



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة البليدة 2 - لونيبي على
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

دور أنماط القيادة الإدارية في تمكين العاملين دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير
تخصص: مانجمنت

إشراف الدكتور
أ.د. درارني ناصر

إعداد الطالب
لطيفة عبدالحليم

السنة الجامعية: 2022/2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة البليدة 2 - لونيسي على
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

دور أنماط القيادة الإدارية في تمكين العاملين دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصص: مانجمنت

إشراف الدكتور
أ.د. درارني ناصر

إعداد الطالب
لطيسة عبدالحليم

أعضاء اللجنة المناقشة

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
01	شويح محمد	أ. التعليم العالي	البليدة 02	رئيسا
02	درارني ناصر	أ. التعليم العالي	البليدة 02	مشرفا و مقرا
03	بودريش زهرة	أ. محاضر (أ)	البليدة 02	ممتحنة
04	زروقي محمد الامين	أ. محاضر (أ)	البليدة 02	ممتحنا
05	راقي الدراجي	أ. محاضر (أ)	البويرة	ممتحنا
06	قرينات اسماعيل	أ. محاضر (أ)	البويرة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2021



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَ الَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ"

الآية 11 من سورة المجادلة

"رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ"

وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ"

الآية 19 من سورة النمل

صدق الله العظيم



إلى والدي الكريمين

عرفانا بفضلهم علي و بما
غمراني به من عطف ودعوات أنارت لي
الطريق ...

إلى كل أفراد عائلتي الأفاضل

الذين شجعوني على مواصلة
دراستي ووقفوا إلى جانبي وشدوا
من أزمي ...

الباحث

لطيفة عبد الحليم

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين حمدا يليق بجلال وجهه العظيم أحمده على نعمائه و أشكره على
جزيل فضائله، و أصلي و أسلم على أشرف الأنبياء و المرسلين
نبينا و قدوتنا سيدنا محمد و على آله و صحبه أجمعين
لا يسعني بعد إتمام هذه الدراسة إلا شكر الله تعالى الذي أعانني على إتمامها، وما كنت
لأتمها لولا عونه و توفيقه، كما أتقدم بخالص الشكر إلى سعادة الأستاذ البروفيسور / درارني
ناصر ، الذي تفضل بقبول الإشراف على هذه الرسالة، و الذي وقف إلى جانبي و منحني
الكثير من وقته وعلمه و أفكاره، و لم يدخر وسعا في مد يد العون والمساعدة و التوجيه.
كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على منحي شرف
مناقشتهم لي و تفضلهم بإستقراء محتويات هذا العمل و إبداء ملاحظاتهم وتوجيهاتهم القيمة التي
ما نستزيد.

والشكر موصول لأصحاب السعادة أعضاء لجنة التحكيم على تعاونهم و حسن
استقبالهم، و على ما أبدوه لي من جهد و وقت و توجيهات سديدة أثناء تحكيمهم لإستبانة
الدراسة.

كما يسعدني ويشرفني أن أتقدم بالشكر والعرفان لجميع أساتذتنا ولا ننسى منهم أحد
على الإطلاق و جميعهم يبقوا في ذاكرتنا علما و مكانة، فهم من أناروا عقولنا و أحسنوا إلينا
بعلمهم فكانوا مناظرا لآمالنا وطموحاتنا و سر بلوغنا لما نحن عليه.
كما لا أنسى كل من ساعدني مشكورا من إدارات و موظفي مؤسسات الدراسة
الميدنية.

وأدين بالشكر أيضا إلى كل من يستحق الشكر و الثناء و لم يخل علي بالعطاء و
الدعاء، إلى كل من بذل معي جهدا و نصح لي قولا و أخذ بيدي و وقف معي طوال مشواري
و لو بالكلمة الطيبة، جزاهم الله عني خير الجزاء
سائل المولى العلي القدير أن ينتفع بهذا العمل و أن يوفق الجميع بما يحبه و يرضاه
فإن كنت قد أصبت بعض الشيء فذلك فضل الله يؤتيه من يشاء وإن كنت غير ذلك فحسبي
أنتي اجتهدت، و الله الموفق و هو المستعان

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور أنماط القيادة (التحويلية، الديمقراطية، الأوتوقراطية، الإستراتيجية) على تمكين العاملين بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة، وفق منهج وصفي تحليلي، وتكون مجتمع البحث من العاملين من مختلف الوظائف والبالغ عددهم 1297 عامل، و تم اختيار عينة عشوائية حجمها 157 وتمثل نسبة 12.1 من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع 157 استمارة استرد منها 135 استمارة صالحة لتحليل الإحصائي بنسبة الاستجابة بلغت 85.98%. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود دور ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادة الإدارية (نمط القيادي الديمقراطي، نمط القيادي الأوتوقراطي، نمط القيادي التحويلي، والنمط القيادي الاستراتيجي) في تمكين العاملين.

الكلمات المفتاحية: أنماط القيادة الإدارية، تمكين العاملين، القيادة الديمقراطية، القيادة الأوتوقراطية، القيادة التحويلية، القيادة الاستراتيجية.

Abstract

The current study aims at measuring the role of leadership styles (transformational, democratic, autocratic, strategic) on empowering workers in a group of economic institutions in Biskra, according to a descriptive and analytical approach. The research community consists of 1297 workers from different jobs, and a random sample was chosen. Its size is 157, representing 12.1 % of the study population. 157 forms were distributed, of which 135 were valid forms for statistical analysis, with a response rate of 85.98%. - The results of the study showed the existence of a statistically significant role for the administrative leadership styles (the democratic leadership style, the autocratic leadership style, the transformational leadership style, and the strategic leadership style) in empowering workers

Keywords : leadership styles ; empowering workers ; transformational leadership ; democratic leadership ; autocratic leadership ; strategic leadership ;

قائمة المحتويات

البسملة

الملخص

اهداء

شكر وتقدير

Erreur ! Signet non défini..... قائمة المحتويات

IV قائمة الجدول

V قائمة الأشكال

18..... المقدمة

الفصل الأول: الاطار النظر للقيادة الادارية

22 المبحث الأول: تطور الفكري للقيادة الإدارية.

22 المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية

25 المطلب الثاني: المدرسة السلوكية:

29 المطلب الثالث: القيادة في ظل الفكر الإداري المعاصر

31 المبحث الثاني: ماهية القيادة الإدارية

32 المطلب الأول: مفهوم وأهمية القيادة الإدارية

40 المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية

44 المطلب الثالث: مهارات القيادة وخصائصها

50 المبحث الثالث : نظريات القيادة الإدارية

50 المطلب الأول: نظريات المدخل الفردي

60 المطلب الثالث: نظريات المدخل الموقف Situational Theories

64 المطلب الرابع : نظريات المدخل التفاعلي للقيادة

65 المبحث الرابع: أنماط القيادة الإدارية

66 المطلب الأول: النمط الديمقراطي

69 المطلب الثاني: النمط الأوتوقراطي

71 المطلب الثالث: القيادة الإستراتيجية leadership

78 المطلب الرابع: القيادة التحويلية Transformational Leadership

81 خلاصة الفصل

الفصل الثاني: مدخل الى تمكين العاملين وعلاقته بالقيادة

المبحث الأول: مفهوم تمكين العاملين و المفاهيم الأساسية المتصلة.....	85
المطلب الأول: مفهوم التمكين وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية.....	85
المطلب الثاني : أهمية وأسباب اللجوء لتمكين.....	94
المطلب الثالث : التطور التاريخي لمفهوم التمكين.....	99
المبحث الثاني : :أسس التمكين.....	104
المطلب الأول: خطوات التمكين.....	104
المطلب الثاني : أهداف التمكين، ومبادئه ونماذجه.....	109
المطلب الثالث : متطلبات التمكين وأهم معوقاته.....	117
المبحث الثالث:أبعاد التمكين.....	122
المطلب الأول: تفويض السلطة.....	122
المطلب الثاني: فرق العمل(العمل الجماعي):.....	123
المطلب الثالث: التدريب.....	126
المطلب الرابع: التحفيز.....	128
المطلب الخامس: الاتصال الفعال :.....	129
المبحث الرابع:القيادة والتمكين.....	131
المطلب الأول: التوجه نحو التمكين.....	132
المطلب الثاني: تهيئة القائد لمروسيه لغرض التمكين.....	133
المطلب الثالث: دور القيادة الإدارية في التمكين الإداري.....	135
خلاصة الفصل.....	140

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.....	143
المطلب الأول : مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة.....	143
المطلب الثاني : مديرية الصيانة. سونطراك-بسكرة.....	151
المطلب الثالث: مؤسسة يونيكاب بسكرة.....	156
المطلب الرابع : مؤسسة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولي- بسكرة.....	160

المبحث الثاني: منهج البحث وحدود الدراسة.....	164
المطلب الأول: منهج البحث.....	164
المطلب الثاني: حدود الدراسة.....	165
المبحث الثالث: مجتمع البحث وأدوات الدراسة.....	167
المطلب الأول: مجتمع البحث والعينة.....	167
المطلب الثاني: أدوات الدراسة.....	170
المبحث الرابع: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية.....	172
المطلب الأول: أساليب العرض الإحصائي.....	172
المطلب الثاني: طرق الاختبار الإحصائي.....	173
خلاصة الفصل.....	175

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة.....	177
المطلب الأول: عرض البيانات العامة.....	177
المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الآراء حول متغيري الدراسة.....	187
المبحث الثاني: اختبار الفرضيات.....	204
المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى H_0	205
المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.....	212
المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة.....	218
المطلب الأول: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على أسئلة الدراسة.....	218
المطلب الثاني: مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....	221
خلاصة:.....	227
الخاتمة.....	232
قائمة المراجع.....	237

قائمة الجدول		
الرقم	عنوان	الصفحة
الجدول رقم (01)	الفرق بين القادة والمديرين	37
الجدول رقم (02)	نمط الاهتمام بالعمل ونمط الاهتمام بالأفراد حسب النظرية السلوكية	57
الجدول رقم (03)	الفرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية	75
الجدول (04)	الفوارق الأساسية بين التفويض والتمكين.	93
الجدول (05)	الاختلاف بين المؤسسة التقليدية و المؤسسة الممكنة	98
الجدول (06)	الاستثمارات الموزعة و المستردة	169
الجدول (07)	توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي	170
الجدول (08)	نتائج اختبار صدق وثبات الاستبانة	179
الجدول (09)	توزيع المستجوبين حسب النوع	180
الجدول (10)	توزيع المستجوبين حسب العمر	182
الجدول (11)	توزيع المستجوبين حسب المؤهل العلمي	183
الجدول (12)	توزيع المستجوبين حسب طبيعة العمل	185
الجدول (13)	توزيع المستجوبين حسب الخبرة	186
الجدول (14)	مقياس ليكرت الخماسي	187
الجدول (15)	تحليل اتجاهات الآراء للمستجوبين حول بعد التحفيز	188
الجدول (16)	تحليل اتجاهات الآراء للمستجوبين حول بعد الاتصال الفعال	190
الجدول (17)	تحليل نتائج اتجاهات الآراء للمستجوبين لبعـد التدريب	192
الجدول (18)	نتائج اتجاهات الآراء للمستجوبين لبعـد تفويض السلطة	193
الجدول (19)	نتائج اتجاهات الآراء للمستجوبين لنمط القيادي الديمقراطي	196
الجدول (20)	نتائج اتجاهات الآراء للمستجوبين لنمط القيادي الأوتوقراطي	198
الجدول (21)	نتائج اتجاهات الآراء للمستجوبين لنمط القيادي التحويلي	199
الجدول (22)	نتائج اتجاهات الآراء للمستجوبين لنمط القيادي الاستراتيجي	201

203	علاقة أنماط القيادة الإدارية و مستوى تمكين العاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية	الجدول (23)
205	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	الجدول (24)
207	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	الجدول (25)
208	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	الجدول (26)
210	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	الجدول (27)
211	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	الجدول (28)
213	نتائج تحليل الأحادي (ANOVA) لاختبار فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول تمكين العاملين تبعا لمتغير الجنس	الجدول (29)
214	نتائج تحليل الأحادي (ANOVA) لاختبار فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول تمكين العاملين تبعا لمتغير العمر	الجدول (30)
215	نتائج تحليل الأحادي (ANOVA) لاختبار فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول تمكين العاملين تبعا لمتغير المؤهل العلمي	الجدول (31)
216	نتائج تحليل الأحادي (ANOVA) لاختبار فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول تمكين العاملين تبعا لمتغير طبيعة العمل	الجدول (32)
207	نتائج تحليل الأحادي (ANOVA) لاختبار فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول تمكين العاملين تبعا لمتغير الخبرة	الجدول (33)

قائمة الأشكال		
07	نموذج الدراسة	شكل رقم (01)
58	نموذج الشبكة الإدارية	الشكل رقم (02)
63	نموذج فروم للقيادة و اتخاذ القرارات	الشكل رقم (03)
150	الهيكل التنظيمي للمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة	الشكل رقم (04)
152	الهيكل التنظيمي لقسم الصيانة سونطراك	الشكل رقم (05)
159	الهيكل التنظيمي للمؤسسة ENICAB	الشكل رقم (06)
163	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال	الشكل رقم (07)

181	توزيع المستجوبين حسب النوع	الشكل رقم (08)
182	توزيع المستجوبين حسب العمر	الشكل رقم (09)
184	توزيع المستجوبين حسب المؤهل العلمي	الشكل رقم (10)
185	توزيع المستجوبين حسب طبيعة العمل	الشكل رقم (11)
186	توزيع المستجوبين حسب الخبرة	الشكل رقم (12)

النظر و بعث الحماس في نفوس الأفراد، خاصة إذا تعلق الأمر بالتغيرات الكبيرة و الحساسة كالإستراتيجية، نوع التكنولوجيا المستخدمة، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، وغيرها من المجالات التي تقابل في العادة مقاومة كبيرة من طرف الأفراد بمختلف المستويات الإدارية.

