



عمادة البحث العلمي  
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

## مجلة العلوم الاقتصادية

Journal homepage:

<http://scientific-journal.sustech.edu/>



### أثر القيادة التحويلية في بناء المقدرات الجوهرية في شركات التأمين العمومية بولاية عنابة

جابر مهدي و بارة سهيلة

جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق اهراس - الجزائر

جامعة باجي مختار - عنابة - الجزائر

المستخلص :

تُعنى الدراسة بمعرفة مستوى المقدرات الجوهرية ودرجة ممارسة القيادة التحويلية في شركات التأمين العمومية بولاية عنابة، وكذلك الكشف عن أثر القيادة التحويلية بأبعادها في بناء المقدرات الجوهرية، بالإضافة إلى التحقق من تأثير التمكين كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والمقدرات الجوهرية. توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات منها، وجود أثر معنوي للقيادة التحويلية والمتغير الوسيط (التمكين) في بناء المقدرات الجوهرية. وأوصت الدراسة ببناء المقدرات الجوهرية بالتركيز على تنمية قدرات الموظفين ومساعدتهم على التشارك المعرفي، والتركيز على تخصيص العمل وتفويض السلطة لذوي المهارات في هذه الشركات.

#### ABSTRACT:

This study investigates the level of core competencies and the degree of practicing transformational leadership in the public insurance companies in the state of Annaba ; as well as detecting the impact of the dimensions of transformational leadership in building core competencies; besides verifying the impact of empowerment as an intermediate variable in the relationship between transformational leadership and core competencies. The study reached a number of conclusions including the existence of a significant effect of the transformational leadership and intermediate variable (empowerment) in building of the core competencies. The study recommended building the core competencies by focusing on staff development, helping them to share knowledge, in addition to focusing on allocating work and delegating authority to professionals in these companies.

الكلمات المفتاحية: التمكين، المعرفة، الثقافة التنظيمية، الموارد، المهارات.

المقدمة :

إن الأعمال اليوم صغيرة كانت أم شركات عملاقة بحاجة ماسة إلى فكر استراتيجي وتطبيق متجدد لمفاهيم الإدارة الحديثة، خاصة بعد أن أصبحت البيئة العالمية المحتوى والمضمون، وتولدت منافسة شديدة نظرا لمحدودية الموارد وتطور التكنولوجيا والمعرفة بشكل متسارع. إن هذا الأمر يعني ضرورة وجود قيادات إدارية ذات فكر استراتيجي خلاق، قادرة على أن تجد تجاربها الخاصة من خلال ممارسة ميدانية مدعومة باطلاع واسع على تجارب الآخرين (طاهر الغالي، وائل إدريس، 2007م ص21)، كما لديهم القدرة القيادية على حشد الهمم وتوجيه الجهود وإثارة الحماس الدائم والمستمر ليحقق الجميع إنجاز عالي. إن الاعتماد على المداخل التقليدية للاستراتيجية يعد أمرا بالغ الخطورة، مما كان دافعا إلى ظهور توجهات وتطبيقات جديدة في مجال الاستراتيجية، تهتم بالتركيز على المقدرات الجوهرية من خلال فهمها وإدارتها بشكل مناسب لخلق قيمة منفردة في السوق، تمنح المنظمات تمايز بعيد الأمد من خلال مزيج المهارات والقدرات المتوفر لديها.

**مشكلة الدراسة:**

تتمثل مشكلة الدراسة في ضعف إدراك القادة في شركات التأمين العمومية بولاية عنابة، للدور الذي تلعبه القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في تغيير واقع هذه المنظمات وثقافتها التنظيمية، وكذا رؤيتها ومواردها وقدراتها، للارتقاء بواقعها في جانبها المالي والمعرفي لتنمية المقدرات الجوهرية داخلها. واستنادا لما ذكر آنفا يمكن إبراز مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

هل للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة تأثير على بناء المقدرات الجوهرية في شركات التأمين العمومية بولاية عنابة ؟ وفي هذا الصدد سعت الدراسة للإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

ماهي درجة التباين في أبعاد القيادة التحويلية في شركات التأمين العمومية بولاية عنابة؟

ماهي درجة التباين في مدى توفر المقدرات الجوهرية في شركات التأمين العمومية بولاية عنابة؟

هل يسهم التمكين في بناء وتطوير المقدرات الجوهرية في شركات التأمين العمومية بولاية عنابة؟

هل متغير التمكين يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية وبناء المقدرات الجوهرية؟

**أهمية الدراسة:**

تبرز أهمية الدراسة في محاولتها التعرف إلى أثر القيادة التحويلية في بناء المقدرات الجوهرية في شركات التأمين العمومية بولاية عنابة، لما لهذا النمط من القيادة من مقومات تساعد منظمات اليوم ذات التغيير المتسارع من توسيع اهتمامات المرؤوسين، وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية المنظمة.

كما تستمد أهميتها من أنها تبحث في مدى تأثير القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على المرؤوسين، كونهم الموجودات الرئيسية لشركات التأمين العمومية بولاية عنابة، والتي ترتبط بتنفيذ إحدى النشاطات الجوهرية لاستراتيجيتها. بعث مفهوم المقدرات والتركيز عليه لما يتمتع به من أهمية بالغة في تحقيق نجاح الشركات المدروسة في السوق، بتنفيذ نشاط داخلي يحتل أهمية خاصة بالنسبة لاستراتيجيتها وقدرتها التنافسية.

**أهداف الدراسة:**

تسعى الدراسة لبلوغ الأهداف التالية :

1. التعرف على المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها نمط القيادة التحويلية، والسعي إلى تحقيق الترابط والتمازج الفكري بين متغيرات الموضوع.

2. التعرف على اتجاهات الأفراد المستجيبين نحو القيادة التحويلية وأبعادها داخل شركات التأمين العمومية بولاية عنابة.

3. تسليط الضوء على التمكين كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والمقدرات الجوهرية.

**فرضيات الدراسة:**

ترتكز الدراسة على الفرضيات التالية:

1. يوجد تأثير معنوي للقيادة التحويلية في بناء المقدرات الجوهرية في شركات التأمين العمومية بولاية عنابة عند مستوى معنوية 0.05.

2. يوجد تأثير معنوي لمتغير التمكين في بناء المقدرات الجوهرية في شركات التأمين العمومية بولاية عنابة عند مستوى معنوية 0.05.

3. يوجد تأثير معنوي للقيادة التحويلية في بناء المقدرات الجوهرية عبر التمكين في شركات التأمين العمومية بولاية عنابة عند مستوى معنوية 0.05.

## منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي لتقييم الوضع القائم وتحدد الظروف والعلاقات الموجودة بين القيادة التحويلية والمقدرات الجوهرية، وكذلك يعمل على التحليل والربط والتفسير للبيانات، تصنيفها وقياسها واستخلاص النتائج منها. وتم استخدام المسح الميداني لجمع وقائع ومعلومات موضوعية عن الظاهرة المدروسة (لزرع علي، 2012م، ص 155)، والتي يمكن فيما بعد تحليلها وتفسيرها ومن ثم الخروج باستنتاجات منها، من خلال الاستدلال الإحصائي لعلاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية (واثق صبري يصغ، 2006م، ص 24). اعتمد في جمع البيانات على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الأبحاث والدراسات المنشورة في الدوريات والمجلات العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد استخدمت استبانة خاصة لهذه الدراسة كما اعتمد على مقياس ليكارت likert الخماسي، ولمعالجة البيانات استخدمت التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي، كما استخدم معامل الارتباط ومعامل الانحدار واختبار t، معامل الالتواء skewness، معامل التفلطح kurtosis.

