

أثر القيادة الدائمة على تمكين العاملين دراسة ميدانية في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن

الاستلام: 12 / أغسطس / 2024

التحكيم: 12 / أغسطس / 2024

القبول: 23 / نوفمبر / 2024

إسكندر حسن عبدالستار⁽¹⁾

رضوان احمد عبد الله الحنشي⁽²⁾

© 2024 University of Science and Technology, Aden, 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.

© 2024 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ كلية العلوم الإدارية والإنسانية - جامعة العلوم والتكنولوجيا - عدن - اليمن.

² كلية العلوم الإدارية والإنسانية - جامعة العلوم والتكنولوجيا - عدن - اليمن.

* عنوان المراسلة: iskander.sattar2@gmail.com

أثر القيادة الداعمة على تمكين العاملين دراسة ميدانية في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الداعمة على تمكين العاملين العاملين دراسة ميدانية في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (34) مفردة من جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن، تم أخذها بطريقة الحصر الشامل نظراً لصغر مجتمع الدراسة ... واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبناءً على مخرجات التحليل الإحصائي الذي قام به الباحثان جاءت أبرز النتائج على النحو التالي: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الداعمة مجتمعة على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن. كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه متغيري الدراسة المتمثلين (القيادة الداعمة وتمكين العاملين) تعزي لتباينهم في الخصائص الشخصية والوظيفية ب (النوع، العمر، المؤهل العلمي، مسمى الوظيفة، سنوات الخدمة). وقد أوصت الدراسة إلى الرفع من درجة ممارسة القيادة الداعمة تجاه العاملين المكفوفين وتبني أبعادها (الدفع الإلهامي، عدالة المعاملة، التشجيع الإبداعي، تطوير رأس المال البشري) لخلق البيئة الملائمة والمناسبة لتمكينهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة الداعمة، تمكين العاملين، جمعية تأهيل المكفوفين.

The Impact of Supportive Leadership on Employee Empowerment: A Field Study in the Association for the Care and Rehabilitation of the Blind in Aden Governorate

Iskander Hassan Abdul Sattar ^(1,*)

Ridhwan Ahmed Abdullah Al-Hanshi ⁽²⁾

Abstract:

The study aimed to identify the impact of supportive leadership on empowering workers. A field study in the Society for the Care and Rehabilitation of the Blind in Aden Governorate. The study followed the descriptive analytical approach. The study sample consisted of (34) individuals from the Society for the Care and Rehabilitation of the Blind in Aden Governorate, taken by a comprehensive inventory method. Due to the small study population ...the researchers used the questionnaire as a tool for collecting data and based on the outputs of the statistical analysis carried out by the researcher, the most prominent results were as follows. There is a statistically significant effect at a significant level ($\alpha \leq 0.05$) of supportive leadership combined on empowering workers at the Society for the Care and Rehabilitation of the Blind in Aden Governorate. There are also no statistically significant differences at a significant level ($\alpha \leq 0.05$) in the answers of the study sample members towards the two variables of the study (supportive leadership and employee empowerment) due to their differences in personal and job characteristics (gender, age, educational qualification, job title, service years). The study recommended increasing the degree of supportive leadership practice towards blind workers and adopting its dimensions (inspirational motivation, fair treatment, and creative encouragement, human capital development) to create an appropriate and suitable environment to empower them.

Keywords: *Supportive leadership, employee empowerment, Blind Rehabilitation Association.*

-
- (1) Faculty of Administrative and Human Sciences – University of Science and Technology, Aden, Yemen
 - (2) Faculty of Administrative and Human Sciences – University of Science and Technology, Aden, Yemen

* Corresponding Author address: Iskander.sattar2@gmail.com

المقدمة:

منذ أقدم العصور وعبر مختلف مراحل تطور الحياة البشرية احتلت القيادة فيها اهتمام الباحثين والدارسين بمختلف المشاريع الفكرية واتجاهاتهم، بدأ بأول التجمعات البسيطة والبدائية، ومروراً بالعديد من التغيرات والتحويلات، لمختلف النواحي الاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية والثقافية، وانتهاءً لمرحلة المجتمع العلمي "لمجتمع ما بعد الصناعي" المتصفتة بالتعقيد والتشابك البنائي والوظيفي، فقد شهدت وعي جديد وإدراك مختلف لدور الفعل القيادي وأهميته في إحداث التقدم والتطور والتنمية على مختلف الأنساق.

لذلك أن أسلوب القيادة الداعمة يعمل على تطوير واستمرار المؤسسة، من خلال التركيز على سلوك القائد الإيجابي وتأثيره على سلوك العاملين وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة، والهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم. (جمال الدين 2019)

وقد اتجه الفكر الإداري المعاصر للاهتمام بالعنصر البشري من أجل إنجاح البرامج التغييرية والخروج من مؤسسة التحكم والأوامر إلى ما يسمى بالمؤسسة الممكنة. وبهذا يبرز مفهوم التمكين كأحد الاستراتيجيات التي تميز المؤسسات التي تعمل على توطيد صلتها بالموارد البشرية، حيث أثار هذا المفهوم اهتمام الكثير من الباحثين لما له من تأثير في مختلف الممارسات الإدارية بما في ذلك تفويض السلطة، هذا الأخير الذي ظهر كأفضل الحلول التي يمكن تطبيقها للنجاح والتقدم وجعل المؤسسات أكثر مرونة واستجابة لتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية.

ولذا ينبغي على القيادة الداعمة إجراء مراجعة جذرية وعميقة لسياساتها وخططها وبرامجها ضمن ظروف بيئية تتسم بالديناميكية. (علوي 2020م)

ويرى الباحثان: أن أسلوب القيادة الداعمة يتمثل في مدى المساندة والتأييد التي يشعر بها الفرد من رئيسة بالمنظمة، وإن القيادة الداعمة تمثل أيضاً قيام الرئيس بدعم مرؤوسيه وتابعيه بالإرشاد والتوجيه، ومعاملتهم بحيادية وعدالة، وتقدير مساهماتهم.

مشكلة الدراسة:

هناك من المكفوفين (أصحاب الإعاقات البصرية) الذين يمتلكون الإرادة ويمتلكون قدرات ومهارات قيادية إدارية تمكنهم من إنجاز الأعمال وتقديم أفضل ما لديهم، لتحسين أداء المنظمة، وتحقيق أهدافها. ومع ذلك وعلى الرغم من كل ما لديهم من طاقات وامكانيات وهم عاليين إلا أن هناك بعض العراقيل والمعوقات التي تقف عائقاً امامهم، وتحول بينهم وبين تقدمهم وتطورهم في العمل .

من هذه العراقيل والمعوقات لهذه الشريحة من العاملين، النظرة السلبية للمجتمع والإدارة العليا بأنها عاجزة وغير قادرة على البذل والعطاء، والتطوير والأبداع، وتكمن المشكلة في أن هذه النظرة السلبية سببت معاناة لهذه الشريحة ولم تساعد على إخراجهم من دائرة الإعاقة بسبب شعورهم بالحرمان من فرص التمكين أسوة بغيرهم مما جعلهم حبيسي الإعاقة.

ونظراً لأن الباحثان ينتمي لهذه الشريحة من العاملين فقد لمس هذه الظاهرة بنفسه من خلال عمله في السلك التربوي بوزارة التربية والتعليم، وكذلك من خلال عضويته في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن. وقد رأى الباحثان تبني هذه المشكلة من خلال إجراء دراسة ميدانية في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين

في محافظة عدن على العاملين المكفوفين في مؤسساتهم المختلفة والتعرف على نوع ومستوى التمكين المقدم لهم ومدى ممارسة القيادة الداعمة لدورها في عملية التمكين وإبرازها لأصحاب القرار عليها تسهم في رفع المعاناة عن المكفوفين والاهتمام بهم ومنحهم حرية التصرف وتحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات وتعزيز قدراتهم على التفكير وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية، ومن ثم تعميم نتائج الدراسة على بقية جمعيات رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظات الجمهورية، وبالتالي تحدد مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

- ما أثر القيادة الداعمة على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن؟

وقد تفرعت من هذا السؤال الرئيس، الأسئلة الفرعية التالية:

- ما درجة ممارسة القيادة الداعمة على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن؟

- ما مستوى تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيري الدراسة ما بين القيادة الداعمة وتمكين العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تتمثل أهمية الدراسة من الناحية النظرية بالآتي:

- تعد أول دراسة- على حد علم الباحثان- التي تدرس العلاقة والأثر بين القيادة الداعمة وتمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن.

- جمع إطار معرفي واضح عن متغيرات الدراسة (القيادة الداعمة وتمكين العاملين).

- تزويد المكتبة اليمنية والعربية بدراسة تفيد في علم الإدارة.

- تفتح المجال للمزيد من الدراسات والتعمق والمعالجة.

- تتسم هذه الدراسة في إثراء معلومات الباحثان حول أثر القيادة الداعمة على تمكين العاملين، وذلك من خلال الاطلاع على أدبيات الدراسة في الكتب والدراسات والمراجع والمقالات ذات العلاقة.