وتبني فلسفة التمكين يساهم في الحد مقاومة التغير باعتباره أداة رئيسية لتوثيق العلاقة بين الإدارة و العاملين، من أجل خلق جو مساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية المخطط من الإدارة العليا في ظروف تسمح للعامل على بذل الجهد لتأدية مهامه من خلال رضاه التام عن المنظمة، وبذلك يسعى لتحقيق أهداف المنظمة التي يرى فيها أهدافه الخاصة بفضل تمكين العاملين و تحفيزهم وجعلهم جزء من صنع القرار داخل المنظمة.

من هنا جاءت هذه الدراسة لتعالج موضوع دور أنماط القيادة الإدارية في تمكين العاملين

دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

■ إشكالية الدراسة.

إن بيئة الأعمال التنافسية المعاصرة زادت بلا شك من السرعة و المعدل الذي تحتاج فيه المنظمات إلى الإبداع للمحافظة على بقائها وتعزيز موقعها التنافسي. إن إحدى الطرق التي تجعل من المنظمة إبداعية تكمن في قدرتها على تعزيز وتطوير و استغلال مواهب العاملين على وجه الخصوص فالقضية الرئيسية للمنظمات هي كيفية تحفيز العاملين فيها لأجل صياغة أفكارهم الإبداعية و كيف توفر الظروف المناسبة التي يمكن من خلالها تنفيذ أفكارهم التي تساعد على ابتكار طرق جديدة وحلول إدارية سريعة. يعد العامل هو المحرك الرئيسي لباقي عناصر الإنتاج والمشارك في رسم الأهداف وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المنظمة، فهو أصل من أصولها ومورد من مواردها، فلا يتحدد نجاح المؤسسات إلا من خلال قدرتها على تحقيق رضا موردها البشري و إمدادها لهم بالطاقة اللازمة التي تمكنهم من القدرة على أداء أعمالهم بحماس ينبع من قوة داخلية قائمة على الشعور بالتكامل بينهم وبين عملهم، وهذا لا يتحقق إلا بخلق هامش من الحرية وإعطاء بعض الصلاحيات في إدارة العمل و العاملين خاصتا و أن المنظمات الحديثة تستوجب تبني مفاهيم متطورة كالتمكين.

ومن هنا فلا بد من بناء منظمات عصرية متمكنة تعتمد على التمكين كفلسفة ومنهاجا في إدارة العاملين فيها. ويهتم مفهوم التمكين الذي يعني إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم جزء من الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم مع المراقبة و تدخل في حالة تقويم الأخطاء من الإدارة، ويساهم هذا في كسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين ، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصرا أساسيا لنجاح

المنظمات. ومن هنا فان هذه الدراسة تهدف إلى البحث على ما مدى مساهمة أنماط القيادة الإدارية في

تمكين العاملين، و انطلاقاً مما سبق يمكن أن نطرح السؤال الأساسي للدراسة كما يلي:

ما مدى مساهمة أنماط القيادة الإدارية في تمكين العاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟

و بغرض الإجابة عن التساؤل فإننا نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية المنبثقة منه كالتالي:

1. ما مدى مساهمة القيادة الديمقراطية في تمكين العاملين ؟
2. ما مدى مساهمة القيادة الأوتوقراطية في تمكين العاملين ؟
3. ما مدى مساهمة القيادة التحويلية في تمكين العاملين ؟
4. ما مدى مساهمة القيادة الإستراتيجية في تمكين العاملين ؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدارسة حول تمكين العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية والديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، سنوات الخبرة) لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

■ فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من إشكالية البحث المطروحة "ما مدى مساهمة أنماط القيادة الإدارية في تمكين العاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، ومن أجل التحقق من وجود هذا الدور أو عدمه، وبهدف بلوغ أهداف الدراسة، تم صياغة الفرضيتين الرئيسة والتي انبثقت عنهم الفرضيات الفرعية أخرى.

أولاً: الفرضية الرئيسية الاولى H_{01} .

تنص الفرضية الرئيسية على أنه لا يوجد دور لأنماط القيادة الإدارية في تمكين العاملين

بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,05)$.

وتطلب تحليل هذه الفرضية تحليل الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور لنمط القيادي الديمقراطي في تمكين العاملين بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$).
- 2- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور لنمط القيادي الأوتوقراطي في تمكين العاملين بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$).
- 3- الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد هناك دور لنمط القيادي التحويلي في تمكين العاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$).
- 4- الفرضية الفرعية الرابعة H_{014} : لا يوجد هناك دور لنمط القيادي الاستراتيجي في تمكين العاملين بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$).

ثانيا: الفرضية الرئيسية الثانية.

تتص الفرضية على عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية و الديمغرافية (الجنس، العمر، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، الخبرة) بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة. و يتفرع منها الفرضيات التالية:

- 1- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين تعزى لمتغير الجنس.
- 2- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين تعزى لمتغير العمر.

3-الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين

استجابات أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين تعزى لمتغير طبيعة العمل.

4-الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين

استجابات أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

5-الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين

استجابات أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين تعزى لمتغير الخبرة.

■ نموذج الدراسة:

تم تطوير أنموذج البحث في ضوء مراجعة أدبيات الدراسة والبحوث ذات الصلة، وقد تألف

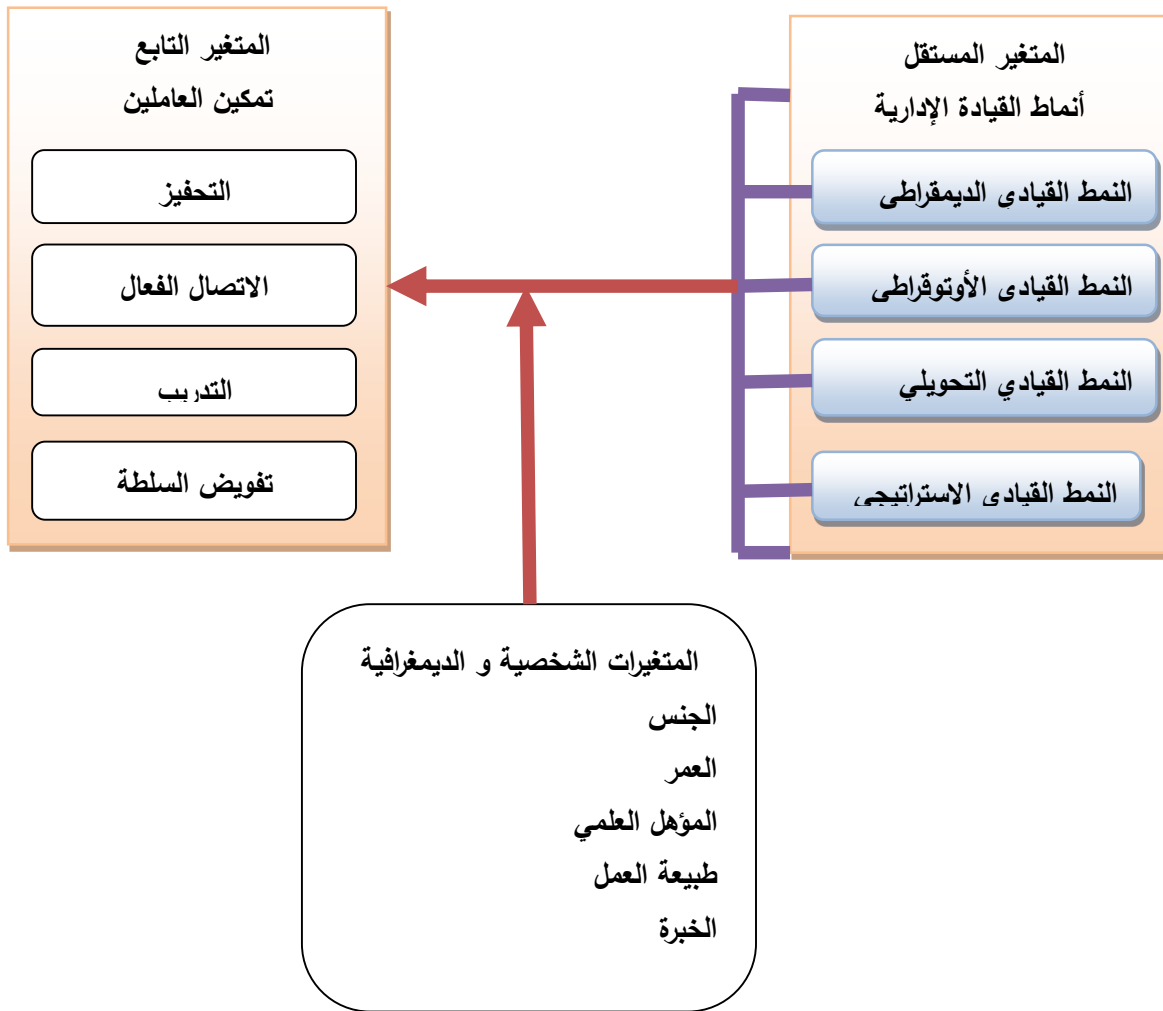
النموذج من متغيرين مبينين في الشكل رقم (01) ، متغير مستقل تمثل في أنماط القيادة الإدارية، الذي

تم قياسه من خلال نمط القيادة الديمقراطي، نمط القيادة الأوتوقراطي، نمط القيادة التحويلي، نمط القيادة

الإستراتيجي، ومتغير تابع تمثل في تمكين العاملين، وتم قياسه من خلال التحفيز،

الاتصال الفعال، التدريب، وتفويض السلطة.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



من الشكل أعلاه نرى أن النموذج المقترح يتكون من متغيرين اثنين وهما:

1_ المتغير المستقل: وهو المتغير المعبر عنه بأنماط القيادة الإدارية، والذي نريد في هذه الدراسة اختبار

العلاقة بينه وبين المتغير التابع والبرهنة على درجة تفسيره للتغيرات الحاصلة فيه، من خلال الأبعاد

الأربعة المكونة له وعلاقة كل منها بهذا المتغير التابع وتأثيرها فيه وهي:

- النمط القيادي الديمقراطي؛

- النمط القيادي الأوتوقراطي؛

- نمط القيادي التحويلي؛
- النمط القيادي الإستراتيجي؛
- 2_ المتغير التابع: وهو المتغير المعبر عنه بتمكين العاملين.
- و بالاستعانة بخصائص العاملين كمتغيرات وسيطة.

■ أهمية الدراسة.

إن التمكين الإداري للعاملين يعد أحد أهم أسباب بروز الصف الثاني من القياديين و الإداريين المؤهلين وهو ما يجعله من أهم الضمانات لاستمرارية أية منظمة ، ومن ناحية أخرى فإن الإبداع التنظيمي يعد من أهم مقاييس تقدم المنظمات وتطورها حيث أن ذلك قائم على ما يتوافر لدى العاملين بها من قدرات وإمكانات إبداعية، وتبرز أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي:

- 1- الدراسة تبحث في التمكين الإداري وهو أحد المفاهيم التنظيمية الجديدة والذي توليه المنظمات المعاصرة أهمية بالغة وتعتبره من العوامل الأساسية للتميز والاستمرار في بيئة تنافسية.
- 2- تبرز دور التمكين في الوصول بالعاملين إلى مستوى عالٍ من الإبداع من خلال ما تقدمه من معلومات علمية وعملية عن أهمية وديناميكية عملية التمكين الإداري للعاملين وبالتالي يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في توضيح للمنظمات أهمية التمكين وما تقدمه من نجاح وتميز للمنظمة.
- 3- الإثراء المعرفي سواء كان ذلك من خلال ما سيتم التطرق إليه في الجانب النظري للدراسة بالنسبة لتمكين العاملين ومفاهيمه ونماذج وكذلك القيادة الإدارية ودورها في تمكين العاملين ومن جانب آخر من خلال النتائج المتحصل عليها التي ستكون كمعيار لدعم الدراسات السابقة أو لاقتراح توصيات دراسات من شأنها أن تساهم في توضيح التمكين الإداري أو بربطه بمتغيرات أخرى.

- 4- المساهمة في التعريف بأهمية الاستثمار الأمثل للموارد البشرية وزيادة كفاءتها و فعاليتها.
- 5- تناول هذا الموضوع في عينة من أهم المنظمات التي تساهم في الاقتصاد الوطني و هدف هذه الدراسة أن تلقي أضواء جديدة على واقع هذه الشركات، الأمر الذي قد يزيد من اهتمام الباحثين و الدارسين في هذا الحقل.
- 6- إن تطبيق هذه الدراسة على احدى المنظمات الجزائرية من شأنه أن يساهم بتعريف القيادات الإدارية بالتمكين الإداري و وأهمية الاستثمار في رأس المال البشري.