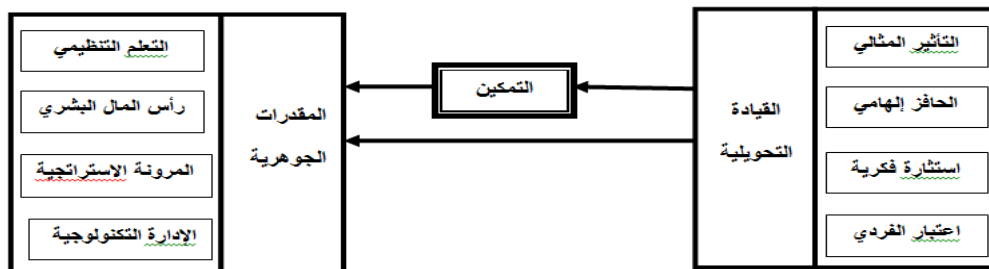
## مجتمع وعينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة الذي يتكون من الموظفين في الإدارة الوسطى لشركات التأمين العمومية بولاية عنابة (المديريات الجهوية) ويمكن حصرها في: الشركة الجزائرية للتأمينات SAA، الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR، الشركة الجزائرية للتأمين الشامل CAAT، شركة تأمين المحروقات CASH، بلغ عدد الموظفين في الإدارة الوسطى لهذه الشركات (225) موظف، ويقسم عدد مفردات العينة (56) على عدد مفردات المجتمع الكلي (225) تكون نسبة العينة من المجتمع (24.88%)، ويشكل عام يعتبر حجم العينة مناسباً لمعظم الأبحاث إذا كان أكبر من (30) وأقل من (500) مفردة (Roscoe, 1975).

## أنموذج الدراسة:

المتغير المستقل: يتمثل في القيادة التحويلية، حيث تضم أربعة أبعاد أساسية تشكل المتغيرات الفرعية. المتغير التابع: يتمثل في المقدرات الجوهرية، والتي تم تحديدها من خلال أربعة مصادر معتمدة في عدد كبير من الدراسات والبحوث العلمية.

المتغير الوسيط: يتمثل في التمكين، ولقد أخذ بعين الاعتبار ليتوسط العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.



## حدود الدراسة:

الحدود المكانية: شركات التأمين العمومية بولاية عنابة، الجزائر.

الحدود الزمانية: عام 2017م.

الدراسات السابقة:

دراسة : محمود عبد الرحمن الشنطي، (2016م) :

قامت للتعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية ودرجة ممارسة القيادة في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، وكذلك الكشف عن أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة على جودة الحياة الوظيفية بالإضافة إلى التحقق من تأثير العدالة الإجرائية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر تأثيراً جوهرياً وإيجابياً على جودة الحياة الوظيفية، وأن العدالة الإجرائية تتوسط العلاقة بينهما، وأوصت الدراسة بالعمل على تحسين جودة الحياة الوظيفية بالتركيز على إتاحة فرص الترقب والتقدم الوظيفي، زيادة مشاركة العاملين في صنع القرار، الأمان الوظيفي وتفعيل نظم الحوافز والتعويضات.

دراسة : سناء عريبي محمد، (2013م) :

تمحورت في قياس مدى تأثير المقدرات الجوهريّة في تحقيق أهداف المنظمات الفندقية، توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات كان أبرزها محاولة المنظمات الفندقية أن تمتلك مقدرات جوهريّة متفوقة للحفاظ على مستوى معين من التميز، أما أهم توصيات الدراسة ضرورة السماح للشركات الدولية بالدخول في مشروعات الاستثمار والتعاقدات التي يمكن أن تحقق درجة من التقدم التكنولوجي من خلال نقل خبرات ومقدرات وأنظمة الإدارة الحديثة بالمنظمات الفندقية.

دراسة : عالية جواد ، سيف الدين عماد ، (2013م) :

تناولت العلاقة بين متغيري البحث الرئيسيين وهما التمكين والتطور التنظيمي مع معرفة مدى تأثير تمكين العاملين في تطوير ونجاح المنظمات، وأن قيادة الشركة قيد البحث تولي اهتماماً بفكرة تمكين العاملين في الشركة لما له من أثر إيجابي في سلوك وأداء العاملين وبالتالي على نجاح وتطور الشركة، أما أهم التوصيات هي تشجيع الإدارات على اعتماد هذا الأسلوب لزيادة رغبة العاملين للعمل بتجاوزهم عن المشاكل التي يمكن أن يتعرضوا لها مع المراجعين وحلها دون الرجوع إلى الإدارة العليا.

دراسة : باسم فيصل عبد نايف، (2012م) :

تناولت قياس تأثير عمليات إدارة المعرفة والمقدرات الجوهريّة بشكل منفرد في بناء المنظمة المتعلمة، ومن ثم بناء المنظمة المتعلمة في إطار تكامل عمليات إدارة المعرفة والمقدرات الجوهريّة، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات منها، إن الوزارة المبحوثة قد أظهرت استعداداً عالياً لبناء وزارة متعلمة، ولا سيما في قدرة الوزارة على استثمار عمليات إدارة معارفها ومقدراتها الجوهريّة، وتبين أن للمقدرات الجوهريّة دور مهم في زيادة تأثير عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة. كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها، ضرورة استثمار التقدم الفاعل الحاصل بين عمليات إدارة المعرفة في تعزيز المقدرات الجوهريّة عن طريق تحديد الموارد الضرورية والأسبقيات لتطوير الوزارة المبحوثة وإنجاز المهام بفاعلية والاستثمار الأمثل للتكنولوجيا.

دراسة : أحمد رياض أحمد ، (2012م) :

هدفت إلى قياس درجة ممارسة القيادة التحويلية وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها والعلاقة بينهما، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً على مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين والمعلمات للقيادة التحويلية، وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية، وأوصت الدراسة بالعمل على نشر ثقافة القيادة التحويلية في المدارس وتدريب المديرين عليها، لتمارس عن علم ومعرفة لما لها من آثار إيجابية أظهرها الأدب التربوي.

دراسة: أحمد عبد الله الشمري، (2011م) :

سعت إلى تحديد أثر الرصد البيئي والذكاء التنافسي في المقدرات الجوهرية في منظمات الأعمال العراقية، من أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة هو أن للرصد البيئي والذكاء التنافسي دوراً فاعلاً في نمو المنظمات وتنافسها من خلال بناء مقدرات جوهرية تساعد المنظمة في استدامة تنافسيتها، نتيجة وجود تأثير قوي معنوي للمتغيرات المستقلة في المقدرات الجوهرية، ومن بين توصيات الدراسة، المحافظة على مستوى عالٍ من المهارات والمعرفة وزيادة الخبرات لدى كادر الشركة بشكل يعطيها ميزة تنافسية.

دراسة: أحمد محمد الرقب، (2010م) :

هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وأن سلوكيات القيادة التحويلية متوفرة بدرجات متفاوتة، وخرجت الدراسة بتوصيات أهمها، زيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية وتشجيع المديرين على القيام بممارسة عمليات التفويض والتمكين والعمل على خلق مناخ تنافسي بينهم.

دراسة : (Manar Salah Jamhour, 2016) :

سعت للتعرف على أثر المقدرات الجوهرية في الأداء التنظيمي من خلال الميزة التنافسية لصناعة الطلاء في دولة الإمارات العربية المتحدة، باستكشاف تأثير متغيرات المقدرات الجوهرية في الأداء بشكل مباشر وغير مباشر من خلال الميزة التنافسية، وأظهرت نتائج الدراسة مستوى من الأهمية بالنسبة لمتغيرات الدراسة وبينت التأثير الغير مباشر للمقدرات الجوهرية كبير على الأداء من خلال الميزة التنافسية، خرجت الدراسة بتوصيات أهمها، تركيز القادة على زيادة سلوكيات التمكين لتشجيع الموظفين على اعتبار التمكين جزءاً من هويتهم التنظيمية، كما يمكن للقادة أن يلعبوا دوراً نشطاً في تشجيع الإبداع عن طريق توضيح قيم المنظمة.

دراسة (Kemal Demirci, Ali Erbas,2010) :

تمحورت حول تمكين العاملين وأثره على الأداء التنظيمي، حيث أشارت إلى الدور الذي يلعبه الموظفون في مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها ذاتياً، وأصبح التمكين مصطلحاً بارزاً كجزء من إدارة الجودة الشاملة. من نتائج الدراسة أن التمكين يتم بعثه من خلال تغيرات تنظيمية هادفة وهيكلية تسمح للمرووسين من أخذ القرارات والتأثير أكثر في العمل المكلفين به. كما توصي الدراسة على دعم نمو الموظفين عن طريق التمكين، من خلال التخطيط الوظيفي والمكافآت والرعاية الاجتماعية والمشورة، والتحفيز والتقييم، واستخدام التعزيز الاجتماعي والإقناع في المنظمة.

