يعتمد قادة الشركات محل الدراسة نظام المركزية بشكل أكبر من النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات الإدارية.
- وجود قصور لدى قيادة الشركات محل الدراسة في إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، لا سيما القرارات المهمة منها.
- يوجد تباين في مستوى أثر أبعاد القيادة التحويلية في التمكين الإداري في الشركات محل الدراسة فقد كان أكثرها أثراً بعد التأخير المثالي، وأقلها أثراً بعد الاعتبار الفردي.

التوصيات:

- في ضوء الاستنتاجات السابقة توصي الدراسة بالآتي:
- تعزيز السلوك والممارسات الإيجابية للقيادة التحويلية من قبل قادة الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية بشكل نموذجي بحيث يسعى الرؤوسون لمحاكاته.
 - تعزيز ممارسة التمكين الإداري في الشركات محل الدراسة بأبعاده المختلفة.
 - ضرورة مراعاة قيادة الشركات محل الدراسة الاعتبار الفردي للمرؤوسين.
 - استمرار قيادة الشركات محل الدراسة في تشجيع المرؤوسين على القيام بتوظيف كامل طاقاتهم وقدراتهم.
 - ضرورة اهتمام قادة الشركات محل الدراسة بتلبية احتياجات المرؤوسين الشخصية وتقديم الحوافز التشجيعية لهم.
 - تنفيذ برامج تدريبية مكثفة وفق احتياجات المرؤوسين؛ لتطوير وتنمية قدراتهم القيادية لمواكبة التطورات السريعة، وبما يمكنهم من ممارسة التمكين الإداري.
 - ضرورة إشراك قيادة الشركات محل الدراسة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
 - ضرورة إشراك المرؤوسين في تقديم المقترحات ورسم سياسات الشركات وطرح الأفكار والآراء للاستفادة من إبداعاتهم وخبراتهم بمستوياتهم الإدارية، لما يسهم في ممارسة التمكين الإداري.

المراجع:

- إبراهيم، بدوي عبد الله الحاج (2018)، القيادة التحويلية وأثرها في أداء المؤسسات بالتطبيق على زوارة الاستثمار السودانية في الفترة من 2013 إلى 2015م، *مجلة العلوم الإدارية، جامعة أفريقيا العالمية*، (2)، 349 - 373.
- أبورمان، سامي بشير (2016)، تأثير القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 12 (3)، 713 - 729.
- الأخضر، صياحي (2019)، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع كوندور بربرج بوعريريج (أطروحة دكتوراه)، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- اندرائوس، رامي جمال، ومعاينة، عادل سالم (2008)، الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات (ط1)، الأردن: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.
- بدير، رامز عزمي، فارس، محمد جودت، وعفانة، حسن مروان (2015)، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأممية الدولية العاملة في قطاع غزة، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 23 (1)، 500 - 503.
- الجناعي، نوري عبدالودود، وعلي، عمرو محمد صالح (2018)، العلاقة بين الثقافة المنظمية وتمكين العاملين: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة - صنعاء، *مجلة الدنانير*، 12 (12)، 280 - 319.
- الجهاز المركزي للإحصاء (2014)، *الاحصر الصناعي الشامل في اليمن*، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، صنعاء، اليمن.
- الحسيني، سوسن، والبلتاجي، إبراهيم (2016)، القيادة التحويلية والابتكار: دراسة مقارنة بين التعليم العالي العام والخاص في العراق، بغداد، العراق: مركز البيان للدراسات والتخطيط.
- راضي، جواد محسن (2010)، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 12 (1)، 62 - 84.