■ أهداف الدراسة.

من خلال هذه الدراسة فإننا نهدف إلى تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم التمكين الإداري و كذلك أهميته بالنسبة للمنظمات و معرفة أبعاده ومختلف العناصر والمراحل التطبيقية ، بالإضافة إلى تقديم إطار نظري يوضح مفهوم القيادة الإدارية و مختلف عناصرها وأنماطها وكذلك حاجة المنظمات لتمكين، و نهدف كذلك إلى التعرف على مستوى كل من التمكين الإداري و الإبداع التنظيمي لدى المؤسسات محل الدراسة، و تحليل العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (تمكين العاملين) وكل أبعاده مع المتغير التابع (أنماط القيادة الإدارية) و التعرف على دور أنماط القيادة الإدارية في تمكين العاملين لدى المؤسسات محل الدراسة، و في الأخير نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تقديم توصيات و اقتراحات حول موضوع التمكين الإداري.

■ أسباب اختيار الموضوع

من المعروف أن لكل باحث أسباب ودوافع أدت به إلى اختيار أي مشكلة من أجل دراستها و البحث فيها، و هذا لإحساسه بأهمية التطرق لهذه الدراسة للوصول إلى تفسيرات و حلول للتساؤلات

المطروحة في البحث، لذلك تراوحت الأسباب في دراستنا بين الأسباب الخاصة بشعورنا بأهمية البحث و الرغبة في دراسة و محاولة الغوص في دلالات و مضمون الموضوع بمتغيراته- أنماط القيادة الإدارية- تمكين العاملين.

و كذا التعرف على معنى القيادة الإدارية و تمكين العاملين، مع إبراز الدور الذي تلعبه أنماط القيادة الإدارية في تمكين العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

■ هيكل الدراسة:

و لينصب جهدنا في السعي إلى إيجاد إجابة للتساؤلات المطروحة، تم تقسم الدراسة إلى فصول كالآتي:

المقدمة: تضمنت الإشكالية، الفرضيات، أهمية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، تحديد المفاهيم الإجرائية، ثم عرض بعض الدراسات السابقة.

الفصل الأول: كان بعنوان الدراسة النظرية للقيادة الإدارية الذي قسم بدوره إلى ثلاث مباحث .

المبحث الأول احتوى على ماهية القيادة الإدارية من خلال معرفة مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها، إضافة إلى عناصر القيادة الإدارية و خصائصها...الخ، أما المبحث الثاني احتوى على نظريات القيادة الإدارية، وتطرقنا في المبحث الثالث إلى أنماط القيادة الإدارية.

الفصل الثاني: كان كذلك بعنوان الدراسة النظرية للتمكين وعلاقته بالقيادة الذي قسم بدوره إلى أربعة مباحث.

المبحث الأول احتوى على مفهوم تمكين العاملين و المفاهيم الأساسية المتصلة وأهمية وأسباب اللجوء للتمكين، إضافة لتطور التاريخي للتمكين، أما المبحث الثاني احتوى أسس التمكين التي تتضمن

الخطوات و أهداف التمكين، ومبادئه ونماذجيه، أما المبحث الثالث فيحتوي على أبعاد التمكين، والمبحث الرابع تضمن علاقة التمكين بالقيادة.

الفصل الثالث: كان معنون كذلك بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والذي احتوى منج الدراسة المتبع و كذا أهم الأدوات لجمع البيانات و كذا كيفية استخراج عينة الدراسة ثم عرض الأساليب المعالجة الإحصائية، كما قمنا بعرض مجالات الدراسة- المكاني، الزماني والبشري.

الفصل الرابع: كان بدوره تحت عنوان تحليل بيانات الدراسة و مناقشة النتائج حيث قمنا في هذا الفصل بعرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية و كذا اختبار الفرضيات و استخلاص النتائج وصولاً في نهاية الدراسة إلى ذكر المراجع المستخدمة

■ المصطلحات الإجرائية للدراسة.

المصطلحات الإجرائية للدراسة هي للمصطلحات المهمة التي وردت في هذه الدراسة و التي تتمثل في: القيادة الإدارية، التمكين الإداري، القيادة التحويلية، القيادة ديمقراطية، القيادة الأوتوقراطية، القيادة الإستراتيجية.

1- التمكين الإداري: إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة التي تهدف إلى إعطاء الأفراد الحرية الإدارية في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات والاستفادة من قدرات ومواهب وإبداعات العاملين وتسخيرها في خدمة العمل أو الوظيفة والتأكيد على أهمية العمل الجماعي دون التدخل مباشر من الإدارة مع توفير البيئة المناسبة لنموهم وتأهيلهم مهنيًا، مع الثقة التامة بينهم.

2- القيادة الإدارية: هي تأثير غير قسري للسلوك الذي يمارسه فرد معين (القائد) على جماعة

(مرؤوسين) نتيجة التفاعل بين خصائص كل من القائد، الجماعة و الظروف التي تتم فيها القيادة بهدف تحقيق أهداف الجماعة".

3- القيادة الأوتوقراطية: هذا النمط القيادي يهتم بالعمل بشكل كبير ولكن الاهتمام بالعاملين يكون في أدنى صورة، إذ أن شعاره الإنتاج فقط أما المرؤوسين فإنهم مجرد أدوات للإنتاج، لذلك نجده يخطط ويدقق في كل التفاصيل، يتخذ كل القرارات، يطلب طاعة مطلقة، يراقب كل النتائج ويستعمل لتحقيق ذلك القواعد والتعليمات ولا يتوانى عن العقاب، إن هذا القائد لديه استعداد للتضحية برضا وراحة المرؤوسين في سبيل إنجاز العمل.

4- القيادة الديمقراطية: هي إحدى أساليب القيادة الستة المختلفة، وتدور حول السماح للعديد من الأشخاص بالمشاركة في عملية صنع القرار.

5- القيادة التحويلية: هي القيادة التي عمل على تحفيز التابعين بشكل أكبر من التوقعات عن طريق رفع الوعي بأهمية وقيمة أهداف محددة ومثالية، والسمو بالاهتمامات الشخصية لدى التابعين لتحقيق ازدهار ومصلحة المنظمة، ومخاطبة الاحتياجات العليا لديهم.

6- القيادة الاستراتيجية: هي قدرة المدير على التعبير عن رؤية إستراتيجية للمنظمة، أو جزء من المنظمة ، وتحفيز وإقناع الآخرين للحصول على تلك الرؤية. يمكن أيضاً تعريف القيادة الاستراتيجية على أنها استخدام الإستراتيجية في إدارة الموظفين.

الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة إطاراً معرفياً للبحث العلمي ، وبمثابة البوصلة التي توجه طريق الباحث ، حيث توفر له خبرات وتجارب الباحثين السابقين حتى يتسنى له الاستفادة منها في تطوير تصورات

ومداخلته البحثية ، وتجنب التكرار فيها، وتحقيق الرؤية الشاملة لكافة جوانب الموضوع المبحوث ، وبعدما تطرقنا في المبحثين الأول و الثاني إلى الإطار النظري لمتغيري الدراسة كل من التمكين الإداري و القيادة الإدارية وفي هذا المبحث سوف نتناول مجموعة من الدراسات التي عالجت مفهوم تمكين العاملين القيادة الإدارية في المنظمات وعلاقتها معاً أو مع بعض المتغيرات الإدارية الأخرى.

أولاً. الدراسات المتعلقة بالقيادة الإدارية.

أجريت العديد من الأبحاث و الدراسات حول القيادة الإدارية كظاهرة أو موضوع للدراسة و البحث في سبل تعزيزه تطويره في المنظمات ، وفي هذا المطلب سنعرض عددا من الدراسات التي تناولت القيادة الإدارية كمتغير للدراسة و قد قمنا بعرضها حسب ترتيبها الزمني.

1: دراسة وحيد بن أحمد الهندي (2008):

تناولت الدراسة¹ الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر المجلس الشوري، حيث تمثلت أداة البحث الرئيسية في الإستبانة والتي وزعت على عينة عشوائية مكونة من 172 شخص من المجلس الشوري، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات أهمها توفر الأنماط القيادية

1 وحيد بن أحمد الهندي (2008): الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر المجلس الشوري، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.

(المشارك، التحولي، الاستراتيجي) لدى أعضاء مجلس الشورى، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية ومستوى التمكين.

كما قدم الباحث العديد من التوصيات منها:

- حث القيادات الإدارية على انتهاج الأنماط القيادية المذكورة في الدراسة (المشارك، الاستراتيجي، التحولي).

- إيضاح مفهوم التمكين لمسؤولي المجلس الشورى من خلال البرامج التدريبية، و اللقاءات و الاجتماعات، وورش العمل.

- تهيئة بيئة عمل في مجلس الشورى بما يدعم التمكين.

2: دراسة خدير نسيم (2015):

هدفت الدراسة¹ لتعرف على مدى مساهمة أخلاقيات القائد الإداري في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية حالة المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك، بالاعتماد على عدة مؤشرات لقياس المهارات الإدارية والقيادية من جهة و مدى وجود أخلاقيات القيادة وعلاقتها بريادة هذه المنظمات من جهة أخرى. وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات العلمية والإحصائية كالمقابلات الشخصية والاستبيان ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات أهمها توفر قيم الأخلاقيات في سلوكيات وتصرفات قادة المنظمات وطبيعة العلاقة التي تربط بينها وبين الوصول إلى موقع الريادة في مجال صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك.

¹خدير نسيم(2015): مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم القانونية كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.

3: دراسة راضية يوسف، موسى بخاخشة (2018) :

هدف هذه الدراسة¹ هو التعرف على مستوى ممارسة أنماط القيادة الإدارية وأثرها على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية "براهمية مسعود" بولاية قالمه، حيث تمثلت أداة البحث الرئيسية في الإستبانة والتي وزعت على عينة شملت 60 عاملا من مجتمع الدراسة الذي يضم 341 عاملا، ومن خلال الاستطلاع الميداني وتطبيق الأداة على أفراد العينة و التحليل باستخدام برنامج spss خلصت الدراسة إلى: النمط الديمقراطي هو السائد وجاء تطبيقه بدرجة متوسط حسابي (3.46) يليه النمط الأوتوقراطي و بدرجة اقل النمط الحر، وجاء المستوى العام لتوافر أنماط القيادة الإدارية متوسط؛ الإلتزام المعياري هو الإلتزام الذي يبديه العاملون في المرتبة الأولى بمتوسط (3.67) يليه الإلتزام العاطفي ثم الاستمراري وجاءت جميع الأبعاد بدرجة متوسطة كما جاء المستوى العام للإلتزام التنظيمي متوسط؛ كما توصلت الدراسة إلى انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي على الإلتزام التنظيمي للعاملين بينما لا يوجد أثر للنمط الأوتوقراطي و النمط الحر.

4: دراسة UzmaRasool Khan et FizaAj (2016)

تهدف الدراسة² إلى اكتشاف دور القيادة في التغيير التنظيمي، ومن خلال تحليل نتائج دراسة الحالة تظهر الدراسة أن القادة يجب أن يتمتعوا بصفات مختلفة (الرؤية و الديمقراطية و التحويلية) جنبا

¹دراسة راضية يوسف، موسى بخاخشة (2018): أثر ممارسة أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "براهمية مسعود" ببوشقوف -، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 03، العدد 05، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر.

² UzmaRasool Khan: The Role of Leadership on Organizational Change, International Journal of Management Sciences and Business

Research, Vol-5, Issue 11,2016

إلى جنب مع الأسلوب المبتكر يؤدي إلى تغيير تنظيمي أكثر فاعلية، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك دوراً مهماً للقيادة أثناء إحداث التغيير التنظيمي.

كما أوصى الباحثان الشركات بأكملها للتفكير في دور القائد كعامل تغيير والتفكير في سمات القائد ، والتي تؤدي إلى جلب فرص النجاح لهم من خلال إدارة أفضل لعملية التغيير التنظيمي.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بتمكين العاملين.

أجريت عليه العديد من الأبحاث و الدراسات حول تمكين العاملين كظاهرة أو موضوع للدراسة و البحث في سبل تعزيزه تطويره في المنظمات ، وفي هذا المطلب سنعرض عدداً من الدراسات التي تناولت التمكين كمتغير للدراسة و قد قمنا بعرضها حسب ترتيبها الزمني.