القيادة التحويلية: :

يمكن تعريفها على أنها قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين، وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة (Murphy, 2005, p 131). كما تدعو القيادة التحويلية إلى التغيير والتطوير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات في البيئتين الداخلية والخارجية، ويتطلب مثل هذا التغيير قيام القيادة التحويلية بثلاث فعاليات أساسية (حافظ عبد الكريم غزالي، 2012م، ص 26):

1. توليد رؤية متجددة تجاه المستقبل للمنظمة على أن تمتد هذه الرؤية إلى جميع الأجزاء والوحدات في المنظمة.
2. إحداث القبول الجماعي لكل ما هو جديد وحديث من قبل المعنيين في المنظمة.
3. توفير كل ما هو مطلوب لأحداث التغيير في عموم المنظمة، سواء كان ذلك على صعيد المستلزمات التقنية أو المالية أو التسويقية أو الإدارية.

ولتحقيق الغرض من القيادة التحويلية فقد حدد (Fincham & Rhodes, 1999 , p233) السمات الأساسية التي تميز القائد التحويلي من خلال أسلوب الاتصالات الجذابة، حيث يكون القادة التحويليون قادرين على توليد الثقة والاحترام، إذ أن أسلوبهم في الاتصالات يحفز ويثير المرؤوسين ذهنياً. وإيصال الرؤية وتنفيذها، حيث يحدد القادة التحويليون الأهداف المثيرة للتحدي للمرؤوسين، ويساعدون في تنشيط تابعيهم وتركيز جهودهم على تحقيقها، وبالتالي فهو يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد مقدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم (أبو أنور، 2012م ، ص 16). للقيادة التحويلية أربعة أبعاد اشتملت عليها استبانة القيادة متعددة العوامل Multifactor Leadership Questionnaire التي وضعها Bass والمشار إليها في (kirkland,2011,P171.173) وكذلك في دراسة (Bass & Riggio, 2006p)، وتتمثل أبعاد القيادة التحويلية في:

4. يظهر النفوذ المثالي إلى السلوك الكاريزمي الذي يبديه القادة التحويليون الذين يعبرون عن ثقتهم في الرؤية التنظيمية، وإظهار الشعور بالهدف، وإظهار مستويات عالية من السلوك الأخلاقي، والتأكيد على الإنجاز، وتجنب إساءة استخدام السلطة. لدى هؤلاء القادة القدرة على غرس الثقة في الأعضاء التنظيميين، وتعزيز التعاون مع الآخرين.
  5. يتضمن الدافع الملهم إشراك القادة التحويليون في محاولة إلهام أتباعهم من خلال تحفيزهم على أن يكون لديهم رؤية تنظيمية ملتزمة، كما أنهم يحددون الفرص الجديدة ويوصلون رؤية واضحة للمستقبل، ويتحدون في إتباع المعايير العالية، ويتحدثون بتفاؤل وحماس (سوسن الحسيني، إبراهيم البلتاجي، 2016م ، ص 6).
  6. من خلال استخدام الاستثارة يعني إثارة العاملين للتفكير بطرق في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أي تطبيق أو تصرف (Bass, Steidlmeir, 1999 , p181)، فالقائد التحويلي يجب أن يعمل على إيجاد مبررات قوية تدعو العاملين إلى إعادة النظر في طرق تفكيرهم اتجاه مشكلات العمل التقنية، والإنسانية وقيمهم الشخصية، وأن يساعدهم على حل مشكلاتهم بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول الإبداعية (يعقوب عادل وآخرون، 2013م ، ص 7).
  7. يكون الاعتبار الفردي عندما يبني القادة التحويليون علاقات شخصية مع الأتباع، ويظهرون الثقة والدعم، وينظرون في مهاراتهم وقدراتهم واحتياجاتهم، ويظهرون التقدير لعلمهم (Saenz, 2011 , P299-304)، ولا بد أن يركز القائد على التدريب والتعليم لدعم وتشجيع المرؤوسين، ومنحهم الصلاحيات اللازمة لممارسة دورهم.
- التمكين، المفهوم ومتطلبات تطبيقه :**

تتوعدت المفاهيم حول مفهوم التمكين وعناصره الأساسية نتيجة لاختلاف آراء الباحثين، فقد عرفه (سيد محمد جاد الرب، 2012م ، ص 493) على أنه عملية إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل، مع الثقة المطلقة فيهم. فهو إذا المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتفكير الإبداعي، والتصرف في المواقف وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج (حسن مروان عفانة، 2013م ، ص 10). كما يكمن دور التمكين في دعم شعور هذا الموظف بقدراته الذاتية وذلك من خلال قيام المنظمة بإزالة كل ما يمكن أن يسبب الشعور بالعجز، وبالتالي فإن إدراك التمكين يكون من خلال إدراك الفرد لما يلي (أحمد يوسف عريقات، 2015م ، ص 16) (Sylviez & Arsiyah, 2012, 74-75):

المعنى Meaning Fulness: والذي يعني إدراك الفرد بأن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة له وللآخرين، وأن ما يؤديه من مهام يتوافق مع متطلبات العمل.

الكفاية والجدارة Competence: تُحقّق الكفاية والجدارة لدى الموظف عندما يدرك بأنه قادر على إنجاز مهام عمله بنجاح وبمهارة عالية، اعتماداً على خبراته ومهاراته ومعرفته.

حرية التصرف Self Determination: وتعني إدراك الفرد بأنه يملك الحرية الكافية لاختيار طرق تنفيذ عمله. التأثير Impact: والذي يعني إدراك الفرد بأن وجوده بالمنظمة يؤثر على القرارات التي يتم اتخاذها في المنظمة. أما بالنسبة للمنظمة ولكي تكتمل عملية التمكين ويتم بنجاح، فلا بد من أن تتوفر لديها المستلزمات التالية: الثقة الإدارية: إن أساس إستراتيجية تمكين العاملين هو ثقة المديرين، ولكي يشعر العاملون بالتمكين الفعلي فلا بد أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم (القرويني، العنزري، 2006م، ص 285).

#### الأهداف والرؤية المستقبلية:

يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين إذا أدرك العاملون الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، مع قدرتهم على التصرف ذاتياً بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا.

1. فرق العمل: التشجيع على عمل الفرق من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا.

2. الاتصال الفعال: يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أية مشكلة بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى العاملين، والحل هو مشاركتهم في حل المشكلة (أفندي عطية، 2003م، ص 10).

3. التدريب المستمر: لا تتحقق إستراتيجية تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، فالتمكين يتطلب اكتساب المعرفة، والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

4. مكافأة العاملين: تعد المكافآت من أهم متطلبات إستراتيجية تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للعامل بقبول سلوكه وتصرفاته وأدائه، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.

#### المقدرات الجوهرية :

إن مفهوم المقدرات الحيوية والذي عمم استخدامه من قبل Gary Hamel و C.k Prahalad في عام 1990م، يعني قدرة المنظمة على بناء قيمة أساسية تجسدها بمهارات وقدرات تتقاسمها مختلف خطوط الإنتاج أو أعمال المنظمة المتنوعة، وبالتالي فإنها تسند قدراتها المتميزة لكي تحقق ميزات تنافسية في الصناعة (طاهر الغالبي، وائل إدريس، 2007م، ص 306)، ويرى (Chen et al, 2010, p21) أنها سلسلة من المهارات الفريدة وعوامل تنظيمية وثقافية، التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتكامل الموارد والقابليات، وتكيف البيئة الداخلية مع متطلبات البيئة الخارجية، يوجد ثلاث اختبارات يجب أن تقدم لتمييز المقدرات الجوهرية في أي منظمة، فالمقدرات الجوهرية تسمح وتوفر إمكانية الوصول إلى مجموعة واسعة من الأسواق، كذلك ينبغي أن تسهم إسهاماً كبيراً في تغيير نظر الزبون لصالح المنتج النهائي، كما يجب أن تكون المقدرات الجوهرية من الصعب على المنافسين تقليدها، فهي القوة الاستراتيجية للمنظمة ولا ينبغي أبداً الاستعانة بمصادر خارجية في تكوينها (Nimsith et al, 2016, p 66). كما حدد (Mazzarol et Soutar) ثلاث خصائص للمقدرات الجوهرية تساعد المنظمة في عملية تشخيص مقدراتها الجوهرية، أولها التوقيت أي تطوير المنظمة لمنتجاتها بمرحلة زمنية لا يستطيع المنافسون محاكاتها، أما الثانية الموارد وكفاءات المهارات أي الطاقات الاستيعابية للمنظمة باكتساب المهارات الجديدة والتي تفوق الطاقة الاستيعابية للمنافسين، والثالثة الربط بين المهارات والموارد بطريقة يصعب تقليدها (مهنتي، الشخي، صلاح الدين الكبيسي، 2011م، ص 57). واتفق العديد من الباحثين على أربعة مصادر للمقدرات الجوهرية وهي العلم التنظيمي، إدارة التكنولوجيا، رأس المال البشري والمرونة الاستراتيجية (صفاء تاية محمد، 2013م، ص 439).