- التعرف على أبرز ما كتب في تلك الأدبيات عن القيادة الداعمة وتمكين العاملين.

- تسليط الضوء على أهم الدراسات العربية والأجنبية في هذا المجال، حيث يميز التمكين ملامح أية منظمة عن غيرها من المنظمات.

- المساهمة في تزويد الباحثين في هذا المجال بأهم ما ورد في أدبيات الفكر الإداري عن موضوع القيادة الداعمة ومفهومها وأهميتها، وخصائصها وممارساتها وأبعادها وعناصرها ومصادرها ومهاراتها ونظرياتها، وعن موضوع التمكين ومفهومه ومبادئه وأهميته وأهدافه وأساليبه وأنواعه، ومراحله، وأبعاده، ومعوقاته.

الأهمية العملية: تتمثل أهمية الدراسة من الناحية العملية بالآتي:

- يأمل الباحثان أن تفيد الدراسة في عملية تمكين العاملين المكفوفين على المستوى الشخصي من خلال التعرف على الأسباب والمرتكزات التي تؤدي إلى التمكين.

- يأمل الباحثان أن تفيد الدراسة القيادات ويوجه انتباههم لأتباع أسلوب القيادة الداعمة من خلال نتائج الدراسة.
 - يأمل الباحثان أن تسهم هذه الدراسة في استنباط دراسات جديدة تلقي الضوء على القيادة الداعمة وأثرها على التمكين السائد ومتطلبات إيجاد القيادة الداعمة في المنظمة، بالإضافة إلى التعرف على أهم المعوقات التي قد تحد من فاعلية القيادة الداعمة على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن.
 - أهداف الدراسة:
الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو التعرف على أثر القيادة الداعمة على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن.
- يتفرع من هذا الهدف الرئيس أهداف فرعية كالتالي:
- 1- التعرف على درجة ممارسة القيادة الداعمة على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن.
 - 2- الكشف عن مظاهر الدفع الإلهامي على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن.
 - 3- محاولة معرفة أثر عدالة المعاملة على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن.
 - 4- معرفة محددات التشجيع الإبداعي على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن.
 - 5- محاولة معرفة أثر تطوير رأس المال البشري على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن.
 - 6- الكشف عن مستوى تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن.
 - 7- التثبت من وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر القيادة الداعمة على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).
 - 8- الخروج بتوصيات قابلة للتطبيق، ويمكن الاستفادة منها في بقية جمعيات رعاية وتأهيل المكفوفين في الجمهورية اليمنية.

مصطلحات الدراسة:

- القيادة الداعمة: هي تواصل أفضل حيث يخلق القائد الداعم بيئة من الثقة يشعر فيها الموظفون بالراحة في التواصل مع بعضهم البعض. (الذبحاوي والفتلاوي، 2023)
- وتعرف القيادة الداعمة: بأنها عملية التأثير على المرؤوسين اعتماداً على مشاركة وتنمية قدراتهم الذاتية في العمل وتحقيق الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية. (أبو زيد، 2016)

وكما تعرف بأنها عملية تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة بين العمال والإدارة من خلال الدفع الإلهامي بالتأثير في العاملين وبث فيهم روح الحماس، والتمكين التنظيمي من خلال إشراك العمال في المعلومات وعملية اتخاذ القرار، والتشجيع الإبداعي الابتكار. (بو علاء، 2017)

وتعرف القيادة الداعمة؛ بأنها القيادة التي تتحضر من خلال التعاطف مع حاجات الآخرين ولا تهتم بالعقوبة والمكافأة، وتعمل من أجل تحقيق رفاهية أتباعها والذين التزمت بخدمتهم. (حسين، 2020)

كما تعرف القيادة الداعمة؛ بأنها قيادة ذات تأثير إيجابي وفعال مع أهداف بناءة تخدم الصالح العام (283؛ 2004،
lorehzi)

التعريف الإجرائي للقيادة الداعمة؛

أن يخلق القائد الداعم بيئة عمل تنظيمية تعزز فيها الاحترام والثقة والتعاون والدعم العاطفي والاهتمام بمتطلبات وتفضيلات الموظفين بحيث تعود بالفائدة على الموظفين والمنظمة.
الدفع الإلهامي؛

هذا النوع من السلوك للقيادة يركز على أهمية وضع القادة لتوقعات عالية لمرؤوسيه، تبعث فيهم الإلهام والتحفيز من خلال توفير التحدي للمرؤوسين حتى يتمكنوا من تطوير رؤية مشتركة لمنظمتهم. (جمال الدين، 2019)

التعريف الإجرائي للدفع الإلهامي؛

هو تحفيز العاملين عن طريق إيصال القائد توقعات عالية لهم، من خلال تصرفات وسلوكيات القائد التي بدورها تثير في العاملين حب التحدي مع تغليب روح الجماعة بينهم.
التشجيع الإبداعي؛

هو عملية تحرير العامل من القيد، وتشجيع العامل وتحفيزه ومكافأته على ممارسته روح المبادرة والإبداع، فعليه تحفيز العاملين وتشجيعهم على المبادرات التي تعد سمّة القائد الداعم الذي يشجع المبادرة ويتبنى المبدعين، ويوفر المناقشة الصحية والشريفة، ولا تقتل الحماس والإبداع بأساليب القمع والغيرة المهنية، ولديه القدرة على التكيف والتجديد والتجريب، كما تستطيع خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة والإبداع وتشجع العمل الجماعي ويركز على الأداء. (الحارثي، 2023)

التعريف الإجرائي للتشجيع الإبداعي؛

هو قدرة القائد الداعم على خلق الحماس في نفوس العاملين وتشجيعهم على الإبداع.

عدالة المعاملة؛

تعتبر عدالة المعاملة امتداداً لعدالة الإجراءات بحيث تعبر عن درجة إحساس الموظفين بعدالة المعاملة الإنسانية والتنظيمية التي يعاملون بها من قبل الإدارة. (الحارثي، 2023)

التعريف الإجرائي لعدالة المعاملة؛

هي أسلوب تعامل إدارة وقادات المنظمة مع موظفيها بالعدل بحيث يؤدي هذا الأسلوب إلى إحساس الفرد بمشاعر إيجابية تجاه الإدارة وقيادة المنظمة التي يعمل بها.

تعريف تطوير رأس المال البشري:

يمكن تعريف تطوير رأس المال البشري بأنه نشاط أو وظيفة رئيسية تخصصية في المنظمة محور عملها العنصر البشري، وكل ما يتعلق به. وتقوم هذه الوظيفة على تعليم وتدريب رأس المال البشري منذ ساعته تعيينه في المنظمة حتى ساعته تركه لها. (واضح، 2019)

التعريف الإجرائي لتطوير رأس المال البشري:

هو خلق علاقة ارتباطية بين الموظفين وبين رسالة ورؤية المنظمة، بحيث يفهم الموظف موضعه من مكانة المنظمة وما يحتاجه من مهارات ليواكب تطوراتها في الخطة المستقبلية. فمن ناحية يضاعف الموظف بقائه في السنين القادمة في المنظمة، ومن ناحية أخرى تضاعف المنظمة وجود المهارات المناسبة لتطويرها. التمكين:

هو دعم البنية التحتية في المنظمة، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك، والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه. (القانون، 2016)

عرفه (Nickels: 2002:22) بأنه منح العاملين السلطة والمسؤولية للاستجابة السريعة لطلبات الزبائن.

وعرفه ماجد (2013) بأنه: عملية منح السلطة للأفراد والعمل على تحميلهم المسؤولية عن اتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم دون الرجوع إلى المستويات العليا الأمر الذي ينعكس بصورة أو بأخرى على فاعلية منظماتهم. وكما يعرف التمكين: بأنه عملية يتم من خلالها منح العاملين السلطة والمسؤولية من أجل الحصول على أهداف المنظمة. (خلف وجبوري، 2022)

ويعرف بأنه الاستغناء عن التنظيمات الهرمية في المنظمات الإدارية من خلال إتاحة الفرصة للعاملين في المستويات التنفيذية لحل المشاكل التي تواجههم في العمل عن طريق تفويض الصلاحيات ومنح السلطات الواسعة لهم. (أمحمد 2018)

يعرف أيضا بأنه منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب هؤلاء العاملين في إدارة. اكتب المعادلة هنا المنظمات التي يعملون فيها، وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة. (بو زبيدي، 2017)

ويعرف أيضا التمكين بأنه مدخل للمسؤولية والسلطة، ودعوة العاملين للمشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة عبر قاعدة بياناتها وفي تحليل المشكلات وصنع القرارات. (الاسدي، 2014)

كما يعرف التمكين على أنه إعطاء دور حقيقي للعاملين بمنحهم فرصة لاتخاذ قرارات نهائية لتحسين وظيفتهم أو مواجهة ظروف طارئة ومستجدة ضمن مقاييس معينة. (علي، 2018)

التعريف الإجرائي للتمكين:

هو منح العاملين بالمؤسسة حرية واسعة في العمل من خلال استقلال المهام وزيادة مشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات، ومن خلال تعزيز الجوانب الفنية والإدارية التي تمكنهم من امتلاك المعلومات اللازمة والكافية مما يعزز قدرتهم على الإبداع الإداري.