1: دراسة عالية جواد محمد علي وسيف الدين عماد أحمد، 2013

تناولت هذه الدراسة¹ العلاقة بين التمكين والتطوير التنظيمي مع معرفة مدى تأثير تمكين العاملين على تطوير ونجاح المنظمة حيث تمثلت أداة البحث الرئيسية في الاستبانة والتي وزعت على عينة عشوائية مكونة من 91 شخص من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية ببغداد، وقد أظهرت هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي ووجود تأثير معنوي لعملية تمكين العاملين على التطوير التنظيمي في الشركة المدروسة، كما أبانت الدراسة على خوف بعض المدراء من فقدانهم للسلطة ومناصبهم الإدارية فيما لو تمتع بعض الموظفين ببعض الصلاحيات. ومن بين أهم ما وصت به هذه الدراسة اعتماد الشفافية من قبل الإدارة العليا وذلك بتوفير المعلومات المطلوبة لكافة العمال وذلك ليتمكنوا من أداء عملهم على أفضل وجه ممكن وكذلك ضرورة الاهتمام

¹ عالية جواد محمد علي وسيف الدين عماد أحمد: أثر التمكين الإداري في التطوير التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد

36، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، بغداد - العراق ، 2013، ص 160

بإشراك العاملين بالمعلومات المتعلقة بالعمل لتمكينهم من اتخاذ قرارات مناسبة وصحيحة في بعض المواقف ودون الرجوع للإدارة، إلى جانب ذلك ضرورة الدقة في اختيار العاملين الممنوح لهم صلاحيات التمكين ممن يتمتعون بالمهارة والخبرة وقوة الشخصية لضمان نجاحهم في أداء مهام عملهم.

2: دراسة Mohammad Qasim AL- Magableh (2014)

هدفت الدراسة¹ إلى التعرف على درجة التمكين الإداري وكذلك الدرجة السلوك الابتكاري لدى منسقي القسم الأكاديمي في الجامعة كلية العلوم، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس خلال العام الدراسي 1434- 1435 هـ، حيث تم تصميم أداة البحث الرئيسية والمتمثلة في الإستبانة والتي وزعت على عينة عشوائية مكونة من 120 ذكر و 44 أنثى يتم اختيارهم بشكل عشوائي من مختلف الأقسام كلية العلوم والفنون في شروية للإجابة على أسئلة الدراسة. تشير الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين التمكين و السلوك لابتكاري حسب متغيرات الدراسة (الجنس، التخصص، الخبرة) لتحقيق أهداف الدراسة، كما بينت الدراسة أن منسقي القسم الأكاديمي بكلية العلوم والفنون لديها درجة متوسطة من التمكين الإداري ودرجة متوسطة من السلوك المبتكر على حد سواء. كما تشير إلى أن هناك علاقة ذو دلالة إحصائية موجبة بين التمكين الإداري و السلوك الابتكاري.

في ضوء هذه الدراسة أوصى الباحثان بعقد دورات تدريبية خاصة بها للعمليات الإدارية بين المنسقين الأكاديميين على أساس الكفاءة وتكافؤ الفرص. كما توصي الدراسة باختيار الرؤساء المنسقين الأكاديميين من أولئك الذين يؤمنون بالابتكار ويميلون إلى المخاطرة.

3: دراسة برني لطيفة (2014)

¹ Mohammad Qasim AL- Magableh et Abedalqader Mohammed Otoum: **The Administrative Empowerment and its Relationship with the Innovative Behavior among the Head**, International Research in Education, vol 02, N02, 2014

تهدف هذه الدراسة¹ إلى تبيان طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والتمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة. ولتحقيق أهداف الدراسة تمت دراسة عينة مؤلفة من 59 عاملا من مختلف العيادات والمصحات الإستشفائية الخاصة في ولاية بسكرة، وقد تم التوصل إلى أن مستوى التمكين الإداري والنفسي لدى العاملين في هذا القطاع كان كبيرا، غير أن العلاقة بين المتغيرين وأبعادهما من خلال نتائج الارتباط كانت رغم أنها كانت موجبة وموجودة عند مستوى دلالة أقل من 1 % و 5 %، غير أنها ضعيفة نوعا ما. كما تم التوصل إلى أن القدرة التفسيرية للنموذج كانت 31,4 % أي أن متغيرة التمكين الإداري تفسر ما مقداره 31,4 % من التباين الحاصل في التمكين النفسي، لكن التأثير الذي كان للتمكين الإداري على التمكين النفسي ترجم فقط في بعدي الفرص والقوة الرسمية ، بينما بعد الدعم أثبت أنه لا يساهم في تفسير النموذج في هذا القطاع.

4: دراسة عبد الباقي حياة و عبدوس عبد العزيز (2017)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أنماط القيادة الإدارية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تيموشنت على مستوى تمكين العاملين، واستخدم الباحثان استبانة شملت (26) عبارة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، حيث وزعت على (56) موظف من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تيموشنت، تم اختيارهم بشكل عشوائي من المجتمع المدروس، وبعد المعالجة الإحصائية وباستخدام الباحثان برنامج spss، بينت النتائج أن مستوى التمكين كان عاليا والنمط السائد هو النمط الموقفي، ووجود أثر إيجابي لأنماط القيادة على التمكين، وتوصي الدراسة على ضرورة تخلي الرؤساء على النظم التقليدية و إتباع

¹برني لطيفة : التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة، أبحاث اقتصادية وإدارية ،جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 15، 2014

الأساليب القيادية الحديثة، وتشجيع المرؤوسين لتقديم اقتراحاتهم و آرائهم لحل المشكلات التي تعترضهم أثناء تقديم أعمالهم.

■ مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

يمكن تلخيص استفادتنا من هذه الدراسات في:

-بناء الجانب النظري للدراسة.

-الإستفادة من الجوانب المنهجية.

-الإستعانة بها في بناء أداة جمع البيانات.

-الإستفادة من نتائجها في عملية التحليل.

-مقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية.

الفصل الأول:

الإطار النظري للقيادة الإدارية

تمهيد

تفيض المشاهدات اليومية في كافة مجالات حياة الإنسانية أين يلتقي أفراد للعيش معا أو للقيام بعمل ما، بروز شخص من الجماعة يؤثر في مشاعر وسلوك الآخرين، حيث يتمكن من توجيههم، وتعرف هذه الظاهرة بالقيادة، وهي تعتبر ظاهرة اجتماعية توجد في كل زمان ومكان، ولذلك احتلت مكانة هامة في مواضيع علم النفس و الاجتماع بفروعهما المختلفة، إلا انه و مع ظهور الثورة الصناعية و نشأة منظمات الأعمال انتقل الاهتمام بالقيادة إلى الفكر الإداري، حيث تشبعت البحوث و الدراسات في مجال القيادة.

ومن هذا المنظور سوف نحاول تقديم عرض شامل عن القيادة الإدارية، و بناءا على ذلك سنتطرق

في هذا الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول: تطور الفكري للقيادة الإدارية.

المبحث الثاني: ماهية القيادة الإدارية

المبحث الثالث: نظريات القيادة الإدارية

المبحث الرابع: أنماط القيادة الإدارية

المبحث الأول: تطور الفكري للقيادة الإدارية.

لقد تطورت القيادة الإدارية عبر الفكر الإداري الحديث، ففي هذه المرحلة بالذات أصبح هناك اهتماما كبير بعلاقة القائد الإداري (المدير) بمرؤوسيه، ومجمل الدراسات والبحوث كان هدفها هو وضع السياسة الملائمة التي ينتجها المسئول الإداري (المدير) اتجاه أتباعه للوصول إلى أهداف المؤسسة بأقل التكاليف، ومن أهم مدارس الفكر الإداري الحديث نجد ما يلي:

المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية

إن نمو القوى العاملة وزيادة الإنتاج وظهور المصانع والصعوبات التي ظهرت في التوفيق بين القوى العاملة وإدارة المصانع قد أظهر الحاجة الماسة إلى أساليب وأنظمة إدارية قادرة على السيطرة، على الإنتاج وكفاءته من جهة وبعبارة أخرى ، وعلى استخدام وإدارة القوى البشرية من جهة أخرى التوفيق بين مصالح الإنتاج وأرباب العمل وبين مصالح المستخدمين والعمال، وكان ضمان المدرسة الكلاسيكية ثلاثة اتجاهات رئيسية هي:

أولاً- نظريه الإدارة العلمية

يعتبر فريدريك تايلور " frederik taylor " (1868-1917) أب الإدارة العلمية من خلال نظريته في الإدارة والتي كان يهدف من خلالها إلى رفع الكفاءة الإنتاجية و خفض تكلفة الوحدة الواحدة، وقد اصدر كتاب بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية " عام 1911 ضمنه أفكاره و آراءه وأساليب وفنون الإدارة كما أشار من خلاله إلى أهمية الحوافز المادية وفاعلية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين وحثهم على إتقان العمل ورفع كفاءتهم الإنتاجية وهي ما اسماه بالمغريات أو المشجعات، وربط بينها وبين الأداء الجيد، كما بين أن هذه المغريات يمكن أن تأخذ صورة صورا متعددة: كزيادة الأجر، الترقية، السريعة ، تخفيض ساعات العمل، كل ذلك مع تقدير المدير لمرؤوسيه واحترامه لمشاعرهم ومراعاته لظروفهم ، و على الرغم من

إهمالها لجوانب السلوكية والاجتماعية فقد كان الأفكار "تايلور" اثر في الإنتاج ، ولا تزال أفكاره ملموسة في الدراسات الحديثة ، بعد أن نالت التأييد والتقدير على النطاق المحلي والعالمي¹.
وقد كانت حركة الإدارة العلمية تركز استخدام المنهج العلمي في تحليل المشكلات والبحث عن حلول لها، كما أبرزت أهمية عملية القياس وضرورة إيجاد مقاييس علمية لتحديد معدلات الأداء و الحكم كفاءة العاملين².

ثانيا: نظرية التقسيم الإداري

مؤسسها هنري فايول (Henry Fayol 1841-1925) هو مهندس فرنسي نصب مديرا على شركة للتعدين أوشكت على الإفلاس بسبب المشاكل الإنتاجية والتنظيمية لكنه استطاع إنقاذها، ورغم أن فيول كغيره من الرواد كان يهتم بالرفع الكفاية الإنتاجية إلا أنه اختلف عن تايلور و آخ رين في تركيزه على الأعمال الإدارية بدلا من الأعمال التنفيذية في الورشة، فبينما اهتم تايلور بتحليل عوامل الحركة والزمن، كانت أفكار فايول تدور حول الإدارة كنظرية يمكن للشخص تعلمها³.

إن الأفكار التي جاء بها "هنري فايول" أثارت ثورة وتركت اثر مميذا في الفكر الإداري ،سواء في فرنسا وغيرها ، لان ما ميز أفكاره عن غيرها هو المزوجة بين ما هو نظري من أفكار وآراء ودراسات، وما جسده على ارض الواقع من خلال نجاحه في القيام بالمجودات الملقاة على عاتقه في الشركة الفرنسية التي كان يعمل بها، كما انه استطاع ان يجمال الوظائف الإدارية في خمسة وظائف رئيسية هي: التخطيط

احمد ماهر : السلوك التنظيمي، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003، 07¹

على السلمي: السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، 1988، ص 30²

³ كامل محمد المغربي: الإدارة أصالة المبادئ والأسس والوظائف المنشأ، دار الفكر، عمان، الأردن، 2007، ص 104

،التنظيم، إصدار الأوامر ، الرقابة ، إما عن تنسيق الوظائف الإدارية وما ينبثق منها من أوجه النشاط التجاري ، النشاط المالي ، النشاط التأميني، النشاط المحاسبي والنشاط الإداري¹.

ثالثا: النظرية البيروقراطية:

يعتبر ماكس ويبر (max weber) من ابرز مؤسسي هذا الاتجاه وهو عالم اجتماع ألماني ،لم يكن الرجل ممارسا بالمقارنة مع تايلور وفايول فقد حاول ماكس ويبر الإجابة على من التساؤلات التي كانت محل بحث من طرفه وهي لماذا يطيع الأفراد الأوامر، ما الذي يعطي صفة الشرعية لسلطة الأمر على المأمور، وقد بين من خلال كتاباته ثلاث أنواع من السلطة وهي السلطة البطولية يتمتع القائد خلالها بمجموعة من الصفات (فوق الآخرين) والتي تجعله يسيطر عليهم ،إضافة إلى السلطة التقليدية والتي تستمد شرعيتها من الأعراف والتقاليد، هذه السلطة تستند إلى الدور الذي يقوم به الشخص لا من الشخص نفسه².

إن السلطة القانونية وفقا ل"فيبر" هي التي تحتّم على الناس احترامهم القانون لاعتقادهم انه عادل ، ومن الإضافات التي قدمها "فيبر" في مجال القيادة الإدارية تصوره لنمط القيادة الذي يتلاءم مع كل نموذج من نماذج السلطة، وذلك من خلال تطبيقه للنظام البيروقراطي ،ومن ثم مبدأ التسلسل الإداري والذي يمكن القيادة الإدارية عن طريق علاقة الترابط بين الرئيس والمرؤوس من المحافظة على التماسك حتى في اكبر التنظيمات حجما ، ويجعلها تعمل كجسد واحد مترابط ،لان مسؤولية القيادة في لا تتوزع ، بل تتحرك الجهود باتجاه أهداف محددة وكذلك مبدأ التخصص الذي يحتاج إليه التنظيم في تحقيق

علي محمد منصور: مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999، ص 70¹

محمد رفيق الطيب: مدخل التسيير أساسيات ووظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 65²

أهدافه ، وكذلك المرتب الثابت والاستقرار في الوظيفة بالنسبة إلى الموظف يعكس صفة استمراره في الوظيفة¹.