■ **التعلم التنظيمي:** هو الطريقة التي يتم فيها انتقال المعرفة والمهارة والخبرة بين العاملين في بيئة العمل، وهي لا تأتي بالتلقين بل بالملازمة، ويتم من خلالها استثمار خبرات العاملين وتجارب المنظمة ورصدها في ذاكرة المنظمة، ليصار لمراجعتها والاستفادة منها في حل المشكلات (صالح الخالدي، 2012م، ص 13)، والتعلم التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها إحداث التغيير المخطط بالمنظمة، وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة، وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات من أهمها تمكين الأفراد، واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل، وإدارة واستخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء، على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المنظمة وداعمة ومشجعة للعمل والتعلم الجماعي والتطور المستمر، مما يمكن تلك المنظمات من استهلاك ميزة سرعة التعلم وتحقيق أهداف بكفاءة وفعالية (رايس وفاء، 2011م، ص 4).

**إدارة التكنولوجيا:** إن المقدرات التكنولوجية هي مجموعة مرتبطة بالمعرفة التي تتضمن الخبرة العلمية والعملية، وطرق محددة وإجراءات وتجربة ومعدات، وقدرتها على تطوير أو تصميم منتج جديد (صفاء تاية محمد، 2013م، ص 441)، وعملية إدارة التكنولوجيا هي مسؤولية المديرين التنفيذيين ومجلس الإدارة، وهي تتألف من قيادة هذه العملية والهيكل التنظيمية والعمليات التي تكفل أن تؤدي التكنولوجيا في المنظمة إلى دعم استراتيجيات المنظمة وأهدافها وإلى التوسع فيهما (بيشان جانغ، نيكولاي شولكوف، 2011م، ص 4). إن وجود هيكل فعال لعملية إدارة التكنولوجيا إنما ييسر إيجاد وعي ملائم بالأهمية الاستراتيجية لهذه التكنولوجيا لدى المديرين والموظفين، كما أنها تعزز هذه التكنولوجيا بوصفها أداة إستراتيجية وعاملاً يمكن من زيادة فعالية وكفاءة المنظمة وتسيير عملية إدارة التغيير.

**رأس المال البشري:** يعرف رأس المال البشري بأنه كل ما يزيد إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها، أي من خلال العلم والخبرة. فهو أصل يدعم ويعزز الإنتاجية وعمليات الإبداع والابتكار وعمليات تشغيل العاملين التشغيل الأفضل، وبالتالي فهو الثروة الحقيقية وأساس عملية التنافسية الاقتصادية باعتباره أساس الإبداع والابتكار. فتراكم رأس المال البشري المدرب والكفؤ يعتبر عاملاً وحيداً لتحقيق الأهداف التنظيمية، لذا يعتبر العاملون أكثر الأصول ثمناً لأنهم مصدر تفوق المنظمة، إذ يعرضون التزامهم في بيئة عمل ديناميكية مع إمكانية تطوير قدراتهم لتحقيق التفوق التنظيمي (صادق جبار كاظم وآخرون، 2015م، ص 298).

**المرونة الاستراتيجية:** يرى Sanchez أن مفهوم المرونة الاستراتيجية تشمل على الاستجابة السريعة للفرص والتغيرات البيئية (بسمه يحي، 2010م، ص 29)، أي قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة كرد فعل لمعطيات البيئة التي تزاوّل فيها المنظمات نشاطها بأسلوب مناسب، إذا فهي خاصية-لا يمكن التنبؤ بها إلى حد كبير- تسمح للمنظمات أن تتأهب للتغيرات في بيئتهم. وفقاً لـ Raynor مفهوم المرونة الاستراتيجية ينطوي على تفاعل العديد من العوامل بما في ذلك (Joanna Radanska, 2015, p19):

- تطبيقات في إطار دراسات تحليلية لتوقع سيناريوهات متعددة.
- صياغة إستراتيجية لكل سيناريو.
- اكتساب الموارد والمهارات اللازمة لتنفيذ هذه الاستراتيجية.
- تنفيذ الاستراتيجية الأكثر احتمالاً.
- سرعة اعتماد استراتيجية بديلة إذا لزم الأمر.



## تحليل خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (1): خصائص عينة الدراسة

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة %	% المجمعة
العمر	من 20 إلى 30 سنة	20	35.7	35.7
	من 31 إلى 40 سنة	25	44.6	80.4
	من 41 إلى 50 سنة	08	14.3	94.6
	من 51 سنة فأكثر	03	5.4	100
الجنس	المجموع	56	100	-
	ذكر	28	50	50
	أنثى	28	50	100
	المجموع	56	100	-
المؤهل العلمي	دبلوم مهني	11	19.6	19.6
	ليسانس	33	85.9	78.6
	ماستر/مهندي دولة	10	17.9	96.4
	ماجستير	2	3.6	100
الأقدمية في العمل	المجموع	56	100	-
	أقل من 5 سنوات	19	33.9	33.9
	من 5 إلى 10 سنوات	20	35.7	69.6
	من 11 إلى 15 سنة	10	17.9	87.5
العمل	من 16 إلى 20 سنة	04	7.1	94.6
	أكثر من 20 سنة	03	4.5	100
	المجموع	56	100	-

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من الجدول رقم (1) تبين أن 80.4% من المستجيبين تقع أعمارهم بين 20-40 سنة، أما الذين تزيد أعمارهم على 40 سنة فقدرت نسبتهم بـ 19.6%، وتشير هذه النتيجة إلى أن معظم العاملين في الإدارة الوسطى لشركات التأمين العمومية بولاية عنابة، ينتمون لفئة الشباب ما يوحي إلى وجود طاقات ومعارف على القادة في هذه الشركات البحث والتنقيب عليها والاعتناء بها وتميئتها. كما نلاحظ من معطيات الجدول أن نسبة الذكور في العينة المستجيبية 50% والإناث 50%، وهذا يعني أن السياسة التوظيفية للشركات المبحوثة يميزها نوع من التوازن، حيث أن البحث عن الكفاءات جعل عملية التوظيف لا تأخذ بعين الاعتبار نوع الجنس، كما نجد أن 80.4% من أفراد العينة المستجيبية من حملة الشهادات الجامعية وأن 19.6% من خريجي معاهد التكوين المهني، هذا يدل على التوجه الذي تنتهجه هذه الشركات باعتمادها على الموظفين المؤهلين علمياً ولديهم تدرج أكاديمي يسمح لهم بتبوء مراكز مسؤولية على مستوى هذه الشركات. نلاحظ من الجدول أن 66.1% من أفراد العينة المستجيبية لديهم سنوات خدمة أكثر من 5 سنوات وأن 33.9% لديهم سنوات خدمة أقل من 5 سنوات، وهذا ما يدعم إجابات عينة الدراسة ويضفي الدقة على نتائج الدراسة لدقة المعلومات المجموعة عن طريق هذه الفئة من المستجيبين.

## عرض نتائج الدراسة:

اختبار ثبات وصدق المفردات: ثم استخدام اختبار كرونباخ ألفا Alpha cronbach لقياس ثبات أداة الدراسة حيث بلغت قيمة ألفا:

جدول رقم (2): ثبات وصدق الأداة

الصدق	الثبات	عدد العبارات	متغيرات الدراسة
0.979	0.959	28	القيادة التحويلية
0.938	0.88	06	التمكين
0.977	0.955	23	المقدرات الجوهرية
0.987	0.976	57	إجمالي المحك

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

الملاحظ من قيمة المعامل ألفا كرونباخ لإجمالي المحك قدرت بـ(0.976) وهي جيدة لأغراض الدراسة، أما المحاور الرئيسية للمحك فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة كذلك، وبالرجوع إلى معامل الصدق أداة الدراسة فهو يبرز أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويحسب بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وهو ما يعرف بصدق المحك، والملاحظ من الجدول أن صدق المحك قيمته مرتفعة ما يدل على أن المقياس جيد لأغراض الدراسة.