التعريف الإجرائي لأثر القيادة الداعمة على تمكين العاملين؛

هو مدى قدرة القيادة على الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة لديهم لصنع واتخاذ قراراتهم ومواجهة المشكلات التي تعترض أدائهم في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن.

التفويض؛

عبارة عن عملية إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة التنظيم، وهو عملية ضرورية الغرض منها تبرير قرار تعيين الموظف الذي كان يتوسم فيه الخير والمساهمة الفعالة لمتطلبات العمل. (علوي، 2020م)

وكما يعرف بأنه "منح القادة الأكاديميين جزءاً من صلاحياتهم التي استمدوها من القانون للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا بوضوح، بحيث يصبح لهم تأثير على القرارات في صالح العمل". (كنعان، 2020)

التعريف الإجرائي لتفويض السلطة؛

هو العملية التي يقوم المدير من خلالها إسناد جزء من عمله الأصلي إلى أحد مرؤوسيه ليقوم به نيابة عنه.

الاتصال الفعال؛

هو نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرق إلى أخرى من خلال عملية ديناميكية مستمرة وليس لها بداية أو نهاية، فهو يساعد في زيادة التقارب في وجهات النظر بين مختلف العاملين، وكذلك الإدارة فهو يقلل من سوء التفاهم والاختلافات في الوجهات مما يعكس إيجابياً على الأداء. (مراد، وعبد الرزاق، 2022) كما يعرف بأنها عملية الاتصال كسلوك إنساني من خلال تبادل المعلومات ما بين الأطراف المتصلة، وقد يعطينا ذلك فكرة ولو بسيطة عن العلاقة بين المرسل والمرسل إليه. (فنجان، 2017)

التعريف الإجرائي للاتصال الفعال؛

هو بمثابة أداة أو آلية لتنشيط وتكريس الثقة بين الأفراد بتبادل المعلومات والتغذية الراجعة وتبادل المشورة والنصيحة، فلا يمكن تحقيق الثقة بين الناس دون اتصال ودون رسائل متبادلة بين الأطراف.

المشاركة في اتخاذ القرار؛

تعني إشراك القائد للعاملين في صنع القرارات عن طريق التشاور وتبادل الآراء حول المشكلات التي تعترضهم ومناقشتها وتقديم الاقتراحات بشأنها واختيار البديل الأفضل. (محمدية، 2016)

كما يقصد بها أن يطرح القرار وان يوافق عليه الجميع، فالمشاركة في القرارات تسهم في إنشاء المناخ الملائم والذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستويات إنتاج. (توفيق وياسين 2021)

التعريف الإجرائي للمشاركة في اتخاذ القرار؛

ويتم ذلك من خلال الاتصالات من أعلى إلى أسفل حتى يستطيع العامل في الإدارة الدنيا من فهم عملية اتخاذ القرار، مما يجعلهم يناقشون ويعبرون عن آراءهم بحرية من خلال ذلك.

فرضيات الدراسة:

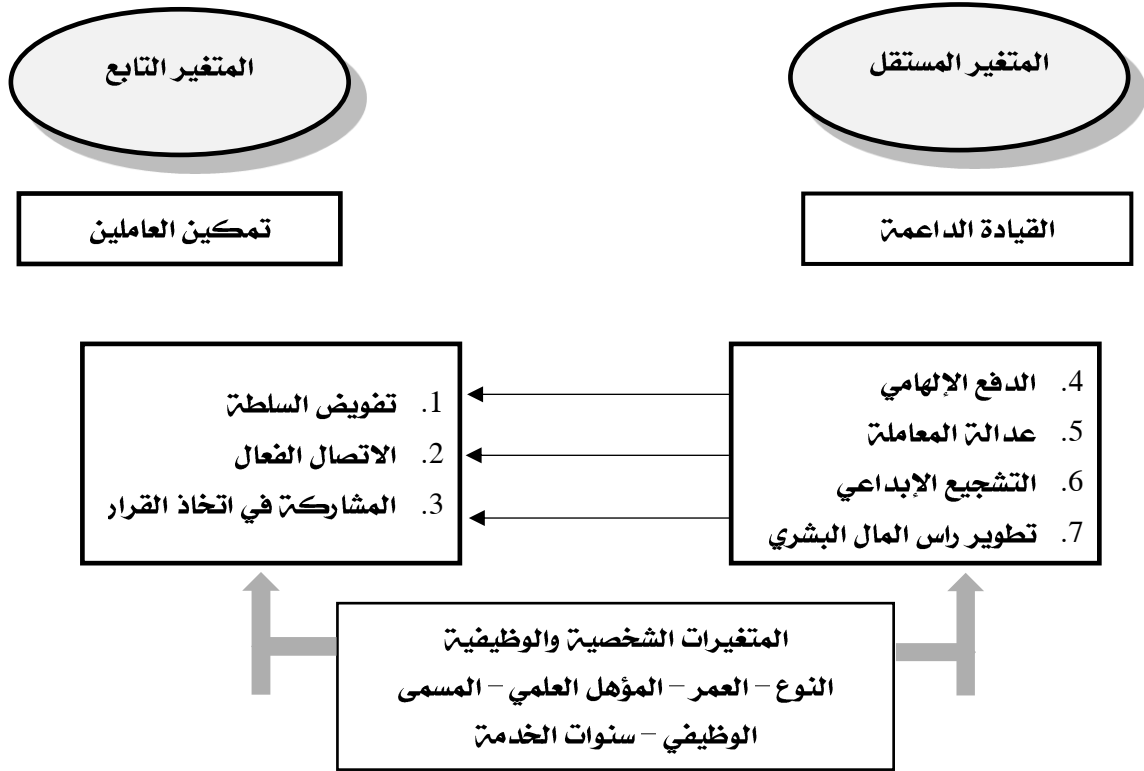
الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) للقيادة الداعمة على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:
- 1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) للدفع الإلهامي على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن.
 - 2) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لعدالة المعاملة على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن.
 - 3) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لتطوير رأس المال البشري على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن.
 - 4) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) للتشجيع الإبداعي على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن.

النموذج المعرفي:

- يشكل النموذج المعرفي للدراسة توضيحاً لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، للمتغير المستقل للقيادة الداعمة بأبعاده (الدفع الإلهامي، عدالة المعاملة، التشجيع الإبداعي، تطوير رأس المال البشري).
تم تحديد أبعاد القيادة الداعمة كما حددها
- 1- (الحارثي، (2023)) - الدفع الإلهامي.
 - 2- (جمال الدين، (2019)) - عدالة المعاملة.
 - 3- (بو علام، (2017)) - تشجيع الإبداعي.
 - 4- (القانوع، (2016)) - تطوير رأس المال البشري.
- أما المتغير التابع لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، المشاركة في اتخاذ القرار).
تم تحديد أبعاد التمكين العاملين كما حددها
- 1- (علوي، (2020)) - تفويض السلطة.
 - 2- (ماجد، (2013)) - الاتصال الفعال.
 - 3- (القانوع، (2016)) - مشاركة في اتخاذ القرار.

النموذج المعرفي:



شكل (1-1) النموذج المعرفي للدراسة

المصدر من إعداد الباحثان بالاعتماد على الدراسات السابقة

خصائص المجتمع:

يتكون مجتمع الدراسة من جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن وعددهم (34) عامل وقد استخدم المسح الشامل نتيجة لصغر حجم المجتمع.

مصادر جمع البيانات والمعلومات:

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة على مصدرين رئيسيين للمعلومات هما: المصادر الثانوية: تتمثل المصادر الثانوية للبيانات في الكتب والمراجع العربية والأجنبية في نفس الحقل المعرفي، وكذلك الدوريات والمقالات والتقارير والدراسات التي تناولت موضوع الدراسة جزئياً أو كلياً، وكذلك الأبحاث والدراسات على الشبكة العنكبوتية (الإنترنت). المصادر الأولية: لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم العمل بتطويرها بالرجوع إلى العديد من الدراسات والاستبيانات ذات العلاقة بموضوع الدراسة بتصميم استبانة بغرض جمع البيانات الميدانية لاختبار فرضيات الدراسة لتحقيق الغاية المرجوة من الدراسة.

حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على أثر القيادة الداعمة على تمكين العاملين.
2. الحدود المكانية: تم تطبيقها في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن.

3. الحدود الزمانية: تطبقت في الفترة ما بين 2023-2024م
4. الحدود البشرية: تم استخدام طريقة المسح الشامل لجميع العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي.

الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة مصادر مهمة وركيزة أساسية يعتمد عليها الدارسون والباحثون للوصول إلى مشكلة الدراسة أو الفجوة البحثية، ومن خلال هذه الدراسات السابقة تمكنت الباحثان إلى جانب معرفة مشكلة الدراسة، التعرف على الأساليب والأدوات التي تستخرج الدراسات مثل الدراسة موضوع الدراسة، وللوصول إلى الفجوة البحثية، ومن خلال إظهار الفكرة البحثية، قام الباحثان بدراسة مجموعة من الدراسات السابقة، جاءت على النحو التالي:

- (1) الحارثي، أميرة حاتم (2023)، دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات غير الربحية في محافظة جده في المملكة العربية السعودية هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة. واعتمدت هذه الدراسة على (المنهج الوصفي التحليلي) وكانت عينة الدراسة العشوائية بسيطة. وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات وجاءت أبرز النتائج بوجود دور القيادة في تعزيز الثقة التنظيمية للعاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة. وقد أوصت الدراسة بالاستمرار في ممارسة الدعم القيادي وتبني أبعاده في المنظمات غير الربحية.
- (2) الذبحاوي، عامر عبد الكريم، والفتلاوي، ماجد جبار غزاي، (2023) بعنوان: " القيادة الداعمة ودورها في الحد من الابتزاز الوظيفية: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في مديرية بلدية الكوفة، هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الداعمة والابتزاز الوظيفي حيث استعمل الباحثان الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات، معتمدا على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج له. وطبق الباحثان العينة العشوائية، ومن أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها الباحثان أن القيادة الداعمة تمثل أحد أهم الأساليب التي يجب أن تتبعها القيادة.
- (3) الخلف، دعاء عبد الكريم، وجبوري، ندى إسماعيل، (2022) بعنوان -- العلاقة بين القدرات المعرفية وتمكين العاملين} : بحث تحليلي في هيئة رعاية ذوي الإعاقة والاحتياجات الخاصة، تهدف هذه الدراسة إلى اختيار العلاقة بين القدرات المعرفية وتمكين العاملين في هيئة رعاية ذوي الإعاقة والاحتياجات الخاصة في العراق. تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على بيانات الدراسة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وكانت أهم الاستنتاجات للبحث هي:
هناك علاقة ارتباط قوية بين القدرات المعرفية وتمكين العاملين، تم تقديم مجموعة من التوصيات كان أهمها ضرورة سماع الإدارة العليا إلى أفكار وأراء العاملين.

- (4) حسين، خالد علي (2019)؛ بعنوان: " القيادة الداعمة للمجتمع وأثرها في تحسين أداء الخدمات الاجتماعية"; وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الداعمة للمجتمع في تحسين أداء الخدمات الاجتماعية في العراق، ويتكون مجتمع الدراسة من مدراء الأقسام والشعب كافة العاملين في مديرية العمل والشؤون الاجتماعية ومركز الأطراف الصناعية واستخدام الاستبيان لجمع البيانات وقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن هناك تأثير إيجابي للقيادة الداعمة للمجتمع في تحسين أداء الخدمات الاجتماعية.
- (5) دراسة جمال الدين (2019) بعنوان " دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة حضنه حليب - بالمسيلة; هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة حضنه حليب بالمسيلة الجزائر، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والعينة العشوائية البسيطة، وتم استخدام الاستبانة والمقابلة. وقد أشارت النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن للقيادة الداعمة دور في تعزيز الثقة التنظيمية للعاملين.
- (6) علي، ميسون خليفه، (2018)، بعنوان: " دور القائد الريادي في تمكين العاملين" دراسة تطبيقية في عينة من شركات الاتصالات العراقية - شركة آسياسيل أنموذجا: تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على دور القائد الريادي في تمكين العاملين. واستخدمت استبانة كأداة لجمع البيانات واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي. وتم وضع عدد من التوصيات التي تعمق دور القائد الريادي في تمكين العاملين في شركة آسياسيل (عينة الدراسة).

الجدول رقم (1) يوضح أوجه الشبهه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

م	عنوان الدراسة	أوجه الشبهه	أوجه الاختلاف
1	دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية (الحارثي، 2023)	تشابه من حيث المتغير المستقل ومنهج الدراسة واداة الدراسة	الاختلاف من حيث المتغير التابع ومجتمع الدراسة
2	القيادة الداعمة ودورها في الحد من الابتزاز الوظيفي (الذبحاوي والمتلاوي، 2023)	تشابه من حيث المتغير المستقل ومنهج الدراسة واداة الدراسة	الاختلاف من حيث المتغير التابع ومجتمع الدراسة
3	العلاقة بين القدرات المعرفية وتمكين العاملين الخلف وجبرودي، (2022)	تشابه الدراسات من حيث المتغير التابع واستخدمهما المنهج الوصفي والتحليلي واداة الاستبانة	الاختلاف من حيث المتغير المستقل ومجتمع الدراسة
4	القيادة الداعمة للمجتمع وأثرها في تحسين أداء الخدمات الاجتماعية حسين، (2019)	تشابه من حيث المتغير المستقل ومنهج الدراسة واداة الدراسة	الاختلاف من حيث المتغير التابع ومجتمع الدراسة

المصدر: من اعداد الباحثان بناء على الدراسات السابقة

الجدول رقم (2) الفجوة البحثية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
ركزت الدراسات السابقة على دراسة دور وعلاقة القيادة الداعمة - تعزيز الثقة التنظيمية - (الرضا الوظيفي). - الحد من الابتزاز الوظيفي - تحسين أداء الخدمات الاجتماعية. - علاقتها بإبداع العاملين. - علاقتها بالانتماء التنظيمي.	- عدم تطرق الدراسات السابقة إلى تمكين العاملين - اختلاف في مجال التطبيق حيث إن الدراسات السابقة لم تتناول جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين.	- تم التركيز في الدراسة الحالية على: - أثر القيادة الداعمة على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين - أبعاد القيادة الداعمة. - أبعاد تمكين العاملين.
أجريت الدراسات السابقة، وطبقت في أماكن متنوعة منها (السعودية، الجزائر، العراق، مصر، سوريا، اليمن فلسطين)	- لم يتم تطبيق دراسة أثر القيادة الداعمة على تمكين العاملين. في علم الباحث	- تعتبر أول دراسة أجريت في اليمن على حد علم الباحث
أجريت الدراسات السابقة على عينات مختلفة منها: - جانب مؤسسات صناعية - جانب المنظمات غير الربحية	- لم تركز الدراسات السابقة على تمكين العاملين المكفوفين. - لم تجر في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن.	- تعتبر أول دراسة على حد علم الباحثان التي ركزت على تمكين العاملين المكفوفين - أول دراسة أجريت في جمعية رعاية وتأهيله المكفوفين بمحافظة عدن.

المصدر: من اعداد الباحثان بناءً على الدراسات السابقة

الإطار النظري:

مفهوم القيادة الداعمة:

تعرف أيضاً بأنها: "عملية التأثير على المرؤوسين اعتماداً على مشاركة وتنمية قدراتهم الذاتية في العمل وتحقيق الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية" (أبو زيد، 2016).

كما تعرف بأنها: "القيادة التي تتحضر من خلال التعاطف مع حاجات الآخرين ولا تهتم بالعقوبة أو المكافأة وتعمل من أجل تحقيق رفاهية أتباعها والذين التزم بخدمتهم. (حسين، 2020).

أبعاد القيادة الداعمة:

1. الدفع الإلهامي: بمعنى أن يتصف القائد بالحماس والاستقلالية والثقة بالنفس والطموح وروح التحدي وحب الإنجاز وحب التأثير والسيطرة والأمانة، ليمثل شعور واتجاه العاملين نحو الشعور بالانتماء التي تبرز في الكفاءة والثقة والقدرة على أداء المهام، والشعور بالقدرة على التأثير في العمل، حرية الاختيار في كيفية أداء المهام والشعور بمعنى العمل والدفع الإلهامي كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها

- والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية والمصداقية والإحساس بمشاعر وحاجات العاملين. (بوعلام، 2017)
2. عدالة المعاملة: وهي تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين خلال عملية تقييم الأداء مثلاً، كما أنها تعكس مقدار الاحترام ودماشة الخلق التي يبديها الرئيس المباشر عند أخطار الموظف بالكيفية التي اتخذ بها القرار. (جمال الدين، 2019)
3. التشجيع الإبداعي: نتيجة لتزايد طموحات الأفراد وتعدد حاجاتهم وتنوعها، وما تفرضه العولمة من تحديات في مختلف نواحي الحياة، نقطت جوهريته للأخذ بالابتكار والإبداع والتي بلا شك أكثر حاجة في إدارتها إلى أساليب إدارية تحمل في طياتها الابتكار والإبداع والديناميكية والتجديد في مختلف نواحي العمل الإداري. (ارناؤوط، 2018) نقلاً عن (غريب، 2008)
4. تطوير رأس المال البشري: وهو يتكون من جزئين أساسيين، جزء فطري وآخر مكتسب، فالجزء الفطري يتضمن مجمل الاستعدادات الجسمانية والعقلية الفطرية التي تولد مع الفرد. أما المكتسب فيمثل الجزء الأهم في رأس المال البشري، حيث يعبر عن المعارف والكفاءات والمؤهلات والقدرات الجسمانية والخبرات والتجارب المكتسبة. (ارناؤوط، 2017)

مفهوم تمكين العاملين:

وقد تباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين في النظر إلى عملية التمكين كفلسفة إدارية حديثة نسبياً، حيث عرف على أنه عملية إعطاء الأفراد العاملين الإذن لاتخاذ القرارات الخاصة بإنجاز الأعمال المناطة بهم في الوقت المحدد. (Gibson et al, 2003). كما عرف باعتباره مدخلاً للعمل الفرقي ينقل المسؤولية عن القرارات إلى المستويات الدنيا لا سيما تلك التي تكون على اتصال مباشر بأداء العمل. (Kyajewski et, 2007). كما عرف باعتباره مدخلاً لنقل القوة، المستندة إلى المعلومة أو إصدار القرارات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا بعد التأكد من امتلاكهم تكلفت القدرات والإمكانات التي تؤهلهم للتعاطي الكفاء والفاعل مع موارد المنظمة وإمكاناتهم ومقدراتها الجوهرية بقصد تنظيم القيمة لأصحاب المصالح (الزبائن، المالكين، والعاملين، والمجتمع). (جلاب، 2011، ص: 997)

أبعاد تمكين العاملين

1. تفويض السلطة: يتمثل التفويض في تعيين المهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام، ومع استعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام، وللمفوض هنا حق إصدار القرارات التي فوض باتخاذها. (الطويل، 2001، ص: 92)
- تفويض السلطة: أن المؤسسة الناجحة هي المؤسسة التي يسعى المدراء فيها لجعلها تتمتع بمزايا التفويض، وأن تكون السلطة فيها لا مركزية، بمعنى قابلية المدراء لتفويض الصلاحيات الرسمية إلى المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي، بما يختلف مع المركزية والتي هي احتفاظ المدراء في المستويات العليا بكافة الصلاحيات، أي أن اللامركزية تقاس بمدى وعدد القرارات التي تصدر من المستويات الدنيا المتمثلة باتخاذ القرارات والسرعة في تنفيذها. (شاهد، 2022).

2. الاتصال الفعال: يتمثل في استخدام الإدارات وموظفيها وسائل اتصال حديثة، تساعد على تواصل الإدارة مع غيرها من الجهات عن طريق أجهزة الحاسب وشبكات الأنترنت، مما يستلزم التعامل مع وسائط عدة لنقل المعلومات، يسهل الوصول إليها في الزمان والمكان المناسبين. (حسين، 2008، ص:53)
3. المشاركة في اتخاذ القرارات: المشاركة في اتخاذ القرارات عملية مهمة تساهم في التوصل إلى القرار السليم. كما أنها تؤثر على الثقة والدافعية للعمل، كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للمؤسسة. (الطراونة، 2008، ص:59)

خصائص الدراسة واختبار ثبات وصدق أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة "الاستبانة" من ثلاثة محاور كالاتي:

- المحور الأول: يوضح عنوان الدراسة والهدف منها والمطلوب من العينة القيام به والورقة الثانية وتحتوي على بيانات أولية عن أفراد عينة الدراسة شملت متغيرات الدراسة المتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)
- المحور الثاني: (المتغير المستقل): وشمل (23) فقرة مقسمة على أربعة أبعاد رئيسية، بعد الدفع الإلهامي وعدد فقراته (6) فقرات؛ وبعد عدالت المعاملة (4) فقرات، وبعد التشجيع الإبداعي (7) فقرات؛ وأخيرا بعد تطوير راس المال البشري (6) فقرات.
- المحور الثالث: (المتغير التابع): وشمل (18) فقرة مقسمة على ثلاث أبعاد رئيسية، بعد تفويض السلطة وعدد فقراته (6) فقرات؛ وبعد الاتصال الفعال (6) فقرات، وبعد المشاركة في اتخاذ القرار (6) فقرات.

اختبار ثبات أداة الدراسة:

يوضح الجدول (3) نتائج اختبار كرونباخ

الجدول رقم (3) يبين نتائج اختبار كرونباخ (Cronbach Alph)

المتغيرات	الأبعاد	اختبار كرونباخ (Cronbach Alph)
القيادة الداعمة	الدفع الإلهامي	0.83
	عدالت المعاملة	0.73
	التشجيع الإبداعي	0.81
	تطوير راس المال البشري	0.66
تمكين العاملين	تفويض السلطة	0.91
	الاتصال الفعال	0.86
	المشاركة في اتخاذ القرار	0.90
	إجمالي الأداة	0.84

يلاحظ من الجدول (3) أن معامل الفا كانت مرتفعة؛ إذ بلغت قيمته لأداة الدراسة ككل (0.84)، في حين تراوح المعامل بين (0.66-0.91) وهي معاملات ثبات قوية؛ وبذلك يتضح أن أداة الدراسة في الاختبار الأول والثاني تتمتع بثبات عال يجعل الأداة مناسبة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

خصائص مجتمع الدراسة:

ركزت الدراسة على استقصاء آراء جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن إذ احتوت البيانات الأساسية على ستة عناصر هي: (النوع، العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)، وتم تحليل المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة؛ لمعرفة مدى تمثيل إجابات الوحدات المبحوثة لمجتمع الدراسة ومن ثم تقديم إحصاء وصفيًا للبيانات الشخصية، فقد تم تلخيص هذه البيانات في جداول وأشكال توضح قيم كل متغير لتوضيح عدد المشاهدات للقيمة الواحدة داخل المتغير في شكل أرقام ونسب مئوية. وكانت خصائص العينة ما يلي:

توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير النوع:

الجدول رقم (4) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	24	70.6
إناث	10	29.4
الإجمالي	34	100%

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة وفق متغير النوع هم من فئة (الذكور) بنسبة (70.6%)،

بينما نسبة فئة (الإناث) (29.4%)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن غالبية العينة في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن هم من الذكور بحسب الإحصائيات التي توصل لها الباحثان.

توزيع أفراد عينة الدراسة متغير العمر:

الجدول رقم (5) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 20 سنة إلى 30 سنة	10	29.4
من 31 سنة إلى أعلى من 40 سنة	7	20.6
من 41 سنة إلى 50 سنة	9	26.5
أكثر من 50 سنة	8	23.5
الإجمالي	34	100.0%

يتبين من الجدول رقم (5)، توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر أن الفئة (من 20 سنة إلى 30 سنة) جاءت

في المرتبة الأولى بنسبة (29.4%) وبتكرار بلغ (10)، وجاءت بالمرتبة الثانية الفئة (من 41 سنة إلى 50 سنة)

بنسبة 26.5% وبتكرار بلغ (9). وأخيرا فئة (من 31 سنة إلى أقل من 40 سنة) بنسبة 20.6% وبتكرار بلغ (7).

وتشير نتائج الجدول السابق إلى أن حوالي (76.5%) من العينة يقعون في الفئة العمرية ما دون (50 سنة).

توزيع أفراد عينة الدراسة متغير المؤهل العلمي؛

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	2	5.9
متوسط	4	11.8
ثانوي	2	5.9
جامعي	23	67.6
دراسات عليا	3	8.8
الإجمالي		%100.0

تبين من الجدول رقم (6) توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي أن فئة المؤهل العلمي (جامعي) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 67.6% وبتكرار بلغ (23)، يليها في المرتبة الثانية فئة المؤهل العلمي (متوسط) بنسبة 11.8% وبتكرار بلغ (4)، يليها في المرتبة الثالثة فئة المؤهل العلمي (دراسات عليا) بنسبة 8.8% وبتكرار بلغ (3)، وأخيراً فئة المؤهل العلمي (ابتدائي و ثانوي) بنسبة 5.9% وبتكرار بلغ (2). لكل منهما ومن هذه النتائج يتضح للباحث: أن أغلب عينة الدراسة في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن هم من حملة المؤهلات الجامعية بنسبة عالية، بلغت (76.4%) وهذه النتيجة تزيد من إيجابية نتائج الدراسة نظراً للخلفية العلمية الجيدة لمجتمع الدراسة.

توزيع أفراد عينة الدراسة متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير عام	4	11.8
مدير إدارة	3	8.8
رئيس قسم	3	8.8
مختص	12	35.3
أخرى	12	35.3
الإجمالي	34	100

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يتبين من بيانات الجدول رقم (7) توزيع عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي أن فئة (مختص وأخرى) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 35.3% وبتكرار بلغ (12) لكل منهما، يليها في المرتبة الثانية فئة (مدير عام) بنسبة 11.8% وبتكرار بلغ (4)، وأخيراً فئة (مدير إدارة، ورئيس قسم) بنسبة 8.8% وبتكرار بلغ (3)، ومن هذه النتائج يتضح للباحث أن هناك لدى العينة مستويات عليا وظيفيا، وتوزيعها منطقياً حسب الوظائف التي يشغلونها وحسب الفئات الوظيفية وهذا يجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه موضوع الدراسة.