المطلب الثاني: المدرسة السلوكية:

جاءت أفكار رواد المدرسة السلوكية بخلاف أفكار رواد المدرسة الكلاسيكية التي حاولت البحث في النمط القيادي الفعال والمفضل في المؤسسات ، كما ركزت على العنصر البشري من الناحية السلوكية ، وهو ما يتوافق مع المفهوم الحديث للقيادة الإدارية الذي ينادي بضرورة التوفيق بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية للعاملين كما أن تحقيق أحدهما يرتبط بتحقيق الآخر .

أولاً: نظرية العلاقات الإنسانية

لقد أسهمت حركة العلاقات الإنسانية و ما تمخضت عنه نتائج الدراسات التي جاء بها إلتون مايو (Elton Mayo) و جماعته في الفكر الإداري و أدت إلى التوسع في نطاق عمل الباحثين و من أهم الجوانب التي أكدتها دراسة التون مايو ما يلي²:

- البحث عن السبل المثلى في خلق التكامل و التفاعل الهادف بين التنظيم الرسمي و غير الرسمي.
- التأكيد على أهمية التنظيم غير الرسمي و عبرت عنه بالقيم و أنماط السلوك التي لا تحددها القواعد و السياسات الرسمية.
- أن أنماط و قواعد التنظيم غير الرسمي لا تتسم بالاستقرار أو الثبات كما هو حال التنظيم الرسمي الذي غالبا ما يؤطر بقواعد و سياسات واضحة و محددة تنظيميا.

ظاهر محمود كلالدة: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الزهران، عمان، 1997، ص 248¹

² بن وناس صباح: أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة، 2016، ص 86

- أثر الحوافز المادية و المعنوية الكبيرة في زيادة إنتاج الفرد و الجماعة.
 - يتأثر الفرد بجماعة العمل و بالقيم و المعتقدات و الطموحات الجماعية.
 - الاهتمام بالقيادة الجماعية و المشاركة في اتخاذ القرارات من حيث دورها في تحقيق أهداف المنظمة.
 - التأكيد على الروح المعنوية للأفراد و الدافعية و تماسك الجماعة و التفاعل الاجتماعي بأفاعة المختلفة.
 - يعمل الأفراد في إطار تحقيق التوازن بين الاتجاهات الجماعية و اتجاهات الفرد ذاته.
 - بناء فلسفة جديدة من الاتصالات بين الأفراد، آخذة في الاعتبار جميع الأبعاد التنظيمية الرسمية و غير الرسمية.
 - العلاقات التنظيمية بين المستويات العليا و الدنيا و أنماط التفاعل بينهما.
- وأشار رواد المدرسة العلاقات الإنسانية إلى الأهمية الدور الذي يلعبه الإنسان في مجال العمل ومستوى الأداء ، وبذلك وجهت حركة العلاقات التي تنشأ بينهم ومدى تأثيرها نحو في أنماط سلوكهم وتصرفاتهم في العمل، وأولت أهمية قصوى لنمط القيادة الديمقراطي في المنظمة كوسيلة فعالة للوصول إلى أداء أفضل والذي يتميز بمهارات فائقة في التعامل مع الأفراد العاملين والاعتراف بأدائهم وسعيه الدائم لزيادة مستوى أدائهم، والسعي لتحقيق التوفيق بين مصالح المجموعة ومصالح المنظمة¹.
- ولقد وجهت لأفكار مدرسة العلاقات السلوكية انتقادات كثيرة بينها² :
- تجاهلت المدرسة العلاقات الإنسانية أهمية الدوافع المادية وقللت من قدرتها في التأثير في السلوك الإنساني .

¹ سليمان خليل الفارس وآخرون: إدارة الموارد البشرية و الأفراد، منشورات الجامعة، دمشق، سوريا، 2003، ص 140

² سعود بن محمد النصر: "الإدارة العامة" أسس والوظائف و الاتجاهات الحديثة، مكتبة الشقري للنشر، السعودية،

2013، ص 63

- إن مدرسة العلاقات الإنسانية لم تقدم نظرية متكاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي، بل ركزت اهتمامها على جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة وهو العنصر البشري.
- تركيزها على دراسة التنظيم غير الرسمي وإغفالها أهمية التنظيم الرسمي .

ثانيا: نظرية هرمية الحاجيات

تعد نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو **Abraham Maslow** من أكبر المساهمات العلمية في مجال علم الاجتماع عامة وعلم الإدارة خاصة، حيث قام بتحديد حاجات الإنسان وتصنيفها وترتيبها على شكل سلم هرمي من القاعدة إلى القمة وذلك على الشكل التالي:

الحاجات الفسيولوجية: وتمثل حاجات أساسية للإنسان، وبالتالي أعطيت المرتبة الأولى في سلم حاجات ماسلو، وتشمل هذه الحاجات الهواء، الماء، الغذاء، الكساء والمأوى والتي تعتبر أساسية وحيوية لبقاء الإنسان حياً¹.

حاجات الأمان والسلامة والاستقرار: وتتضمن حماية الفرد من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية، والحماية من الأخطار الاقتصادية والمالية، ويمكن للقائد أن يلعب دوراً في ضمان وتوفير ظروف عمل.

الحاجات الاجتماعية: (حاجات الانتماء) تتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعي بطبيعته، ويعيش ضمن جماعات يتفاعل ويتعامل معها، وتشتمل هذه الحاجات على حاجة الإنسان إلى الانتماء، الارتباط، التعاطف والحب والرغبة في التقارب والمشاركة الوجدانية².

علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 61¹

² عبد الباري درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرون، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 392.

حاجات الاحترام و التقدير: وتشمل رغبة الفرد في قبوله من الجماعة، والشعور بأهمية التقدير والاحترام من قبل الآخرين، وتأكيد احترام الذات، وتحقيق هذه الحاجات هام لكونه يبعث لدى الفرد الشعور بالثقة في النفس واحترامه لذاته وقدراته، ويمكن تحقيق تلك الحاجات من خلال التميز، المنافسة، الكفاءة، ويستطيع القائد المساعدة على ذلك من خلال الاعتراف بالأداء الجيد.

حاجات تحقيق الذات : وتمثل أعلى المراحل للإشباع لماسلو، إذ يرغب الفرد في التعبير عن ذاته والوصول إلى تحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه بناء على قدرته وكفاءته، إذ ترتبط بحاجة الإنسان إلى أن يحقق الصورة التي يتخيلها لنفسه¹.

حسب هذه النظرية يستطيع القائد الإداري أن يوظف حاجات الأفراد لإحداث سلوك مرغوب به اتجاه تحقيق الأهداف العامة، فالحاجات لها دور كبير في المشاكل التي يواجهها القائد الإداري، وعليه أن يكون على دارية بهذه الحاجات ودرجاتها وقوتها وأهميتها للأفراد، وأن هناك تبادل بين المسؤوليات والواجبات من جهة وبين الحقوق المترتبة للفرد من جهة أخرى، وعليه فإن القادة في مختلف مواقعهم عليهم باحترام حاجات الأفراد، والسعي لإشباعها لأن ذلك يساعد بشكل إيجابي في توجيه سلوك الأفراد باتجاه الأهداف المراد تحقيقها².

راوية حسين: السلوك في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2001، ص 116¹

ظاهر كلالدة، مرجع سابق، ص 44²

المطلب الثالث: القيادة في ظل الفكر الإداري المعاصر

بدأت المديرية الحديثة في الإدارة مع بداية السبعينات ولاتزال الى وقتنا الحاضر و الافتراض الذي تقوم عليه هو أنها لا تؤمن بوحدة السلوك الإنساني، أي ليس هناك طريقة مثلى للشكل الذي يجب ان تكون عليه التنظيمات، فقد ركزت المدرسة الكلاسيكية على التنظيمات الرسمية، بينما ركزت المديرية السلوكية على التنظيمات غير رسمية من جهة، وعلى أهداف المؤسسة والعاملين من جهة أخرى، في حين بينت المدرسة الحديثة على أنه لا يمكن أن نفضل جزءا معينا من التنظيم ، ومن هذه الاتجاهات ما يلي :

أولاً: نظرية النظم The systems Scholl

تبنى "مانيز" فكرة النظام سنة 1964م، وقسم المنظمات إلى أنظمة مغلقة لا تهتم كثيرا بما يحدث في بيئتها الخارجية، وهو المفهوم التقليدي السائد سابقا بسبب استقرار البيئة و عدم حدوث التغيرات لنجاح المنظمة حيث يأخذ النظام المفتوح مداخلته من البيئة الخارجية و يصدر مخرجاته المتمثلة في السلع و الخدمات إليها. وتكمن فعالية المنظمة في استطاعتها فيها. وأنظمة مفتوحة حيث اعتبرها أساس الحصول على الموارد اللازمة من البيئة (بد عاملة، مواد أولية، معلومات... وغيرها) و القيام بإنتاج مخرجاتها¹.

منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتبة الجامعية الحديثة، الإسكندرية، 2003، ص 35¹

ثانياً: نظرية (Z) في الإدارة William Ouchi

فقد طور وليام جورج أوتشي النظرية المسماة نظرية (Z) في الإدارة، حيث تحاول هذه النظرية أن تصنع نوع من التكامل والتزاوج بين الممارسات الإدارية اليابانية والممارسات الإدارية الأمريكية، لذلك افترض أوتشي أن الفرد الأمريكي يختلف في ثقافته عن الفرد الياباني، ولكي يستفاد من الأساليب القيادية اليابانية حاول أوتشي تعديل هذه الأساليب لتلائم الثقافة اليابانية، فعلى سبيل المثال فإن الممارسات اليابانية التالية: القرار بالإجماع، أسلوب جمع المعلومات من الأسفل إلى الأعلى، المسؤولية الاجتماعية، التنظيم غير الرسمي، كلها يجب أن تمارس في المؤسسات الأمريكية على الشكل التالي: القرار بالأغلبية، حرية انسياب المعلومات، ويغلب عليها من الأعلى إلى الأسفل المسؤولية الجماعية والفردية معاً، التنظيم الرسمي والبيروقراطي مصحوباً بشبكة من العلاقات غير الرسمية ومحاولة ترسيم الثقة والاحترام المتبادل، كما تهتم البيئة اليابانية وتشجع التعاون بين القادة وأتباعهم في ممارسة الأدوار الوظيفية، واعتماد مبدأ الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين، مما يضيف على العمل المؤدى كفاءة عالية وفعالية في تحقيق الأهداف، ويلخص الشكل المدرج أدناه مقارنة المؤسسات اليابانية والمؤسسات الأمريكية التقليدية مع نموذج تنظيم " نظرية Z"¹.

ويمكن استخلاص من نظرية Z مجموعة قيم أهمها²:

- توظيف دائم مدى الحياة للعاملين.
- بطء التقييم و الترقية (الترقيم كل عشر سنوات مثلاً)، لضمان استمرارية العطاء والتعاون المثمر بين العاملين.

¹ ماجد أحمد الصرايرة، يونس لهلوب: مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 65.

نور الدين تاويريت: تطور الفكر التنظيمي للمنظمة، عالم الكتب الحديث، اريد، الأردن، 2009، ص 42²

- عدم التخصيص المهني، حيث ينتقل العاملون في المنظمة بين مختلف أقسامها لاكتساب خبرات توسع من أفاقهم.

- الرقابة غير مباشر تتلاءم مع طبيعة الأعمال والظروف المتغيرة.

- القرار الجماعي (أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات) للوصول إلى قرارات أفضل تتميز بالإبداع و الفعالية و الملائمة والعدالة.

- القيم المشتركة و المستمدة من العمل التعاوني و الجماعي، والابتعاد عن الأنانية و الفردية.

- الاهتمام الشامل بالناس في مجال أهداف الفرد وأهداف التنظيم في ضوء قيم التعاون الإنساني.

التطورات النظرية على هيئة سلسلة من المراحل المختلفة ، ولا يعني هذا أن نظرية ما تختفي إثر ظهور نظرية أخرى ولكن قد تخضع بعض النظريات لنقاش موسع الآن كما أن البعض الآخر يخبو لكي يظهر مرة أخرى بعد سنوات قلائل بشكل مبهر ، ويلاحظ أيضا أن النظرة المقبولة إلى القيادة قد تتغير بشكل كبير مع ظهور دراسة أو نموذج للقيادة جديدين ، وبالتالي فإن النظرة في الستينيات كانت أن القيادة هي عبارة عن "سلسلة من الأفعال يؤديها الأفراد وتؤثر على الأفراد آخرين يشتركون معا في نفس الاتجاه" ولكن مع بداية هذا القرن تحول الأكاديميون إلى الحديث عن القيادة باعتبارها " عملية إيجاد طريقة أمام الناس يساهمون من خلالها في إحداث أمور غير مألوفة¹.

المبحث الثاني: ماهية القيادة الإدارية .

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وهي مفتاح الإدارة، فهي محور العملية الإدارية بحيث تعد القيادة الكفاء أحد المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين

¹ د. صفوت محمد: كل ما تحتاج معرفته عن القيادة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013، ص 16-17

المؤسسات الناجحة وغير الناجحة، فالقيادة بالنسبة للمؤسسة يمكن تشبيهها بالدماغ بالنسبة للإنسان، فهي التي تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقاً للظروف المحيطة، فهي متأثرة ومؤثرة بالبيئة التي تعمل بها.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية القيادة الإدارية.