- وصف متغيرات الدراسة وتحليل النتائج: لقد تم الاستعانة بالإحصاء الوصفي لاستخراج المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لأسئلة الدراسة، ومن أجل تسهيل عرض النتائج وتفسيرها سيعتمد على السلم الآتي لتبيان اتجاه الإجابات:

المتوسط الحسابي	1 إلى 1.8	1.81 إلى 2.6	2.61 إلى 3.4	3.41 إلى 4.2	4.21 إلى 5
المستوى	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة

الجدول رقم (3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتصورات المبحوثين لمحاور الدراسة

محاور الدراسة	محاور المتغير المستقل	محاور المتغير المعتمد	المتغير الوسيط
التأثير	الحافز	المرونة	التمكين
المثالي	الالهامي	استراتيجية	تكنولوجيا
3.81	3.53	3.65	3.52
0.668	0.803	0.814	0.873
9.082	4.991	5.986	4.529
0.00	0.00	0.00	0.00
%76.2	%70.6	%73	%76.2
الاتجاه	اتفق	اتفق	اتفق

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

جدول رقم (4): معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

المستقل	التأثير المثالي	الحافز الالهامي	الاستثارة الفكرية	الاعتبار الفردي	القيادة التحويلية	التمكين
المعتمد						
المقدرات	0.691	0.707	0.629	0.751	0.749	0.605
الجوهرية						
Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول (3) أن نتائج التحليل الوصفي اظهرت أن درجة متوسطة لإجمالي أبعاد القيادة التحويلية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.61)، وكان أكثر أساليب القيادة التحويلية تجسيدا وتوفرا في شركات التأمين العمومية بولاية عنابة التأثير الكاريزمي، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.81) بانحراف معياري (0.668)، وجاء ترتيب أسلوب الاعتبارات الفردية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وانحراف معياري (0.783)، أما في المرتبة الثالثة نجد أسلوب الحافز الالهامي إن بلغ المتوسط الحسابي (3.53) وانحراف معياري (0.803)، ونجد أخيرا أسلوب (الاستثارة الفكرية) بمتوسط حسابي (3.5) وانحراف معياري (0.677)، وتدل الانحرافات المعيارية المرتبطة بالقيادة التحويلية على أن استجابة المبحوثين في المجالات الأربع لم تكن متباينة بشكل كبير عن متوسطها الحسابي، مما يدل على إمكانية الاعتماد على قيم الوسط الحسابي كمؤشر لهذه الأبعاد. كما نلاحظ أن قيمة اختبار (t) تتراوح بين (4.991 و 9.082) وأن جميع قيمها الاحتمالية Sig تساوي (0.000)، لذلك تعتبر المحاور المشكلة لأبعاد القيادة التحويلية دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، ما يدل على موافقة أفراد العينة المستجيبة على هذه المحاور والفقرات التي تشكلها، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (محمود الشنطي، 2016) التي أشارت إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية كما يدركها العاملون بوزارة الصحة كان متوسطا، وأنها تؤثر تأثيرا جوهريا وإيجابيا على جودة الحياة الوظيفية، وكذلك دراسة (أحمد رياض عواد، 2012) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر عينة الدراسة حول القيادة التحويلية وتفويض السلطة تعزى لمتغير التأثير المثالي (الكاريزما) التحفيز والالهام والاهتمام الفردي، وكذلك نجد دراسة (أحمد محمد الرقب، 2010) التي أشارت إلى توفر سلوكيات التأثير المثالي، الحفز الالهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وأظهرت وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين.

ويلاحظ من الجدول (03) أن نتائج التحليل الوصفي أظهرت أن المتوسط الإجمالي لمحاور المقدرات الجوهرية كان متوسطا حين بلغ المتوسط الحسابي (3.55)، وكان أكثر مصادر المقدرات الجوهرية تجسيدا وتوفرا في الشركات التأمين العمومية بولاية عنابة، رأس المال البشري حيث بلغت قيمة متوسطة الحسابي (3.67) بانحراف معياري (0.626)، ثم يليها المرونة الاستراتيجية بمتوسط حسابي قدر بـ (3.65) وانحراف معياري (0.814)، أما ثالثا نجد الإدارة التكنولوجية بمتوسط حسابي بلغ (3.52) وانحراف معياري (0.873)، ونجد أخيرا التعلم التنظيمي بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.872)، وتدل الانحرافات المعيارية المرتبطة بالمقدرات الجوهرية على أن استجابة المبحوثين في المجالات الأربع لم تكن متباينة بشكل كبير عن متوسطها الحسابي، مما يدل على إمكانية الاعتماد على قيم المتوسط الحسابي كمؤشر لهذا الأبعاد. كما نلاحظ أن قيمة اختبار (t) تتراوح بين (3.09 و 8.03)، وأن جميع قيمها الاحتمالية Sig تساوي (0.000)، ما عدا التعلم التنظيمي تساوي (0.003)، وبالتالي فللمحاور المشكلة للمقدرات الجوهرية دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، ما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه المحاور والفقرات التي تشكلها، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أحمد الشمري، 2011) التي توصلت إلى أن للرصد البيئي والذكاء التنافسي دورا فاعلا في نمو

المنظمات وتنافسها من خلال بناء مقدرات جوهرية للشركة، تساعد في استدامة تنافسياتها وتوقعها على منافسيها، وكذلك دراسة (باسم فيصل، 2012) والتي أشارت إلى أن إدراك الوزارة لما تمتلكه من مقدرات جوهرية وإدارتها بصورة فاعلة، والتشجيع المستمر على إظهارها، يعطي حافزا للجميع على تطوير قابلياتهم وإمكاناتهم، اما دراسة (Manar Salah, 2012) التي أشارت إلى وجود تأثير غير مباشر كبير للمقدرات الجوهرية في الأداء من خلال الميزة التنافسية، ما يجعل تلك المتغيرات واضحة كيفية عملهم وتزيد من طاقة لدى الفرد وفرق العمل وتوجيهها لتحقيق رؤية مشتركة. وأظهرت دراسة (سنا عريبي محمد، 2013) محاولة المنظمات الفندقية أن تملك مقدرات جوهرية متفوقة للحفاظ مستوى معين من التمييز، وتتطلب الخدمات قدرات متميزة فريدة من نوعها، وغير قابلة للتقليد من قبل المنافسين، فهي تمثل الركن الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وفي هذا السياق فالدراسة الحالية بينت في الجدول رقم (04) أن معامل الارتباط بين القيادة التحويلية والمقدرات الجوهرية قدر بـ (0.749) وأن القيمة الاحتمالية Sig تساوي (0.000) ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية، وبذلك توجد علاقة ارتباط معنوية بين المقدرات الجوهرية والقيادة التحويلية في شركات التأمين العمومية بمدينة عنابة عند مستوى معنوية 0.05.

من واقع الجدول رقم (03) يلاحظ أن نتائج التحليل الوصفي أظهرت أن درجة محور التمكين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.59) وبانحراف معياري (0.751)، والذي يدل على أن استجابة المبحوثين في محور التمكين لم تكن متباينة بشكل كبير عن المتوسط الحسابي مما يدل على إمكانية الاعتماد على قيم الوسط الحسابي كمؤشر لهذا المتغير، كما نلاحظ أن قيمة اختبار (t) قدرت بـ (5.929) وأن قيمتها الاحتمالية Sig تساوي (0.000)، لذلك يعتبر محور التمكين دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05)، ما يدل على موافقة أفراد العينة المستجيبة على هذا المتغير والفقرات التي تشكله، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (جواد علي، سيف الدين أحمد، 2013) التي أظهرت مستوى فوق المتوسط لدى الإدارة العليا في الاهتمام بأهمية التمكين خاصة في ما يتعلق باطلاع الآخرين على المعلومات الخاصة بالمنظمة، ما يزيد من ثقة الآخرين بالمنظمة وبالأشخاص العاملين فيها، كما نجد دراسة (Kema IDEMIRCI, Ali ERBAS, 2010) التي أبرزت أن التمكين يعطي دعما لتنمية قدرات موظفيها من خلال التخطيط الوظيفي والمكافآت والرعاية الاجتماعية، وتوظيف المشورة، والتحفيز، وأساليب التقييم، ويستخدم التعزيز الاجتماعي والإقناع في المنظمة. ومن واقع الجدول رقم (04)، فالدراسة الحالية بينت أن معامل الارتباط بين التمكين والمقدرات الجوهرية قدر بـ (0.605) وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة، وبذلك توجد علاقة ارتباط معنوية بين التمكين والمقدرات الجوهرية في شركات التأمين العمومية بولاية عنابة عند مستوى معنوية (0.05).