توزيع أفراد عينة الدراسة متغير سنوات الخدمة:

الجدول رقم (8) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير سنوات الخدمة		
سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات أو أقل	8	23.5
من 6 سنوات الي 10 سنوات	2	5.9
من 11 سنوات الي 15 سنة	5	14.7
من 16 سنوات الي 20 سنة	4	11.8
من 21 سنوات الي 25 سنة	3	8.8
26 سنة فأكثر	12	35.3
الإجمالي	34	100

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميداني

يتبين من بيانات الجدول رقم (8) توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة، أن فئة (26 سنة فأكثر) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 35.3% ويتكرر بلغ (12)، يليها في المرتبة الثانية فئة سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 23.5%. ويتكرر بلغ (8)، وأخيراً فئة سنوات الخدمة (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة 5.9% ويتكرر بلغ (2)، ومن هذه النتائج يتضح للباحث أن هناك خبرات لدى العاملين، وهذا يجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه موضوع الدراسة.

التحليل الوصفي لأبعاد محاور الدراسة:

الجدول (9) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والوزن المئوي حسب المتغير المستقل للقيادة الداعمة								
م	البعد	الرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة "ت"-	مستوى المعنوية	الدرجة
3	التشجيع الإبداعي	1	4.01	0.477	80.2	12.365	0.000	مرتفعة
2	عدالة المعاملة	2	3.36	0.431	67.2	4.867	0.000	متوسطة
4	تطوير راس المال البشري	3	3.29	0.759	65.8	2.295	0.280	متوسطة
1	الدفع الإلهامي	4	3.21	0.761	64.2	1.577	1.240	متوسطة
	المتوسط العام		3.46	0.433	69.3	6.321		مرتفعة

يتضح من بيانات الجدول (9) أن متوسط الدرجة الكلية لممارسة القيادة الداعمة في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن بلغ (3.46) وبنسبة (69.3)، وانحراف معياري مقداره (0.433) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني ضعف تشتت استجابات أفراد العينة وتشابهها. وتشير هذه النتيجة إلى أن مستوى ممارسة القيادة

الداعمة جاء بشكل عام مرتفعاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.21-4.01) مما يعني وجود تفاوت في قيم المتوسطات الحسابية عكست ترتيب كل بعد من حيث الأولوية على النحو الآتي:

جاء بُعد "التشجيع الإبداعي" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.01) ووزن نسبي (80.2%)، وباتجاه موافق وبدرجة مرتفعة. وهذا ما يتوافق مع دراسة (بو علام، 2017) وجاء بُعد "عدالة المعاملة" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (3.36) وباتجاه محايد وبدرجة متوسطة، وجاء بُعد "تطوير راس المال البشري" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (3.29) وباتجاه محايد وبدرجة متوسطة، وجاء بُعد "الدفع الإلهامي" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.21) وباتجاه محايد وبدرجة متوسطة.

وبناءً على النتائج السابقة، أظهرت النتائج بالاعتماد على الوسط الفرضي (3) كمحك، والأهمية النسبية لبعد "التشجيع الإبداعي" حققت نسبة موافقة تجاوزت 68 %، وأظهرت النتائج بالاعتماد على الوسط الفرضي (3) كمحك، والأهمية النسبية لبعد "عدالة المعاملة" ولبعد "تطوير راس المال البشري" ولبعد "الدفع الإلهامي" لم تتجاوز نسبة موافقة 68 %، فذلك معناه أنها غير مرضية (تحتاج إلى تحسين).

الجدول (10) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والوزن المئوي لتقديرات عينة الدراسة حسب المتغير التابع

تمكين العاملين

م	الأبعاد	الترتيب	متوسط حسابي	انحراف معياري	وزن مئوي	قيمة "ت"	مستوى المعنوية	الموافقة
3	المشاركة في اتخاذ القرار	1	3.90	0.552	78	9.574	.000	مرتفعة
1	تفويض السلطة	2	3.53	0.481	70.6	6.469	.000	مرتفعة
2	الاتصال الفعال	3	3.44	0.470	68.8	5.524	.000	مرتفعة
	المقياس الكلي		3.62	0.423	72.4	8.653	.000	مرتفعة

يتضح من الجدول (10) أن متوسطات إجابات أفراد الدراسة تجاه مستوى تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن. بلغ (3.62) باتجاه عام موافق وبدرجة (مرتفعة) ووزن مئوي (72.4) وانحراف معياري (0.423) لم يتجاوز الواحد الصحيح، مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة تجاه متغير تمكين العاملين، أما فيما يخص الأبعاد فقد حصل بعد المشاركة في اتخاذ القرار على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.90) وانحراف معياري بلغ (0.552) وباتجاه موافق وبدرجة مرتفعة وهذا ما يتوافق مع دراسة (الرحمانه، 2014) وحصل بعد تفويض السلطة على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.481) وباتجاه موافق وبدرجة مرتفعة وهذا ما يتوافق مع دراسة (القانون، 2016)؛ وجاء في المرتبة الأخيرة بعد الاتصال الفعال بمتوسط حسابي بلغ (3.44) وانحراف معياري (0.470) وباتجاه موافق وبدرجة مرتفعة وهذا ما يتوافق مع دراسة (فنجان، 2013).

وبناءً على النتائج السابقة، أظهرت النتائج بالاعتماد على الوسط الفرضي (3) كمحك والتي وزنها المئوي أكبر (68%)، وبعد استخدام المتوسطات الحسابية والاختبار التائي لعينة واحدة (One-sample T test). أن هناك فروق ذو دلالة إحصائية لصالح المتوسط الحسابي المرجح للبعد؛ وأن القيمة التائية موجبة، ودالة إحصائية حيث

بلغت (0.00) وأصغر من (0.05)، فذلك معناه أن مستوى تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن باتجاه موافق وبدرجة مرتفعة ويعزو الباحثان النتيجة إلى توافر المشاركة في اتخاذ القرار، وتوضيـح السلطة.

اختبار فرضيات الدراسة

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الداعمة بأبعاده مجتمعة (الدفع الإلهامي، عدالة المعاملة، التشجيع الإبداعي، تطوير رأس المال البشري) على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن... ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى استعمل الباحثان تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر القيادة الداعمة بأبعاده مجتمعة على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن وفق النموذج $y = \alpha + \beta x$ حيث إن:

Y: المتغير التابع تمكين العاملين

X: المتغير المستقل وهو القيادة الداعمة

α : وهو عبارة عن ثابت الانحدار.

β : وهو عبارة عن مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل، وكانت أهم النتائج اللازمة

لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (11) نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير التابع تمكين العاملين									
المتغير المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	الخطأ المعياري	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
القيادة الداعمة	ثابت	2.447	0.567	.3480	.1210	4.315	0.000	4.408	0.044
	معامل الانحدار α					0.162	2.099		
	معامل الانحدار β	.341							

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (11) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الداعمة مجتمعة على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون R (0.348)؛ وهي ذات دلالة معنوية أقل من (0.05) والذي يدل على وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين المتغير المستقل (القيادة الداعمة) بأبعاده والمتغير التابع تمكين العاملين، وهو ما يؤكد ثابت الانحدار (α) لأبعاد القيادة الداعمة والتي بلغت مجتمعة (2.447) وجميعها تؤثر معنوياً على تمكين العاملين؛ وبلغ معامل التباين Square R (0.12) وتعني أن (القيادة الداعمة) تفسر ما نسبته (12%) من التباين والتغيرات على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن.. أما ما نسبته (88%) من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ على تمكين

العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن تعود، إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، كما بلغت قيمة درجة بيتا (0.341) وتعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق المتغير المستقل (القيادة الداعمة) بأبعاده مجتمعة يؤدي إلى تمكين العاملين بقيمة (0.341)، وهذا ما أوضحه اختبار قيمة F المحسوبة والتي بلغت (4.408) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الداعمة على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن.. وهذا يتوافق مع دراسة (الحرثي 2023) الفرضية الفرعية الأولى:

(الفرضية الاصلية H_1) التي تنص على أنه " (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للدفع الإلهامي على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن

الجدول رقم (12) نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر بعد الدفع الإلهامي على تمكين العاملين

المتغير التابع تمكين العاملين									
المتغير المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	الخطأ المعياري	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الدفع الإلهامي	معامل الانحدار β	0.150	0.095	0.269	0.072	10.084	0.000	2.498	0.124
ثابت الانحدار α		3.149	0.312			1.580	0.124		

المتغير المستقل للدفع الإلهامي، المتغير التابع تمكين العاملين

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (12) عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للدفع الإلهامي على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون R (0.269)؛ وهي ذات دلالة معنوية أكبر من (0.05) والذي يدل على وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين بعد المتغير المستقل (الدفع الإلهامي) و المتغير التابع تمكين العاملين، وهو ما يؤكد ثابت الانحدار (α) للدفع الإلهامي والتي بلغت (3.149) وهي لا تؤثر معنويًا بتمكين العاملين؛ وبلغ معامل التباين Square R (0.07) وتعني أن (الدفع الإلهامي) تفسر ما نسبته (0.07%) من التباين والتغيرات على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن.. أما ما نسبته (99.93%) من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن، تعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، كما بلغت قيمة درجة بيتا (0.150) وتعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق المتغير المستقل (الدفع الإلهامي) تؤدي إلى تمكين العاملين بقيمة (0.150)، وهذا ما أوضحه اختبار قيمة F المحسوبة والتي بلغت (2.498) عند مستوى دلالة (0.124) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للدفع الإلهامي على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن، وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للدفع الإلهامي على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن.