لقد عرفت القيادة الإدارية العديد من التعريفات، باعتبارها ظاهرة اجتماعية معقدة وعملية تفاعل ترتبط بالسلوك الإنساني من الصعب تحديد مفهوم واحد متفق عليه، وفيما يلي سنقوم بالتطرق إلى أبرز المفاهيم المتعلقة بالقيادة الإدارية إضافة إلى أهميتها.

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية:

على الرغم من اهتمام الكثير من الكتاب و الباحثين بدراسة موضوع القيادة، إلا أنهم لم يتمكنوا من اتفاق على مفهوم موحد لها بسبب اختلاف زوايا الرؤية لكل باحث للقيادة، لذا سنقوم في هاذ المجال بتعريف القيادة لغة ثم اصطلاحاً و القيادة بشكل عام للخروج في الأخير باستخلاص تعريف لها.

1_ مفهوم القيادة الإدارية لغة : إذا تم الرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة، لوجد أن كلمة القيادة **leadership** مشتقة من الفعل اليوناني **Archein** بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني **Agere** ومعناه يحرك أو يقود، أما كلمة قائد **Leader** فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، بمعنى أنه هناك علاقة بين شخص يوجه و أشخاص آخرون يقبلون هذا التوجيه؛ وحسب لسان العرب لابن منظور، فالقيادة من قاد، يقود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها.¹

¹ نجم عبود نجم، القيادة الإدارية، دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 23

2_ مفهوم القيادة الإدارية اصطلاحاً: تعرف القيادة بأنها "عملية التأثير الاجتماعي". وهذا التعريف يعني أن القيادة لا تقتصر على الشركات ومجال العمل الإداري وإنما قد توجد في المدرسة و المسجد، و في الأسرة و غيرها، إن هذا التأثير يحمله الأفراد إلى ما هو ابعد من العمل، وأنهم أينما وجدوا قد توجد القدرة على التأثير على الاجتماعي بهم¹.

3- تعريف القيادة الإدارية.

تناول العديد من الباحثين والمفكرين موضوع القيادة، ولازال موضوعا غامضا، ولا يوجد اتفاق على تعريف موحد لهذا المفهوم، وفي ما يلي بعض التعارف التي تناولت مفهوم القيادة الإدارية:

✓ **قيادة الإدارية** هي "مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر في شخص ما، ويقصد من وراءها حث الموظفين على التعاون من أجل تحقيق أهداف معينة للعمل، هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية.²

✓ **القيادة الإدارية:** هي سلوك الفرد الذي يمارسه عند مواجه الأنشطة و الأعمال التي يقوم بها الموظفون من اجل تحقيق الأهداف المطلوبة، كما أن القيادة من هي التأثير أو السلطة التي تمارس في المنظمة لتوجيه الموظفين عن طريق الاتصال لتحقيق أهداف معينة³.

¹ نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 23

² نبيل سعد خليل، الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر المعاصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 120.

³ إيهاب عيسى المصرى، طارق عبد الرؤوف: القيادة الإدارية والقائد الإداري، المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة،

✓ تعرف أيضا على أنها "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.¹

✓ القيادة الإدارية هي "القدرة على التأثير على الآخرين أفراد وجماعات في قيمهم وأفكارهم وسلوكهم والقدرة على توجيههم لتحقيق الأهداف التي يرغب بها القائد، وهي القدرة على إحداث تغيير في الأهداف والأساليب والإجراءات في العمل، والقدرة على التصور والتفاعل مع الحاضر والمستقبل، والقدرة على وضع إطار عمل الأفراد والجماعات وبناء الثقة وتعظيم الروح المعنوية لمجموعة العمل.²

✓ وتعرف أيضا على أنها "القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين وذلك باستعمال التأثير والنفوذ أو استعمال السلطة الرسمية عند الضرورة.

ويتضح من هذا التعريف أن القيادة الإدارية هي القدرة على توجيه مجموعة من الأشخاص نحو القيام بعمل مشترك في تناسق وجماعية وانسجام بغرض تحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف محددة.

3

ويتضح من التعريفات السابقة أن هناك ثلاث شروط أساسية لا بد من توافرها لوجود القيادة الإدارية وهي:

الشرط 1: وجود جماعة من الناس (شخصين أو أكثر)

الشرط 2: وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الأعضاء.

¹ نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 97

² علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 78.

³ رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، (بدون بلد النشر)، 2000، ص 4

الشرط3: أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط جماعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى إلى تحقيقه¹.

وفي الأخير يمكن القول أن القيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين وتحريك رغباتهم و مهاراتهم وتوجيهها لأهداف جماعية لتحقيق أهداف المنظمة، كما يعتبر القائد مصدر الهام لمروؤوسه.

4- تمييز مفهوم القيادة عن المفاهيم المتداخلة

يتضح أن مصطلح القيادة يرتبط بالعديد من المفاهيم المتداخلة فيما بينها، إلا أنها مختلفة في معانيها، وهذا ما يقودنا إلى التمييز بين هذه المفاهيم و تحديد علاقتها بالقيادة.

4_1 التمييز بين القيادة والإدارة : في محاولة للإجابة على " ما هي القيادة " من الطبيعي النظر إلى العلاقة بين القيادة والإدارة، بالنسبة للكثيرين فإن الإدارة تشير إلى (التخطيط، التنظيم، رقابة، إجراءات.....)، أما القيادة فغالبا ما ترتبط بالمخاطرة و الديناميكية والإبداع وكذا الرؤية.

يقول البعض أن القيادة هي في قيمة الاختيار لذلك تعطينا نشاط ذو قيمة في حين أن الإدارة غير ذلك، وفيما يلي بعض الفروق بين القادة و المديرين.

- المدير يقلد؛ أما القائد يبدع .
- يسأل المديرون كيف ومتى؛ يسأل القادة ماذا ولماذا.
- المديرين لديهم وجهة نظر قصيرة الأجل ؛ أما القادة وجهة نظرهم طويلة الأجل.
- المدير يعتمد على الرقابة؛ أما القائد يعتمد على الإلهام
- الإدارة تحتاج تسيير؛ القيادة ابتكار².

¹ نواف سالم كنعان ، مرجع سابق، ص 91.

² Hughes, Ginnett, Curphy. **Organizational Leadership**, The McGraw-Hill Companies 5Edition, 2006, P8-9

كما يرى Paul Birch أن الفرق بين القيادة والإدارة، هو أن المديرين بشكل عام يهتمون بالمهام، بينما يهتم القادة بالجانب الإنساني، والفرق هو أن القادة يدركون أن المهام تتحقق من خلال النوايا الحسنة ودعم الآخرين (التأثير)، تتبع هذه النوايا الحسنة والدعم من رؤية القائد للعاملين كأشخاص، ليس كمورد آخر يستخدم في الحصول على نتائج. أما المدير لديه دور تنظيم الموارد لإنجاز شيء ما، ويشكل العمال أحد هذه الموارد، و يعامل المديرون العاملين كمورد آخر قابل للتبديل¹.

ويمكن القول أن القيادة والإدارة مصطلحين متداخلين، وللتمييز بينهما يكفي التمييز بين القادة و المديرين فهما مفهومان قريبين من بعضهما البعض في المعنى ويستخدمان في نفس المجال، والجدول التالي يوضح الفرق بين القادة والمديرين:

الجدول رقم (01): الفرق بين القادة والمديرين

المديرون	القادة
_ يديرون المؤسسة	_ يبدعون في العمل داخل المؤسسة
_ يسألون كيف ومتى	_ يسألون ماذا ولماذا
_ لديهم منظور قصير الأمد	_ لديهم منظور طويل الأمد
_ يقيدون بالأمر الواقع	_ يقومون بتحديد الأمر الواقع
_ يقلدون غيرهم	_ يبتكرون كل جديد ونافع
_ يستسخون التجارب	_ يظهرون تجارب أصلية
_ يهتمون بالمهام والانتاج	_ يهتمون بالناس ويركزون على المهام
_ يعتمدون على السيطرة	_ أحد مهماتهم الانجاز من خلال دعم الآخرين

المصدر: عمر محمود غباين، القيادة الفعالة للقائد الفعال، مكتبة الجامعة، الشارقة، ص 139

¹Michael Armstrong *Armstrong's handbook of management and leadership*, Library of Congress Cataloging, 2Edition,2009,p8-9

4_2 التميز بين القيادة و الزعامة: الزعامة هي مجموعة الخصال الزعامية في شخصية الفرد والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه، وعلى تحقيق الأهداف بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم، وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة، ومن الممكن أن تكون شكل من أشكال القيادة، وكل ما يميزها هو القدر البالغ من التأثير عن الأتباع على تأثيرهم الشخصي وقدرتهم على إقناعهم بأداء مهامهم والامتثال للأوامر بصرف النظر عن المنطق أو المبرر.¹

4_3 التميز بين القيادة و الرئاسة: الرئاسة هي عملية تقوم نتيجة لنظام وليس نتيجة الإعراف التلقائي من جانب الأفراد بمساهمة الشخص في تحقيق أهداف الجماعة. وعادة ما يختار الرئيس الهدف ولا تحدده الجماعة نفسها. أي أن التفاعل الديناميكي بين الرئيس والأتباع ضعيف، ومن ثم الصعب عليه الإحساس بالمشكلات أو الشعور بوجودها سواء إدارية أو فنية أو اجتماعية، وبالتالي يجد صعوبة في علاجها.² ويمكن التميز بين الرئاسة و القيادة من خلال عدة جوانب، أهمها:

➤ **مصدر السلطة:** حيث سلطة الرئيس مستمدة أصلا من سلطة عليا خارج الجماعة ذاتها، ومن خلال نظام له ضوابط محددة، في حين أن سلطة القائد تتبع من الجماعة ذاتها، نظرا لأن القيادة ما هي إلا سلوك من جانب فرد (هو القائد)، يؤثر على سلوك غيره من الأفراد (هم المقودون)، بحيث ينفذون أوامره ويتقبلون تعليماته طواعية وبأريحية واحترام، بمعنى أن الرئاسة تفرض تناسبا من أعلى، في حين أن القيادة تتبع و تطفو من الأسفل.

ببال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للطباعة والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص 237

² _ نفس المرجع، ص 237

➤ **الهدف:** حيث يتحدد هدف الرئاسة أساسا بواسطة سلطة العليا التي اختارته وبما يحقق مصالحها، والتي يمكن أن تتوكل مع مصلحة الجماعة، في حين أن الهدف من القيادة يتحدد أساسا بواسطة الجماعة التي يقودها فهي التي تحدد الهدف وفق مصالحها الجماعية .

➤ **التفاعل الاجتماعي وتنظيم العلاقة:** حيث يتزايد التفاعل الاجتماعي المشترك بين أعضاء الجماعة في حالة قيادة عنها في حالة الرئاسة، بمعنى أن هناك تباعد أكثر بين الرئيس و الجماعة، وتكون الهوية واسعة بين الطرفين، بينما الهوية (المسافة الاجتماعية) بين القائد والأتباع في حالة القيادة، ويكون الاتصال في هذه الحالة أيسر و اقرب.

➤ **الاختيار:** حيث يتم اختيار القائد من داخل الجماعة، بينما يكون اختيار الرئيس من داخل الجماعة أو خارجها.

➤ **أسلوب العمل:** حيث يستند الرئيس في رئاسته الى السلطة، و الهيمنة على الآخرين بموجب الصلاحيات الممنوحة له بينما يستند القائد في أسلوب عمله إلى حب أتباع وتشجيعهم له والتفافهم من حوله طوعية¹.

ثانيا: أهمية القيادة

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها فقد أمر رسول الله صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حيث قال عليه الصلاة والسلام: " إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرأوا أحدهم" رواه أبو داود، قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعا ولا يتفرق بهم الرأي

¹ _ محمد العزاوي أحمد ادريس، المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري، قسم إدارة أعمال، جامعة الزقازيق، 2009، ص 210-213

ولا يقع بينهم الاختلاف. ولأهمية القيادة قال القائد الفرنسي نابليون: "جيش من الأرناب يقوده أسد، أفضل من جيش من الأسود يقوده أرنب".¹

قوة القائد تعني قدرة تأثيره على سلوك الجماعة التابعين له و ذلك لتحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة للجماعة أو الإدارة التي ينتمون إليها. ويمكن تلخيص جوانب قوة القائد وتأثير لتشتمل على ما يلي²:

- 1_ **القوة الشرعية أو القانونية:** وهذه القوة هي نتيجة عن مركز القائد في الهيكل التنظيمي في الإدارة كأن تضع اسم وظيفته على باب المكتب مثل المدير العام، المدير، المشرف، الرئيس.
- 2_ **قوة التحكم في نظام التحفيز:** وهذه القدرة تعتمد على قدرة القائد على رقابة وإدارة مكافأة الآخرين مثل الرواتب و الترقية و الجوائز.
- 3_ **قوة القصر أو الإكراه :** هذه القوة تأتي عن طريق القدرة على المراقبة و العقاب و الجزاء بالنسبة للآخرين مثل لفت النظر وتأنيب و إنهاء الخدمة.
- 4_ **قوة الخبرة :** وهي القوة التي تأتي من الخبرات و المعلومات السابقة و كذلك التجارب التي يمر بها القائد فتزيد من قدرته على التصرف و التأثير على الآخرين نتيجة للممارسات سابقة.
- 5_ **قوة العلاقة أو الصلة بمصادر السلطة العليا:** وهي القوة التي تأتي عن طريق العلاقة أو الصلاحيات عن طريق التجاذب وربط العلاقة. وهذه العلاقة تتمثل في مساعدي المدراء و المشرفين في المستويات الدنيا وقدرة تأثيرهم على المدراء في المستويات العليا وذلك بعلاقتهم مع بعض وصلاتهم المعروفة.