- الرشودي، خالد سليمان (2009)، *مقومات التمكين في المنظمات التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه* (رسالة ماجستير)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الرقاد، هناء، وأبودية، عزيز (2012)، القيادة، القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، *مجلة جامعة النجاح للأبحاث: العلوم الإنسانية*، 26، (5)، 1191 - 1216.
- الرقب، أحمد صادق (2010)، *علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة* (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الزهرة، عيسات فطيمة، وأحمد، جميل (2016)، العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية: دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة، *المجلة الجزائرية للحوكمة والسياسات الاقتصادية*، 7، (1)، 303 - 324.
- السكرانة، بلال (2010)، *القيادة الإدارية الفعالة* (ط1)، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الشرقاوي، علي (2007)، *التنظيم* (ط1)، مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- الشنطي، محمود عبد الرحمن (2016)، ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 12، (1)، 31 - 57.
- طموس، إيمان عمر العبد (2015)، *التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة* (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- عباس، مي علي، وحيدر، منى (2015)، مدى توافر مهارات القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام كليات جامعة بغداد من وجهة نظر التدريسيين، *مجلة البحوث التربوية والنفسية*، 12، (47)، 415 - 425.
- عبله، صقر (2018)، *أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة حالة المديرية الجهوية موبيليس ورقلة* (رسالة ماجستير)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- العتيبي، سعد بن مرزوق (2005)، *جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي*، ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، 17 - 18 أبريل، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- العزاوي، محمد عبد الوهاب، والجرجري، احمد سليمان محمد (2010)، تأثير القيادة التحويلية في جودة العمل الإداري: دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية مصنع أدوية نينوى، *مجلة بحوث مستقبلية*، 4، (31 - 32)، 11 - 40.
- الكبيسي، حامد جهاد (1999)، *السلوك القيادي وعلاقته بمتغيرات أخرى* (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة بغداد، العراق.
- ماجد، زيد صادق، وبدراوي، عبد الرضاء فرج (2013)، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين: دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الأعمال العراقية، *العلوم الاقتصادية*، 9، (34)، 52 - 102.
- مصطفى، أحمد السيد (2004)، *المدير ومهاراته السلوكية في إدارة الأعمال* (ط1)، الإسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- المعاني، أيمن عودة، وأخو ارشيدة، عبد الحكيم عقله (2009)، التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 5، (2)، 234 - 259.
- النشمي، مراد محمد، وفرحان، محمد عبده علي (2017)، القيادة التبادلية والتحويلية وتأثيرهما في الأداء المنظمي في قطاع صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية، *مجلة الدراسات الاجتماعية*، 23، (4)، 143 - 163.
- الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية (2017)، *تقرير الهيئة للعام 2017*، وزارة الصحة العامة والإسكان، صنعاء اليمن.
- واعر، وسيلة (2015)، *دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية* (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، سكرة، الجزائر.

- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The four I' s of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training, 15*(4), 9-16.
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). The effect of transformational leadership behavior on organizational culture: An application in pharmaceutical industry. *International Review of Management and Marketing, 1*(4), 65-73.
- Barbuto, J. E., & Burbach, M. E. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials. *The Journal of Social Psychology, 146*(1), 51-64.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Gul, S., Rehman, S. U., Razzaq, N., Ahmad, B., & Saif, N. (2012). Impact of leadership styles on organizational commitment in pharmaceutical companies of Pakistan. *Information and Knowledge Management, 2*(7), 29-36.
- Joshi, J. V. (2015). *Transformational Leadership – A Study of Select Business Leaders in Indian Pharmaceutical Industry*. Chronicle of the Neville Wadia Institute of Management Studies and Research, 24–25 February, Pune, India.
- Lashley, C., & McGoldrick, J. (1994). The limits of empowerment. *Empowerment in Organizations, 2*(3), 25-38.
- McMillan, C. T., Clark, R., Gunawardena, D., Ryant, N., & Grossman, M. (2012). fMRI evidence for strategic decision-making during resolution of pronoun reference. *Neuropsychologia, 50*(5), 674-687.
- Nacar, J. P. N. (2015). *The Relationship between transformational and transactional leadership styles and motivation of followers from selected pharmaceutical companies in Metro Manila* (Doctoral dissertation). University of Asia and the Pacific, Pasig, Philippines.
- Northouse, P. G. (2013), *Leadership: Theory and practice* (6th ed.), London: Sage Publication.
- Spreitzer, G. M., De Janasz, S. C., & Quinn, R. E. (1999). Empowered to lead: The role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 20*(4), 511-526.