الجدول رقم (5): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة والارتباط الذاتي

Tolerances	VIF	Kutosis	Skew	المتغيرات
0.308	3.250	0.271-	0.237-	التأثير المثالي
0.148	6.756	0.756-	0.463-	الحافز الالهامي
0.214	4.665	1.706	0.587-	الاستنارة الفكرية
0.237	4.219	1.025	0.697-	الاعتبار الفردي
		1.541	0.704-	التمكين
		0.057	0.564-	المقدرات الجوهرية

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج Amos و برنامج SPSS

حسب الجدول (5) فإن كل متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي حيث كان قيم Skew تتراوح بين (-0.237 و -0.704) وقيم Kurtosis تتراوح بين (0.756 و 1.706)، وهذا ما يسمح للباحثين بمتابعة تحليل نموذج الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة للاختبارات المعلمية.

**الارتباط الذاتي:** يعني بالارتباط الذاتي Multicollinearity وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، فوجود تلك المشكلة يؤثر على كيفية شرح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ولمعرفة هل هناك مشكلة الارتباط الذاتي نلجأ لمعامل التضخم والتباين (VIF)، بحيث يجب أن تكون قيمته أقل من 10، وفترات السماح Tolerances التي يجب أن تكون أكبر من 0.1

#### تحليل واختبار فرضيات الدراسة

##### الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر معنوي للقيادة التحويلية في بناء المقدرات الجوهرية في شركات التأمين العمومية بولاية عنابة عند مستوى معنوية 0.05.

يوضح الجدول رقم (6) نتائج تحليل التباين، التي تشير إلى معنوية تأثير القيادة التحويلية على المقدرات الجوهرية عند مستوى معنوية 0.05، كما أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت مرتفعة وفقا لقيمة معامل التفسير  $R^2$  والبالغة (0.561)، وهذا ما يشير إلى أن القيادة التحويلية تفسر ما قيمته 56.1% من المتغير المعتمد والمتمثل في المقدرات الجوهرية، وقد كانت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين المتغيرين كالتالي:  $Y=0.772 X+0.763$ ، وقد اسفر جدول تحليل التباين بين المتغيرات عن المؤشرات الدالة على العلاقة في الجدول الآتي:

جدول رقم (6): نتائج تحليل التباين

ANOVA					
Model	Sum F Square	df	Meau Square	F	Sig
Regression	15.235	1	15.235	69.099	0.000
Residual	11.906	54	0.22		
Total	27.141	55			
R	$R^2$	Adjusted $R^2$			
0.749	0.561	0.553			

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (7) معاملات الانحدار، التي تشير إلى وجود تأثير معنوي للقيادة التحويلية على المقدرات الجوهرية في شركات التأمين العمومية بولاية عنابة، وذلك وفقا لقيمة (t) تحت مستوى معنوية (0.05).

الجدول رقم (7): معاملات الانحدار

Model	Unstandard Coefficient B	Standard Error Std Error	Standard Coefficient	T	Sig
Constante	0.763	0.341		2.236	0.030
القيادة التحويلية	0.772	0.093	0.749	8.313	0.000

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

إن النتائج الواردة أعلاه تؤكد قبول الفرضية على المستوى الكلي، أما على مستوى الأبعاد فيلخص الجدول (08) مؤشرات التحليل على مستوى الأبعاد الفرعية كالتالي:

- حقق بعد التأثير المثالي (الكاريزما) أثراً ذو دلالة إحصائية على المقدرات الجوهرية لشركات التأمين العمومية بولاية عنابة، إذ قدرت قيمة (F) المحسوبة ب(49.374) وهي أكبر من (F) الجدولية عند درجتى حرية (1-54) مستوى معنوية 0.05، وبلغت المعلمة ( $\alpha$ ) لهذا المتطلب (0.785) في حين كانت قيمة (B) هي (0.726)، وبهذا تكون معادلة الانحدار بالصيغة التالية:  $Y=0.726 x_1+0.785$ ، وهذا يعني أن تغييراً مقداره (1) في بعد التأثير المثالي (الكاريزما) يحدث تغييراً مقداره (0.726) في مواجهة المقدرات الجوهرية، وأن المتغير المستقل (التأثير المثالي) يفسر (47.8%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد، وهذا يعني أن (52.2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج .

- أظهر بعد الحافز الإلهامي أثراً ذا دلالة إحصائية على المقدرات الجوهرية، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند درجتى حرية (1-54) ومستوى دلالة (0.05)، بقيمة ( $\alpha$ ) تعادل (1.368)، في حين كانت قيمة (B) هي (0.618)، وبهذا تكون معادلة الانحدار  $Y=0.618 x_2+1.368$  وهذا يعني أن تغييراً مقداره (1) في بعد الحافز الإلهامي يقود إلى تأثير مقداره (0.618) في المقدرات الجوهرية، وأن بعد الحافز الإلهامي يفسر (49.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد، وهذا يعني (50.1%) من التغيرات الحاصلة في المقدرات الجوهرية تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج .

- حقق بعد الاستثارة الفكرية أثراً ذا دلالة إحصائية على المقدرات الجوهرية ، عبر ما تؤشره قيمة (F) المحسوبة التي تجاوزت قيمتها الجدولية عند درجتى حرية (54.1) قيمة ( $\alpha$ ) تعادل (1.269)، في حين كانت قيمة (B) تساوي (0.652) وبهذا تكون معادلة الانحدار كما يلي:  $Y=0.652x_3+1.269$

وهذا يعني أن تغييراً (1) في بعد الاستثارة الفكرية يحدث تغييراً مقداره (0.652) في بناء المقدرات الجوهرية، وأن المتغير المستقل يفسر (39.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير، وهذا يعني أن (60.4%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد تعود إلى متغيرات أخرى يتضمنها النموذج .

- أظهر بعد الاعتبار الفردي أثراً ذا دلالة إحصائية على المقدرات الجوهرية، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند درجتى حرية (54.1) ومستوى دلالة (0.05)، بقيمة ( $\alpha$ ) تعادل (1.120)، في حين كانت قيمة (B) تعادل (0.673)، وبهذا تكون معادلة الانحدار كالاتي:  $Y=0.673x_4+1.12$ ، وهذا يعني أن تغييراً مقداره (1) في بعد الاعتبار الفردي يقود إلى تأثير مقداره (0.673) في بناء المقدرات الجوهرية، وأن بعد الاعتبار الفردي يفسر (56.4%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد، ما يعني أن (43.6%) من التغيرات الحاصلة في المقدرات الجوهرية تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج .

- بينت أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة تأثيراً كبيراً ودالاً إحصائياً في بناء المقدرات الجوهرية، إذ كانت (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند درجتى حرية (51.4) ومستوى دلالة (0.05)، وبلغت قيمة ( $\alpha$ ) لهذه العوامل (0.820) وبهذا يكون نموذج الانحدار المتعدد كمايلي :

$$Y=0.271x_1+0.156 x_2-0.150x_3+0.463x_4+0.820$$

وتفسر الأبعاد معا (60.1%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد، وهذا يعني أن (39.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج، والجدول (08) يلخص ما سبق.