¹بشير علاق، القيادة الإدارية ، البازوي العلمية للنشر، عمان، الأردن، ص 53

²عدنان العنوم، قاسم كوفحي، القيادة و التغيير الطريق نحو النجاح، إثراء للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 26-27

المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية

إن عملية القيادة تتضمن مجموعة من العناصر الأساسية، فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد هته العناصر و لفهم الجيد للقيادة نقوم بتسليط الضوء على مختلف عناصرها.

أولاً: القائد: يعتبر أهم عنصر من عناصر القيادة، و القائد هو من يقود الجماعة أو الذي تتقاد له مجموعة من الناس¹، وهو شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق الهدف المنشود، سواء كان هاذ الشخص قد اختارته الجماعة من بين أعضائها، أو عينته سلطة خارجية عن الجماعة، ويجب أن يتمتع هذا القائد بمجموعة من الخصائص مثل "الذكاء، الاتزان العاطفي والانفعالي، الخبرة بالعمل و محبته بالآخرين².

إن الاستجابة لمطالب المجموعة ليس دوماً تضمن أن تكون قائدا عظيما، بل أهم شيء هو أن تملك القدرة عل القيادة، فهناك الكثير اليوم من يحتلون مناصب قيادية لأكن الإمكانية لذلك، فقد تم اختيارهم دون الرجوع إلى المجموعة التي تعمل معهم، فالقيادة هي الدعوة و الغرض منها هو خدمة الآخرين، وهي مهنة الرجال و النساء³.

ثانياً: الجماعة : يمكن تعريف الجماعة بأنها وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة الأفراد يتوفر لديهم الإدراك الجماعي لوحدهم من خلال تفاعلهم الاجتماعي المتبادل عن طريق اللغة، وهي أداة الاتصال الرئيسية للجماعة، وتسهم في تحقيق أهداف مشتركة مع مراعاة إشباع الحاجات الفردية لكل فرد من أفراد الجماعة و هذا يعني أن هناك علاقة اعتمادية متبادلة بين أفراد الجماعة، ويكون لكل فرد مكانه ودوره

¹ ضرار ألعبي وآخرون، العملية الدارية مبادئ و أصول علم وفن، دار اليازوري للنشر و توزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 164

² جودت بني جابر، علم النفس الاجتماعي، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004، ص 194

³ The Leader of the Future², Published by Jossey-Bass, San Frances Hesselbein. Marshall Goldsmith, Francisco, 2006, P289

في الجماعة و أن لهذه الجماعة (الوحدة الاجتماعية) مجموعة من المعايير و القيم التي تحدد تنظيم سلوك أفرادها.¹

قيادة المجموعة يعني إدارة العديد من العاملين الذين يجتمعون معاً لتحقيق هدف مشترك، سواء كانت المجموعة تركز على مشروع وظيفي أو متعدد الوظائف، وتواجه المجموعة العديد من الفرص والتحديات بين أفرادها، القائد هو الذي يقوم بتوجيه أشخاص لهم وجهات نظر مختلفة ومهارات متميزة وتوحيدهم للعمل معاً عن قرب.²

ثالثاً: الأهداف المشتركة

تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها، في إطار موقف ما.³

القيادة ليست علاقة قوة و السيطرة بين القائد و التابعين وإنما هي قيادة الطرفين القائد الذي يلهم المرؤوس الذي يبحث عن القائد من أجل الدور و الحلم والغرض الأعلى ، أن المرؤوسين يكونون جزء من صناعة القيادة و قبولها و الدفع بها من أجل الغرض الأعلى الذي هو الهدف

المشترك الذي يتسم بالعظمة (Geatness) في القيادات التحويلية الفعالة في الظروف الاستثنائية و الإقناع (presuasion) في القيادات الكفوءة في الظروف الاعتيادية.⁴

¹فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2009، ص94

²Harvard Business Review Press. **Harvard Business Review manager's handbook : the 17 skills leaders need to stand out.** Library of Congress Cataloging, USA, 2017, p193

³ ظاهر كلالدة، مرجع سابق، ص21

⁴ نجم عبود نجم، القيادة و إدارة الابتكار، دار الصفاء للنشر وتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص 26_27

رابعاً: ظروف الموقف

إن الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد، فالأفراد يكونون قادة في موقف ما بينما هم غير ذلك في موقف آخر، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ القرار في موقف ما.¹

خامساً: التأثير

يعتبر التأثير بمثابة اللبنة الأساسية في القيادة و هو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع أتباعه والذي من خلاله يتم تغير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه.²

ويمكن تناول القيادة باعتبارها عملية تأثير متبادل بين طرفين (القائد و التابعين) ، فالقيادة دور اجتماعي و تنظيمي رئيسي يقوم به الفرد (القائد) أثناء عمله مع غيره ن أفراد المجموعة، و يتصف هذا الدور ان من يقوم به يكون له القوة و القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ أهداف الجماعة، و بالتالي فإن القيادة لا تقتصر على أن القائد هو الذي يؤثر على المرؤوسين بل أن المرؤوسين يمكن أن يؤثروا على القائد.

وتهم درجة نجاح القائد بمدى فاعلية وسيلة التأثير لتوجيه جماعة وتغيير سلوكها، وتتعد وسائل التأثير التي يمكن أن يستخدمها القائد والتي يمكن تصنيفها الى مجموعتين التأثير الوظيفي و التأثير الشخصي.

1_ التأثير الوظيفي:

¹ضاهر كلالدة، مرجع سابق، ص21

² عبد السلام أبو قحف، محاضرات في نظريات التنظيم و الإدارة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000، ص 26

ويكون عن طريق الثواب كمنح أو منع المكافأة المادية أو المعنوية لفرد ما، وتعتبر المكافأة عاملاً هاماً في حفز العاملين و التأثير على ميولهم في الشكل الذي يساعد على تحقيق الأهداف. كما يكون التأثير أيضاً عن طريق الإكراه، وهو وسيلة مصدرها الخوف متصلة بتوقعات الفرد و تصوره بأن عدم تأديته و إجابته كما ينبغي أو إطاعته لرئيسه سوف يترتب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي، إضافة إلى استخدام القائد السلطة الرسمية للتأثير على التابعين أين يستمد القائد قوته بحكم الوظيفة أو المنصب الإداري الذي يشغله.

2_ التأثير الشخصي:

وهو التأثير القائم على أسس المرجعية أي أن القائد يتخذ من خلال تفهمه لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصيتهم وتفهمه لوجهة نظرهم، مرجعاً أو مدخلاً لتأثير عليهم، كما يستغل القائد الخبرة في التأثير على التابعين أي استخدام القوة التي يستمدّها القائد من سماته الشخصية ومهاراته الذاتية، فتزداد قدرته على تأثير على مرؤوسيه كلما كانت شخصيته تتسم بالمرونة وكان على درجة مهمة من النواحي الخاصة بالنشاط الذي يمارسه، وهو ما يولد ثقة المرؤوسين في قائدهم و يجعلهم يذعنون له دون الحاجة إلى إقناعهم¹.

¹ وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم

الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015، ص 7

المطلب الثالث: مهارات القيادة وخصائصها

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مهارات القيادة ومصادر قوتها :

أولاً: مهارات القيادة

هي تلك المهارات التي تسمح للقائد بإحداث المواءمة بين الفريق و البيئة الخارجية و الداخلية، و المحيطة بهذا الفريق، بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق.

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعد على التأثير في سلوك تابعيه، وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات هي:

1_المهارة الفنية: وهي أن يكون القائد مجيداً لعمله متقناً إياه ملماً بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، عارفاً لمراحلها وعلاقتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفاً للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل، وتتسم هذه المهارة بقدرة القائد على التحمل المسؤولية، والفهم العميق والشامل للأمور، الإيمان بالهدف.

وأهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل بما يلي:

- ✓ أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.
- ✓ أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.
- ✓ هي أسهل في اكتسابها وتتميتها من المهارات الأخرى.

2_ المهارة الإنسانية: تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها القائد التعامل بنجاح مع

الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدراتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن

هذه المهارات مدى كفاءة القائد في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات.

إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون

قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوي، وتحقق لهم الرضا

النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلة، وتوجد بينهم جميعاً في أسرة واحدة متحابّة متعاطفة.

3_ المهارة التنظيمية: هي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها

وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق

الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.

وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه، وقدرته على

تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة، وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة

أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من

مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية¹.

4_ المهارة الفكرية: إن امتلاك القائد لمقدرة الحكم على الأمور بشكل سليم من خلال النظر إلى

المشكلات من كافة جوانبها لاستخلاص الحقائق الأساسية واتخاذ القرار السليم بناء عليه، فتوفر المهارة

¹ محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، دار المعتر للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2015، ص 207-209.

الفكرية تشعر المرؤوسين بأن من يرأسهم قادر على علاج الأمور بشكل جيد، واتخاذ القرار المناسب وهذا ما يخلق الثقة في نفوسهم به، وتمنح القائد القدرة على التأثير في مرؤوسيه¹.

ثانياً: خصائص القيادة

إن السمة المميزة للإدارة الجيدة هي استخدام السليم و الفعال للموارد، المديرون يصبحون قادة عندما يتمتع بالشخصية و مميزات خاصة، ويتم الإعراف من قبل الآخرين بالمعارف و المهارات الوظيفية التي يتمتع بها القادة². وتتمثل خصائص القيادة الإدارية فيما يلي:

- القيادة توجيه قدرات العاملين توجيهها بناء فالقائد الناجح هو الذي يعمل على توجيه القدرات جسمية وعقلية ووجدانية للأفراد العاملين للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.
- القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات للوصول نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه والتأثير عادة يأتي عن طريق المناقشة والإقناع لا عن طريق الأمر والفرص.
- القيادة تعاون وعلى القائد أن يبيت روح التعاون بين أفراد جماعته ولا سيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.

- القيادة هدف حيوي ومن واجب القائد أن يحفز أفرادهم حتى ينشطوا لأجل تحقيق أهدافهم³.

- القيادة قدرة ومهارة إدارية عالية من خلال ممارسة العمل الإداري بفعالية.

¹ عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة: الاستراتيجيات - الاقتصاديات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2013، ص 287.

² John Adair and Thorogood Ltd, 2004, p120. **The John Adair Handbook of Management and Leadership**, Neil Thomas.

³ محمد حسنين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2008، ص 67.

- القيادة علاقات إنسانية عند التعامل مع الآخرين من حيث التشجيع والتحفيز وإثارة الدافعية وخلق العلاقات الاجتماعية المتبادلة.

- القيادة قدرة على معالجة النزاع والصراع التنظيمي والعمل على تجنب حدوثه مستقبلا.

- القيادة محافظة على وحدة الجماعة وتماسكها ومعاونتها في تحقيق أهدافها الشخصية طالما لا تتعارض مع أهداف المنظمة¹.

كما يرى Welch أن الخصائص التي تميز القائد هي سبعة لا غير، ويقترح انه على القائد الحفاظ على اتجاه العمل في جميع الظروف (وأن يملك طاقة إيجابية، ويجب أن يؤمن بالآخرين وتكون حياته متوازنة، وروح المغامرة، الذهنية، الحفاظ على لياقته الجسدية، أن يكون ذكيا وعاطفيا لتحسين المستمر)².

المطلب الرابع: أدوار القيادة وأبرز معوقاتها

يعتبر العنصر البشري هو أساس النشاط الإنتاجي والاقتصادي ومنه تبدأ مسيرة الحياة والتقدم والاستفادة من الموارد المتاحة أفضل استخدام، إن العنصر البشري المتمثل في الأفراد وفي جماعات العمل هم من أفضل تشكيل في قوى المؤسسة، وفي ما يلي سنتطرق لأهم الأدوار التي تقوم بها القيادة الإدارية و أبرز المعوقات التي تواجهها.

أولا: أدوار القيادة

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 507-508.

² Bernard Randon. Guide du leadership, Dunod, Paris, 2007,p13

إن القيادة هي القيام تلك الأعمال التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وهي الأعمال التي تسمى بالوظائف الاجتماعية، أي أن القيادة تشمل ما يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال التي تسهم في تحديد أهدافها و تحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وزيادة التفاعل بين أعضاء الجماعة، والقيادة في ضوء هذه النظرية تتحدد من حيث الوظائف و الأشخاص القائمين بها طبقا للظروف التي تختلف من جماعة إلى أخرى، فالقائد من وجهة نظر الوظيفة يمثل الحكم والوساطة فيما ينشأ من صراعات داخل الجماعة، وأيضا القائد هو مصدر الثواب و العقاب داخل المجموعة بهدف الحفاظ على النظام و الضبط والربط داخلا علاوة على كونه صورة للأب و نموذج للاحتذاء ورمزا للجماعة¹.