الفرضية الفرعية الثانية:

(الفرضية الاصلية H_2) التي تنص على أنه (يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$) لعدالة المعاملة على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن

الجدول رقم (13) نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر عدالة المعاملة على تمكين العاملين

المتغير التابع تمكين العاملين									
المتغير المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	الخطأ المعياري	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة sig
عدالة	ثابت الانحدار α	2.755	0.567	0.265	0.070	4.859	0.000	2.414	0.130
المعاملة	معامل الانحدار β	0.260	0.167			1.554	0.130		

المتغير المستقل عدالة المعاملة المتغير التابع تمكين العاملين

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (13) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدالة المعاملة على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن ، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون $R(0.265)$ ؛ وهي ذات دلالة معنوية اكبر من (0.05) والذي يدل على وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين المتغير المستقل (عدالة المعاملة) و المتغير التابع تمكين العاملين ، وهو ما يؤكد ثابت الانحدار (α) لعدالة المعاملة والتي بلغت (2.755) وهي لا تؤثر معنويا بتمكين العاملين ؛ وبلغ معامل التباين $Square R(0.07)$ وتعني أن (عدالة المعاملة) تفسر ما نسبته (0.07%) من التباين و التغيرات على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن.. أما ما نسبته (99.93%) من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن تعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج ، كما بلغت قيمة درجة بيتا (0.260) وتعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق المتغير المستقل (عدالة المعاملة) تؤدي إلى تمكين العاملين بقيمة (0.26) ، وهذا ما أوضحه اختبار قيمة F المحسوبة والتي بلغت (2.414) عند مستوى دلالة (0.13) وهي أكبر من (0.05) ، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لعدالة المعاملة على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن وقبول الفرضية الصفرية تنص على أنه " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لعدالة المعاملة على تمكين العاملين على جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن.

الفرضية الفرعية الثالثة:

(الفرضية الاصلية H_3) التي تنص على "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للتشجيع

الإبداعي على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن.

الجدول رقم (14) نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التشجيع الإبداعي على تمكين العاملين

المتغير المستقل التشجيع الإبداعي، المتغير التابع تمكين العاملين

المتغير التابع تمكين العاملين									
المتغير المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	الخطأ المعياري	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الإبداع									

0.303	1.094	0.000	4.782	0.038	0.182	0.623	3.981	ثابت
								التشجيع
		0.303	1.046			0.154	0.161	معامل
								الانحدار α
								الانحدار β

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (14) عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتشجيع الإبداعي على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن ، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون $R(0.18)$ ؛ وهي ذات دلالة معنوية اكبر من (0.05) والذي يدل على وجود علاقة ارتباطية ضعيفة جدا بين المتغير المستقل (التشجيع الإبداعي) و المتغير التابع تمكين العاملين ، وهو ما يؤكد ثابت الانحدار (α) للتشجيع الإبداعي والتي بلغت (3.981) وهي تؤثر معنويا بتمكين العاملين ؛ وبلغ معامل التباين $Square R(0.03)$ وتعني أن (التشجيع الإبداعي) تفسر ما نسبته (0.03%) من التباين و التغيرات على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن ، أما ما نسبته (99.97%) من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن تعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج ، كما بلغت قيمة درجة بيتا (0.16) وتعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق المتغير المستقل (تشجيع الإبداعي) يؤدي إلى تمكين العاملين بقيمة (0.16) ، وهذا ما أوضحه اختبار قيمة F المحسوبة والتي بلغت (1.094) عند مستوى دلالة (0.03) وهي أكبر من (0.05) ، وهذا يعني رفض الفرضية الأصلية التي تنص على أنه " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للتشجيع الإبداعي على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن وقبول الفرضية الصفرية تنص على أنه " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للتشجيع الإبداعي على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن.

الفرضية الفرعية الرابعة:

(الفرضية الأصلية $4H$) التي تنص على أنه ((يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$) لتطوير رأس المال البشري على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن

جدول (15) نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر تطوير رأس المال البشري على تمكين العاملين

المتغير المستقل تطوير رأس المال البشري، المتغير التابع تمكين العاملين

المتغير التابع تمكين العاملين								
المتغير المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	الخطأ المعياري	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
							قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة sig
تطوير رأس المال البشري	ثابت الانحدار α	3.152	0.322	9.780	9.780	9.780	2.301	0.139
	معامل الانحدار β	0.145	0.095			1.517		

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (15) عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن ، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون R (0.259) ؛ وهي ذات دلالة معنوية أكبر من (0.05) والذي يدل على وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين المتغير المستقل (تطوير رأس المال البشري) والمتغير التابع تمكين العاملين ، وهو ما يؤكد ثابت الانحدار (α) لتطوير رأس المال البشري والتي بلغت (3.152) وهي لا تؤثر معنويًا بتمكين العاملين ؛ وبلغ معامل التباين R Square (0.07) وتعني أن (تطوير رأس المال البشري) تفسر ما نسبته (0.07%) من التباين والتغيرات على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن.. ، أما ما نسبته (99.93%) من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن تعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج ، كما بلغت قيمة درجة بيتا (0.145) وتعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق المتغير المستقل (تطوير رأس المال البشري) يؤدي إلى تمكين العاملين بقيمة (0.145) ، وهذا ما أوضحه اختبار قيمة F المحسوبة والتي بلغت (2.301) عند مستوى دلالة (0.139) وهي أكبر من (0.05) ، وهذا يعني رفض الفرضية الأصلية التي تنص على أنه " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير رأس المال البشري على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن ، وقبول الفرضية الصفرية تنص على أنه " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير رأس المال البشري على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن

الاستنتاجات:

1. أظهرت الدراسة الحالية أن عينة الدراسة صغيرة وعدد هم (34) عامل وذلك لندرة توظيف المكفوفين، بسبب عدم تفعيل الدولة لقانون توظيف المكفوفين وذوي الإعاقة بنسبة 5% التي أقرتها الدولة.
2. تبين من استقصاء آراء عينة الدراسة في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن، أن فئة المؤهل العلمي (جامعي) جاءت في مرتبة الأولى بنسبة 67.6% وهذا يوضح أن أغلب عينة الدراسة هم من حملة المؤهلات الجامعية بنسبة عالية.
3. أظهرت آراء عينة الدراسة أن فئة (مختص، أخرى) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 35.3% لكل منها ويوضح ذلك عدم حصول العاملين المكفوفين على حقهم من الترقيات على الرغم من أنهم من حملة الشهادات الجامعية.
4. تقدير عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة الداعمة في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن بشكل عام كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.46).
5. جاء بُعد "التشجيع الإبداعي" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وباتجاه موافق وبدرجة مرتفعة. وجاء بُعد "عدالة المعاملة" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (3.36) وباتجاه محايد وبدرجة متوسطة، وجاء بُعد " تطوير رأس المال البشري" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (3.29) وباتجاه محايد وبدرجة متوسطة، وجاء بُعد " الدفع الإلهامي" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.20) وباتجاه محايد وبدرجة متوسطة.

6. أظهرت نتائج التحليل أن أضعف فقرات بعد الدفع الإلهامي : يلبي مشرفك المباشر حاجاتك الشخصية بمتوسط حسابي (3.00) وباتجاه محايد وبدرجة متوسطة، يساعدك مشرفك المباشر في حل مشاكلك الشخصية بمتوسط (2.56) وباتجاه غير موافق وبدرجة ضعيفة ، هذا يعني أن العاملين المكفوفين لا يحصلون على ما يكفيهم لتلبية احتياجاتهم وحل مشاكلهم الشخصية.
7. تقدير عينة الدراسة لمستوى تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن- بلغ (3.62) باتجاه موافق وبدرجة (مرتفعة).
8. حصل بعد المشاركة في اتخاذ القرار على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.90)، وحصل بعد تفويض السلطة على المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (3.53) وباتجاه موافق وبدرجة مرتفعة؛ وجاء في المرتبة الأخيرة بعد الاتصال الفعال بمتوسط حسابي بلغ (3.44). وباتجاه موافق وبدرجة مرتفعة.
9. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الداعمة مجتمعة على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن.
10. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للدفع الإلهامي على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن.
11. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعلاوة المعاملة على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن.
12. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتشجيع الإبداع على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن.
13. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير رأس المال البشري على تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن.
14. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه متغيري الدراسة المتمثلة (القيادة الداعمة وتمكين العاملين) تعزى لتباينهم في الخصائص الشخصية والوظيفية المتمثلة بـ (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)

التوصيات:

- يتناول هذا المبحث أهم التوصيات التي أسفرت عنها الدراسة استناداً إلى الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة والتي يمكن إيضاحها كالآتي:
- 1- تفعيل الدولة لقانون توظيف المكفوفين وذوي الإعاقة ومنحهم نسبتهم المستحقة 5% من التوظيف والحرص على عدم ذهابها إلى غيرهم ممن ليسوا من ذوي الإعاقة.
 - 2- زيادة نسبة توظيف ذوي الإعاقة من المكفوفين والمعاقين حركياً والصر والبكم إلى 10% لتغطي الأعداد الكبيرة منهم ودمجهم في المجتمع.
 - 3- منح العاملين المكفوفين الجامعيين وأصحاب الشهادات العليا حقهم في الحصول على الوظائف العليا كونهم يمتلكون المهارات الفكرية والإدارية التي تمكنهم من إنجاز المهام.