جدول رقم (8): مؤشرات التحليل على مستوى الأبعاد الفرعية

الدلالة	B	$\alpha$	R <sup>2</sup>	P	df	F	
%5	0.726	0.785	0.478	0.000	4.001	49.374	التأثير المثالي

5%	0.618	1.368	0.499	0.000	4.001	53.833	الحافز الالهامي			
5%	0.652	1.269	0.396	0.000	4.001	35.375	الاستشارة الفكرية			
5%	0.673	1.12	0.564	0.000	4.001	69.833	الاعتبار الفردي			
1%	0.271	0.156	-0.150	0.463	0.821	0.601	0.000	2.557	19.217	الأبعاد مجتمعة

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

### الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد تأثير معنوي لمنغير التمكين في بناء المقدرات الجوهرية في شركات التأمين العمومية بولاية عنابة عند مستوى معنوية 0.05.

يشير الجدول (09) إلى معنوية تأثير التمكين في بناء المقدرات الجوهرية إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (31.103) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند درجتى حرية (54.1) ومستوى معنوية (0.05)، كما أن القدرة التفسيرية لهذا الأتمودج معتبرة وفقا لقيمة  $R^2$  والبالغة (0.365)، وهذا يشير إلى أن التمكين يفسر ما قيمته (36.5%) من المتغير المستجيب، وكانت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين المتغيرين كالتالي:

$$Y=0.565 X + 1.521$$

جدول رقم (9): تحليل التباين لتأثير التمكين في بناء المقدرات الجوهرية

Model	Sum of Squares	dF	Meau Squares	F	Sig
Regression	9.919	1	9.919	31.103	0.000
Residual	17.222	54	0.319		
Total	27.141				
R	R <sup>2</sup>	adj R			
0.605	0.365	0.354			

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (10): معاملات نموذج تأثير التمكين في بناء المقدرات الجوهرية

Model	Unstandard Coefficient		Standard Coefficient	t	Sig
	B	Std Error	Beta		
Constant	1.521	0.372		4.088	0.000
التمكين	0.565	0.101	0.605	5.577	0.000

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

### الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد تأثير معنوي للقيادة التحويلية في بناء المقدرات الجوهرية عبر التمكين في شركات التأمين العمومية بولاية عنابة عند مستوى معنوية 0.05.

جدول رقم (11): التمكين كمتغير وسيط بين القيادة والتحويلية والمقدرات الجوهرية

نتيجة الاختبار	Standardized Beta			المتغيرات المستقلة
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
قبول الفرضية	0.284*	-0.168	0.258*	التأثير المثالي
رفض الفرضية	0.082	0.621**	0.178	الحافز الالهامي
رفض الفرضية	-0.198	0.343*	-0.144	الاستشارة الفكرية
قبول الفرضية	0.513**	0.021	0.516**	الاعتبار الفردي

0.155			التمكين
15.573	26.447	19.217	F
0.609	0.675	0.601	R <sup>2</sup>
0.000	0.000	0.000	Sig

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على SPSS \* :P<0.05 \*\* :P<0.01

باستخدام الانحدار المتعدد بالأسلوب الهرمي تم استخراج المعلومات المبينة في الجدول أعلاه، يلاحظ في النموذج الأول أن القيادة التحويلية تؤثر تأثيراً معنوياً وإيجابياً في المقدرات الجوهرية، حيث نجد أن قيمة R<sup>2</sup> تعادل (0.601) وأن قيمة (F) المحسوبة (19.217) أكبر من قيمتها الجدولية عند درجتي (4-51)، وأن قيمة الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى معنوية (0.01). وفي النموذج الثاني نجد أن أبعاد القيادة التحويلية تؤثر تأثيراً إيجابياً في المتغير الوسيط (التمكين) حيث أن R<sup>2</sup> قدرت قيمته (0.675)، وأن (F) المحسوبة تعادل (26.447) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند درجتي حرية (4-51) وأن قيمة الدلالة (0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.01). أما النموذج الثالث يظهر أن العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والمتغير الوسيط (التمكين) مع المقدرات الجوهرية كانت دالة إحصائياً حيث أن R<sup>2</sup> قدر بـ (0.609)، وأن (F) المحسوبة تعادل (15.573) أكبر من قيمتها الجدولية عند درجتي حرية (5-50)، وأن قيمة الدلالة (0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.01)، وبناءً على النتائج في الجدول (11) يمكن القول أن التمكين يتوسط العلاقة بين بُعد الاعتبار الفردي والمقدرات الجوهرية حيث أن قيمة (B) كانت (0.513)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، كما يتوسط التمكين العلاقة بين التأثير المثالي والمقدرات الجوهرية حيث أن درجة التأثير ارتفعت إلى (0.284) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وكذلك بنيت النتائج عدم وجود أثر للتمكين كمتغير وسيط في العلاقة بين كل من الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية والمتغير التابع (المقدرات الجوهرية)، وعليه يمكن قبول الفرضية الأولى والرابعة، ورفض الفرضية الثانية والثالثة. ويمكن تفسير هذه النتيجة كون العاملين في القطاع الحكومي يرغبون بالعمل في بيئة يشعرون فيها بقدر من التمكين، الذي يمكّن هؤلاء من اكتساب المهارة والقدرة على تحمل المسؤولية بمنح الحرية في أداء الأعمال وتوسيعها، ما يساعد على بناء قيمة حقيقية لهذه الموارد حتى تكون فاعلة ومتميزة، وتشكل من خلالها مقدرات جوهرية، تساهم في إيجاد نتائج أداء عالية ومميزة عن المنافسين.

فالقيادة التحويلية تضع رؤية واضحة لمنظمتها وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل، بتوسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراكهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة. فالتأثير المثالي يؤثر في بناء المقدرات الجوهرية لدى شركات التأمين العمومية بمدينة عنابة، من خلال تمكين العاملين ومشاركتهم في صنع القرار وحل المشكلات، والتفكير الإبداعي والتصرف في المواقف، وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج، كما أن الاعتبار الفردي يؤثر في بناء المقدرات الجوهرية لدى شركات التأمين العمومية بمدينة عنابة، من خلال تمكين العاملين، بدعم جهود التغيير المبذولة من طرف المرؤوسين وتأمين النجاحات المحققة من طرفهم، وتنمية قدراتهم وتحفيز المبدعين منهم.

#### النتائج :

بناء على ما تقدم من نتائج، يمكن إدراج أهم الاستنتاجات بما يلي:

1. وجود إتفاق من طرف أفراد عينة الدراسة حول أبعاد القيادة التحويلية، وهذا يعزى لقوة تبني أفراد العينة لأبعاد القيادة التحويلية وإدراكهم لأهميتها في شركات التأمين العمومية بولاية عنابة.



2. وجود إتفاق من طرف أفراد عينة الدراسة حول متغير التمكين، وهذا مفاده أنهم يملكون تصور كافي حول التمكين ومتطلباته في شركات التأمين العمومية بولاية عنابة، حيث أنهم يتطلعون لتوسيع مسؤولياتهم والمشاركة في اتخاذ القرار وتثمين آرائهم.
3. وجود إتفاق من طرف أفراد عينة الدراسة حول مصادر المقدرات الجوهرية، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود اتفاق على محاور المتغير المعتمد، ما عدا محور التعلم التنظيمي الذي نجد حياد من طرف العينة المستجيبة حول هذا المحور ويعزى ذلك لعدم وجود تصور قوي.
4. أظهرت نتائج التحليل وجود علاقات ارتباط معنوية بين جميع المتغيرات على المستوى الكلي أي وجود علاقة ارتباط معنوية بين (القيادة التحويلية، التمكين، المقدرات الجوهرية)، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد الاهتمام واستخدام أبعاد القيادة التحويلية كلما زادت القدرة على بناء المقدرات الجوهرية، كذلك كلما ارتفعت مؤشرات التمكين داخل الشركات المبحوثة كلما زاد من القدرة على بناء المقدرات الجوهرية.
5. أشارت النتائج الإحصائية إلى أن القيادة التحويلية وأبعادها تؤثر في بناء المقدرات الجوهرية بشكل متفاوت بالنسبة للمقاييس (ضمن عينة البحث)، ومن هنا نستنتج بأن لدى أفراد العينة ثقة مطلقة بأن تطبيق القيادة التحويلية وأبعادها سيؤدي إلى رفع كفاءاتهم ومهاراتهم، ما يساعد في بناء المقدرات الجوهرية، وذلك عبر ممارسة التأثير المثالي الذي يبديه القادة التحويليين، وكذلك إلهام أتباعهم ليكون لديهم رؤية تنظيمية ملتزمة، مع استنارتهم فكريا تجاه مشكلات العمل، دون إغفال الاعتبار الفردي لذلك يمكن إعادة ترتيب هذه الأبعاد حسب حجم التأثير كالاتي: (الاعتبار الفردي، التأثير المثالي، الحافز الالهامي، الاستثارة الفكرية).
6. من خلال النتائج اتضح وجود تأثير معنوي للمتغير الوسيط (التمكين) في بناء المقدرات الجوهرية، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أخذ آرائهم بعين الاعتبار، ومنحهم حرية أكثر في ممارسة الأعمال المكلفين بها.
7. أوضحت نتائج الدراسة وجود تأثيرات غير مباشرة لبعض المتغيرات التفسيرية على المتغير المستجيب، أي بشكل غير مباشر عبر متغير التمكين، ما أبرز وجود أثر معنوي لبعد التأثير المثالي والاعتبار الفردي فقط.

#### التوصيات:

- وفقا للنتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها، يمكن دعم بناء المقدرات الجوهرية بالتوصيات التالية:
1. ضرورة الاهتمام بالتأثير المثالي لدى القادة في شركات التأمين العمومية بولاية عنابة، من خلال الممارسات التي من شأنها أن تبعث في المرؤوسين الثقة بالنفس، وكذلك المرونة في التعامل معهم ما يرسخ لديهم ثقافة تنظيمية توصل إلى التماثل التنظيمي.
  2. التركيز على الحفز الالهامي للموظفين من طرف القادة في شركات التأمين العمومية بولاية عنابة، بتشجيعهم على العمل الجماعي وكذا عن طريق التواصل الفعال معهم، وبتخصيص مكافآت للأداء المميز.
  3. زيادة العمل من طرف القادة في شركات التأمين العمومية بولاية عنابة، على الاستثارة الفكرية للعاملين للاستفادة من المعرفة الضمنية الموجودة لديهم، لتحويلها إلى معرفة صريحة ومتاحة داخل هذه الشركات.
  4. تعزيز العلاقة مع الموظفين من خلال تثمين النجاحات المحققة من طرفهم، وتنمية قدراتهم ودعم جهود التغيير المبذولة في سبيل تقدم وتطوير الشركة.
  5. مساعدة الموظفين على التشارك المعرفي بإيجاد طرق جديدة للوصول إلى المعرفة، من خلال لقاءات دورية لجميع الموظفين للحوار وتبادل الأفكار والخبرات، وكذلك بين الشركات داخل الدولة أو خارجها.

6. التركيز على تخصيص العمل وتفويض القادة في الشركات المبحوثة لجزء من صلاحياتهم للمرؤوسين، ومنح سلطة اتخاذ القرار لذوي المهارات في هذه الشركات.

### المراجع

1. أبو أنور مروة،(2012)،"العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المحلي"، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص16.
2. أحمد رياض عواد، (2012)،"القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الصنف العربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
3. أحمد صادق محمد الرقب،(2010)،"علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية لقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
4. أحمد عبد الله أمانة الشمري،(2011)،"الرصد البيئي والنكاه التنافسي وأثرهما في المقدرات الجوهرية للمنظمة دراسة استطلاعية للآراء عينة من مديري شركة كربلاء لصناعة الاسمنت"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
5. باسم فيصل عبد نايف، (2012)، " بناء المنظمة المتعلمة في إطار التكامل بين عمليات إدارة المعرفة والمقدرات الجوهرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
6. بسمة وليد سليم الشيخ يحي،(2010)،"أثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص29.
7. حافظ عبد الكريم الغزالي، (2012)،"أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص26.
8. حسن مروان عفانة،(2013)،"التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ص10.
9. رايس وفاء،(2011)،"دور التعليم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال"، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13 و 14 ديسمبر، ص04.
10. سناء عريبي محمد،(2013)،"تأثير المقدرات الجوهرية في تحقيق أهداف المنظمات الفندقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المستنصرية، العراق.
11. صالح عابر الخالدي،(2012)،"دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعليم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ص13.
- 12.Chen Yi & Changming & Wang Yanping,(2010),"Assessment Methods of core Competence on china Resource Enterprises", International Conference on E-Business
13. Kemal DEMIRI & Ali EBAS,(2010),"Employee Improvement Its Effect on Organizational Performance",2<sup>eme</sup> International Symposium on Sustainable Development June 8-9,Sarajevo, Bosnia, P146.
14. Manar Salah Jamhour,(2010),"the Impact of core competence on Organizational Performance", Business Administration, Middle East University, Jordan.
15. القريوتي محمد، عوض خلف العنزي،(2006)،"الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارية الوسطى في دولة الكويت - دراسة ميدانية-" مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 02، العدد 01، ص290، 285.
16. أفندي عطية حسين، (2003)،"تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطور المستمر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص10.

17. سوسن الحسيني، ابراهيم البلتاجي، (2016)، "القيادة التحويلية والابتكار: دراسة مقارنة بين التعليم العالي العام والخاص في العراق"، مركز البيان للدراسات والتخطيط، ص 06.
18. صادق جبار كاظم، علي عبيد، أمير مخيف، (2015)، "المقدرات الجوهرية والتحديد الاستراتيجي العلاقة والأثر"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد 33، ص 298.
19. صفاء تايه محمد، (2013)، "دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية"، مجلة أداب الكوفة، المجلد 01، العدد 15، ص 439.
20. علية جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد، (2013)، "أثر التمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، ص 177.
21. محمود عبد الرحمن الشنطي، (2010)، "أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 01، ص 31-57.
22. مهند الشبخلي، صلاح الدين الكبيسي، (2011)، "دور المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 6، ص 57.
23. يصغ واثق صبري، "اثر استخدام المنشآت التجارية للإعلان الالكتروني في الشبكة العنكبوتية على الأداء التسويقي"، مجلة الأكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك، المجلد الأول، العدد الأول، 2006
24. يعقوب عادل وآخرون، (2013)، "درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها"، مجلة الأداء التنموية، المجلد 02، العدد 02، ص 07.
25. بيشان جانغ، نيكولاي شولكوف، (2011)، "عملية إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة"، الامم المتحدة، وحدة التفتيش المشتركة، جينف، ص 04.
26. Bass, B& Steidlmeier P,(1999), "Ethics, character and authentic Transformational leadership behavior", Leadership Quarterly, 10(2), P181.
27. Fincham, R & Rhodes. P, (1999), "Principles of organizational behavior", New York, oxford University Press. P 233.
28. Joanna Radomska,(2015), « Strategic Flexibility of Enterprises », Journal of Economice, Busniess and Management, Vol 03,N°01,P19.
29. KirKland.K.(2011), "The effect of emotional intelligence on emotional Competence and Transformational leadership", ProQuest UMI, Dissertation Publishing N°3443941, P171-173.
30. Murphy, L,(2005), "Transformational leadership: A Cascading chain Reaction", Journal of Nursing Management, Vol 13, N° 1, P131.
31. Nimsith S.I& Rifas AH& Cader MJA,(2016), "Impact of Core Competency on competitive Advantage of Banking Firms in Sri Lanka", International Journal of Scientific Research and Innovation Technology, Vol 03,N°7,P66.
32. Sylviz Nabila Azwa& Arsiyah Bahron,(2012), « Psychological Empowerment: The Influence on Organizational Commitment Among Employees un the Construction Sector »,The journal of Global Business Management, Volume 8, N°02,P 74-75.
33. سيد محمد جاد الرب، (2012)، "القيادة الاستراتيجية"، جامعة قناة السويس، الاسكندرية، ص 493.
34. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، (2007)، "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 306.

35. لزعر علي، (2012م) "منهجية لطلبة الاقتصاد والتجارة والتسيير"، المعارف للطباعة، عنابة، الجزائر، 2012.
36. Bass, B& R,Riggio(2006),” Transformational leadership”,2 ed, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates ,P36.
37. Roscoe, J.T. (1975), «Fundamental Research Statistics for the Behavioural Sciences», 2nd edition. New York: Holt Rinehart & Winston,
38. Saenz, h(2011), “Transformational leadership», In the Sage Handbook of Leadership, edited By Alan Bryman et al, P299 -304.