- 4- منح العاملين المكفوفين حقهم في الترقيات وعد بقائهم في الوظائف الدنيا (مختص، أخرى) فترة أطول مما ينبغي.
- 5- الرفع من درجة ممارسة القيادة الداعمة اتجاه العاملين المكفوفين وتبني أبعادها (الدفع الإلهامي - عدالت المعاملة - التشجيع الإبداعي - تطوير رأس المال البشري) لخلق البيئة الملائمة والمناسبة لتمكينهم.
- 6- منح الدولة للعاملين المكفوفين درجاتهم الوظيفية وتسوياتهم ومستحققاتهم المالية أول بأول وبصورة استثنائية وعدم تأخيرها وعدم ربطهم بموظفي الدولة الذين يستطيعون شغل أعمال أخرى خاصة إلى جانب الوظيفة الرسمية حتى يتمكن العاملون المكفوفون من تلبية احتياجاتهم وحل مشاكلهم الشخصية.
- 7- العمل على تعزيز تمكين العاملين المكفوفين في مؤسساتهم المختلفة.
- 8- العمل على زيادة فرص العاملين المكفوفين للمشاركة في اتخاذ القرار مما يساعد في تقريب القيادة من العاملين أكثر وتشجيعهم وبث روح الحماسة فيهم وذلك من خلال السماح القيادة للعاملين في المشاركة في صناعة القرار وتعزيز ثقة العاملين بقدرات الموظفين والمرؤوسين في صنع القرارات.
- 9- العمل على تعزيز أسلوب تفويض السلطة للعاملين المكفوفين والمحافظة عليه في مؤسساتهم المختلفة من خلال تفويض الموظف بناءً على الأنظمة المتبعة في المؤسسة وعدم تدخل الرؤساء أثناء ممارسة الموظف لصلاحياته خلال فترة التفويض.
- 10- توفر نظام اتصال فعال يسمح بحريته تدفق المعلومات في كل الاتجاهات واتاحة الفرصة للموظفين للوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة.
- 11- تعزيز مبدأ الدفع الإلهامي من خلال اهتمام الإدارة العليا بمشاعر العاملين وتلبية احتياجاتهم وحل مشاكلهم الشخصية بما يكون له أثر إيجابي على العاملين مما يساعد على تحسين الأداء وتحقيق أداء المنظمة.
- 12- تعزيز شعور العاملين بوجود عدالت في جميع المعاملة من خلال إيجاد المساواة في تطبيق الإجراءات القانونية داخل المؤسسة وكذلك المساواة في معاملة المشرف المباشر للعاملين بما يساعد على خلق أثر إيجابي لدى العاملين المكفوفين يمكنهم من إنجاز المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه.
- 13- خلق أثر إيجابي لدى العاملين من خلال دعم التشجيع الإبداعي ويتمثل ذلك في دعم القيادة لتبادل المعلومات والأفكار بين العاملين بشكل جيد، وتمكين العاملين من وضع بدائل ومقترحات لتحسين الأوضاع الإدارية في المؤسسة وكذلك تقييم الإدارة للأداء في العمل على أساسه الكفاءة المهنية ونتائج الأداء، بما يساعد في خلق بيئة ملائمة للعمل.
- 14- العمل على تطوير رأس المال البشري بما يخلف أثر إيجابيا لدى العاملين من خلال قيام القيادة على تطوير مهارات موظفيها بشكل مستمر، وتنظيم دورات تدريبية متنوعة للعاملين لتحسين إدايتهم وقدراتهم.

المقترحات:

- 1- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول موضوع أثر القيادة الداعمة على تمكين العاملين في جمعيتهم رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن بهدف تدعيم ما تم التوصل إليه من نتائج.

- 2- استخدام أبعاد أخرى للقيادة الداعمة لمعرفة ماهي الأبعاد الأكثر ملاءمة مع تمكين العاملين في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن.
- 3- تعميم نتائج الدراسة على بقية جمعيات رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظات الجمهورية.
- 4- اختيار أبعاد أخرى لتمكين العاملين واختبارها مع القيادة الداعمة في جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن.
- 5- إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية في جمعيات لذوي الإعاقة تتضمن متغيرات لم تتناولها هذه الدراسة.

المراجع:

المجلات العربية:

- أبو زيد، ح. ف. ث. (2016). سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين وعلاقتها بالرضا الوظيفي والإبداع في ظل تأثير القيادة الذاتية والتمكين النفسي للمرؤوسين. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*.
- ارناؤوط، أ. إ. س. (2017). تصور مقترح لخطوات تحسين أداء رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء في ضوء متطلبات تنميتها. *مجلة الإدارة التربوية*، (15).
- الأسدي، أ. ع. (2014). أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية: بحث تحليلي لآراء عينته من العاملين في مديرية اتصالات و بريد النجف الأشرف. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 8. (31).
- توفيق كرمية، م. ط. ي. (2021). مساهمة تمكين العاملين في الحد من الاغتراب الوظيفي: دراسة ميدانية. *مجلة آفاق للبحوث والدراسات*، 2. (2).
- الحارثي، أ. ح. (2023). دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة. *المجلة العربية للنشر العلمي*، 6. (52).
- شاهد، ع. ح. (2022). أثر تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية (كهريف) وحدة تقترت. *مجلة العلوم الإدارية والمالية*، 6. (2).
- حسين، خ. ع. (2020). القيادة الداعمة للمجتمع وأثرها في تحسين أداء الخدمات الاجتماعية. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد*، 13. (27).
- خلف، د. ع. ك.، وجبوري، ن. إ. (2022). العلاقة بين القدرات المعرفية وتمكين العاملين: بحث تحليلي في بيئة رعاية ذوي الإعاقة والاحتياجات الخاصة. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، (68).
- الذبحاوي، ع. ع. ك.، والفتلاوي، م. ج. غ. (2023). القيادة الداعمة ودورها في الحد من الابتزاز الوظيفي: دراسة تحليلية لأداء عينته من العاملين في مديرية بلدية الكوفة. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*.
- علي، م. خ. (2018). دور القائد الريادي في تمكين العاملين: دراسة تطبيقية في عينته من شركات الاتصالات العراقية (شركة أسياسيل كنموذج). *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 24. (109).
- فنجان، م. ر. (2013). تمكين المرؤوسين في إطار القيادة التحويلية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 23. (100).
- ماجد، ز. ص. (2013). الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين: دراسة استطلاعية في عينته من منظمات الأعمال العراقية. *المجلد 9*. (34).
- أحمد، م. (2018). دور التمكين في تعزيز قدرة العاملين على الإبداع الإداري: دراسة ميدانية في مؤسسة الرقابة التقنية للبناء CIC (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

- بو زبيدي، ش. (2017). دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين: دراسة ميدانية في بلدية المعاريف بالمسيلى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد بوضياف، المسيلى.
- بو علام، س. (2017). القيادة الداعمة وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلى (رسالة ماجستير منشورة). جامعة محمد بوضياف، المسيلى.
- جمال الدين، م. (2019). دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد بوضياف، المسيلى.
- حسين، م. ف. (2008). مدى التزام المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة بإعداد وعرض القوائم المالية وفقاً لمتطلبات المعيار المحاسبي (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- الطراونة، ح. (2008). العلاقة بين التمكين وفعالية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة.
- القانع، أ. (2016). دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني: الشق المدني قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- كنعان، د. ع. (2022). واقع تمكين العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية في إقليم الوسط من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية.
- علوي، ب. (2020). استراتيجية تمكين العاملين وفعاليتها في تفويض السلطة: دراسة ميدانية ببلدية النشماية ولاية قالمته (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة 8 ماي 1945، قالمته.
- مراد، ش.، وعبد الرزاق، ب. ع. (2022). دور النظام التحفيزي في الرفع من أداء العاملين: دراسة آراء عينته من العاملين في مؤسسة Coq Hodna للدواجن، برهوم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد بوضياف، المسيلى.
- واضح، ح. (2019). دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال البشري في المنظمة: دراسة حالة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد بوضياف، المسيلى.
- الطويل، ه. (2001). الإدارة التعليمية: مفاهيم وأفاق (ط. 3). دار وائل للنشر.
- جلاب، إ. د. (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. دار الصفاء للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

- Krajewski, I. J., Ritzman, I. P., & Malhotra, M. K. (2007). *Operations management: Processes and value chains* (8th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Lorenzi, P. (2004). Managing for the common good: Prosocial leadership. *Organizational Dynamics*.
- Nickels, W. G., McHugh, J. M., & McHugh, S. M. (2002). *Understanding business* (6th ed.). McGraw-Hill Irwin.