كما تعتبر القيادة عملية ديناميكية حية وليست عملية جامدة، بحيث يمكن من خلالها أن تقوم بأدوار مختلفة وفقا لمقتضيات الموقف وما يتوقع من القائد نفسه، لذا فهناك العديد من الأدوار الفرعية التي يجب أن يقوم بها القائد، ومن ابرز هذه الأدوار²:

- 1- المبادرة بتقديم الأفكار الجديدة أو الأساليب و الطرق المستحدثة لتناول المشكلات و علاجها.
- 2- تقديم الآراء و الاقتراحات التي تساعد على النهوض بإدارته وتمكن العاملين فيها من التغلب على المشكلات التي تواجههم ورفع من مستوى أدائهم و تجديد خبرتهم وتنميتها.
- 3- تقديم المعلومات أو البيانات الأزمة لحسن سير العمل و دفعه في الاتجاه الصحيح.
- 4- التنسيق بين جهود العاملين معه بحيث تستطيع هذه الجهود أن توجه نحو غايتها المنشودة في تحقيق الأهداف المرجوة منهم.

¹ ايهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر: السلوك التنظيمي و الهندسة الإدارية، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر، 2015، ص 285

عدنان العتوم و آخرون: القيادة و التغيير الطريق نحو النجاح، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 23²

- 5- توجيه أنشطة العاملين نحو المسار الصحيح الذي ينبغي أن تسلكه ديمقراطيا وليس تسلطيا.
- 6- تقويم جهود العاملين معه ومدى تحقيقها لأهداف المرجوة و يجب أن يكون التقويم موضوعيا.
- 7- تنشيط عمل المجموعة بالوسائل المختلفة التي يستخدمها قائدهم أي تجديد عمل المجموعة و بعث الحماس ورفع روحهم المعنوية وتقديم الحوافز المعنوية و المادية.

ثانيا: معوقات القيادة الإدارية

لقد أكدت الدراسات العملية أن القيادات في الأجهزة الإدارية في معظم الدول النامية تمارس قدراً كبيراً من المركزية في اتخاذ القرارات مما يترتب عليه عدم رغبة هذه القيادات في تفويض الاختصاصات والصلاحيات للقيادات في الصف الثاني من السلم الإداري، وتبرز مظاهر هذه المركزية في كثرة الإمضاءات والموافقات والشروحات التي تشترط لمصلحة الأعمال ونظاميتها، ثم ضرورة عرض كل صغيرة وكبيرة على المدير، مما يؤدي إلى سيطرة الروتين والروح البيروقراطية التي تقترن دائماً بالمركزية الجامدة.

ومن الصعوبات والعقبات الأخرى التي تواجه القيادات الإدارية في الدول في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات: قصور أجهزة الإحصاء و الأجهزة التنفيذية في إعداد البيانات والمعلومات الضرورية وتنظيمها ومراجعتها .. وتردد من المؤسسات والدوائر عن تقديم البيانات والمعلومات لمراكز اتخاذ القرارات تعاونها في تسهيل مهمة الباحثين أو المسؤولين، وإحجام المختصين عن إعطاء والمعلومات بل وإنكار وجودها في بعض الأحيان عن شعور خاطئ بتملكها لادعائهم سرية هذه المعلومات ، أو رغبة منهم في التظاهر بالأهمية، أو الخوف من النتائج غير السارة التي قد تعكس المعلومات، أو بفعل الضغوط النفسية والاجتماعية¹.

¹ أحمد دروم: أهمية بيئة العمل الداخلية وأثرها على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراة، علوم التسيير، جامعة الجزائر 03 ، 2016، ص 157

المبحث الثالث : نظريات القيادة الإدارية

حظي موضوع دراسة القيادة، باهتمام كبير من الباحثين في علم الإدارة، وعلم النفس، وعلم الاجتماع، ونتيجة لهذه الدراسات ظهرت وجهات نظر متعددة تبلورت في عدد من النظريات، وفي ما يلي استعراض موجز لأهم النظريات التي تناولت القيادة الإدارية.

المطلب الأول: نظريات المدخل الفردي

من أبرز ما يميز هذا المدخل انه يرجع نشأة القيادة إلى شخصية القائد وسماته و خصائصه، وأن كل من تتوفر فيه هذه السمات يكون قادر على القيادة، ويمكن أن يكون قائدا ناجحا في جميع المواقف ومن أشهر نظريات القيادة التي سلكت هذا المدخل.

أولا: نظرية الرجل العظيم GREAT MAN THEOR

إن الجذور الأولى لهذه النظرية، تعود إلى لعهود الإغريق و الرومان حيث كان الاعتقاد أن القادة يولدون قادة، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية و النفسية والعقلية ما يعينهم على هذا، وقد اختلفت المواقف وتباينت فيما عدا ذلك حول ماهية تلك السمات و الخصائص، و أهمية كل منها.

ويعتبر فرنسيس جالتون Galton من أبرز الدعاة لتلك النظرية، وقد قدم العديد من الإحصائيات البيانية و الوراثية تأييدا لتلك النظرية من حيث تأثير السمات و الصفات على الوراثية على القيادة، وقد كان للدراسة التي قام بها جالتون في عام 1879 تأثير كبير على عدد من الباحثين والمفكرين الذين تبنوا هذا الاتجاه من حيث المبدأ من حيث تفسير نشأة القيادة على أساس السمات الوراثية ابتداء من وودز

Woods و انتهاء بجينينجز Jennings الذي قام في عام 1960 بمسح و تحليل شامل لنظرية الرجل المتميز¹.

وتفترض هذه النظرية أن القادة هم رجال ذو شخصيات القوية و الكفاءات الفذة ويشيع وجود هؤلاء في أسرة معينة، يؤدي العامل الوراثي دورا بارزا في ظهورهم، وعلى الرغم من أن هذه النظرية حصرت نفسها في السمات الخارقة للقائد، إلا أنه حديثا ونظرا للأبحاث أثبتوا أنه يوجد انه يوجد بالفعل صفات مميزة للقائد الناجح تتمثل في :

➤ الرغبة الشديدة للقائد، وذلك لتحقيق أهدافه و الغايات المرجوة

➤ الصدق و الأمانة.

➤ الرغبة التي تحفزه في التأثير على الأخير.

➤ الثقة بالنفس وذكائه في دمج وتفسير أكبر قدر من المعلومات

➤ المعرفة بالإدارة و الأعمال، وقدرته على التكيف مع متطلبات التابعين و ظروف المحيطة به².

ويرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة و امتلاكهم مواهب عظيمة و سمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها، وتستند نظرية الرجل العظيم الافتراضات التالية:

- يمتلك الرجال العظام حرية الإرادة المطلقة.

¹ على احمد عبد الرحمان عيا صرة، القيادة و الدافعية في الإدارة التربوية، 2006، ص 52_53

² محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص238

- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية و المستقبلية من خلال كفاحهم.
- يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم¹.

ثانياً: نظرية السمات القيادية

ظهرت هذه النظرية مع بداية القرن العشرين حيث تدور فلسفة هذه النظرية حول تمتع القادة بسمات تميزهم عن سواهم، و أن هناك مجموعة من الصفات والخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند البعض، هي في مجموعها تكون ما يمكن تسميته بالشخص العظيم، وإن القائد يولد ولا يصنع وإن القيادة الإدارية موهبة.

ربما تكون نظرية السمات هي أول نظرية للقيادة، في الماضي حاول الباحثون التقاط جوهر القيادة، وخاصة تلك السمات أو الصفات التي ميزتهم على أتباعهم مثل (الذكاء، القيم، المظاهر الخارجية)، كما كان الاعتقاد عموماً أن القادة يمتلكون قدرات و سمات مكنتهم من السيطرة وتأثير بشكل فعال على أتباعهم². ومن أهم هذه السمات ما يلي:

سمات جسمية/فسيولوجية : تتمثل بالشكل، طول القامة، الحجم، نبرة الصوت، الوسامة، قوة العضلات، الصحة، الحيوية، النشاط .

✓ **سمات وصفات نفسية:** وتتمثل بالثقة بالنفس، الإلتزان العاطفي، خالي من الأمراض النفسية والعقلية.

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و توزيع، عمان، الأردن، ط3، 2005

ص 263

² DEAN R. GEHRING, APPLYING TRAITS THEORY OF LEADERSHIP TO PROJECT MANAGEMENT, PROJECT MANAGEMENT JOURNA, Vol. 38, No.1,P45

✓ سمات ذهنية: كالذكاء والقدرة على التفكير والتحليل وكذا القدرة على الفهم والإدراك، القدرة على التنبؤ والتخطيط.

✓ سمات اجتماعية (شخصية): وتتمثل بالاهتمام بالعلاقات الإنسانية، الرغبة في التعاون مع الآخرين، التسامح.

✓ سمات وظيفية: مثل الابتكار والإبداع، المثابرة، القدرة على تحمل مسؤولية الإشراف، القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، القدرة على مواجهة المواقف.¹

ولكن هذه النظرية تعرضت لانتقادات وتحفظات كثيرة من أهمها:

1- وجود عدد كبير من السمات التي يصعب حصرها.

2- التفاوت في الأهمية النسبية لكل سمة من وقت لآخر.

3- إن السمات لم تتنبأ بدقة بالأفراد الذين سينجحون في القيادة الإدارية فهناك العديد من الأفراد

لديهم هذه السمات ولم يصبحوا قادة ناجحين كما انه يوجد قادة ناجحون وليس لديهم هذه السمات.

4- عدم سهولة قياس السمات المحددة وعدم إمكانية تحديد القدر المناسب من كل منها.

5- عدم شمولية هذه النظريات لأنها أغفلت متغيرات عديدة تتعلق بفعالية القيادة الإدارية.²

وسبب هذه العيوب فان باكيش وزملاؤه (pakich et al) أكدوا على أنه بسبب عدم النجاح في

التوصل إلى تحديد سمات عامة للقائد، أدى ذلك إلى البحث عن مداخل أخرى لفهم القيادة الإدارية.³

¹ خضير كاضم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 243، ص 243.

² مصطفى نجيب الشاويش، أساسيات إدارة أعمال المكاتب: مفاهيم ومبادئ ونظريات، زمزم ناشرون وموزعون، ط 1، عمان، الأردن ، 2010، ص 239.

³ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 71.

المطلب الثاني : المدخل السلوك ونظرياته Behavioral Theories

لقد سعى باحثو المدرسة السلوكية إلى متابعة تصرفات القادة مع العاملين أثناء العمل بدلا من التركيز على السمات والخصائص وتركز النظرية السلوكية الاهتمام بسلوك القائد الإداري أثناء ممارسته العمل ولقد انتهت الدراسات السلوكية إلى وجود بعدين أساسيين للسلوك الإداري وهما :

- وجود قيادة توجه اهتماما نحو العمل.

- وجود قيادة توجه اهتماما بالعاملين والعمل على تلبية حاجاتهم وإشباع رغباتهم¹.

وعلى ضوء ذلك سنتطرق إلى أهم الدراسات التي ركزت على الجانب السلوكي في القيادة

الإدارية:

أولا: دراسات جامعة ميتشيغان Michigan Studies

السلوك الذي يركز على **job-Centered Behavior** هو السلوك القيادي الذي يعطي اهتماما كبيرا للعمل وإجراءاته وطرق انجازه تبلورت هذه الأفكار بناءا على مجموعة دراسات قام بها باحثون من جامعة ميشيغان في أربعينية القرن الماضي. وفي إطارها قام الباحثون بمقابلة مجموعة كبيرة من من المدراء ومروسيهم وان هذه البحوث حددت نوعين من سلوكيات القادة هما التركيز على العمل **job-Centered Behavior** أو التركيز على العاملين **Employee Centered Behavior** (سلوك يركز على العاملين سلوك قيادي يهتم بتشكيل فرق العمل وتحقيق رضا العاملين) إن المدراء الذين يعتمدون سلوكيات تركيز على العمل يولون اهتماما عاليا لكيفية أداء العمل من قبل العاملين وتوضيح إجراءات العمل واهتمام بالأداء، وأما المدراء المستخدمين لسلوكيات تركز على العاملين هذين الأسلوبين لسلوك

¹ عزب محمد عزب ، القيادة الإدارية الفعالة لفريق العمل، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، ط 1، القاهرة، 2013، ص17.

القائد يمثلان نهايتين على خط مستقيم في طرفها الأول تركيز تام على العمل و في الطرف الآخر تركيز تام على العاملين. وفي إطار دراسات ميشيغان تم بحث هاذين الأسلوبين بتعمق و افترضوا أن سلوك القائد الذي يركز على العاملين بشكل عام أكثر فعالية من الأسلوب الآخر¹.

ثانيا: دراسات جامعة أيوا Iowa

هذه النظرية هي من أولى النظريات التي اهتمت بسلوك القائد، قام بتلك الدراسات الباحث

كورت لورين وأصدقائه Kurt Lewin his associates ، مركزين على ثلاث أساليب للقيادة وهي:

➤ أسلوب القيادة الاستبدادي the autocratic style

➤ أسلوب القيادة الديمقراطي democratic style th

➤ أسلوب دعه يعمل " The laissez-faire style "

ففي الأسلوب الأول يكون القائد هو صاحب القرار الأول و الأخير، حيث يعتمد على مركزية

السلطة و عدم إشراك الغير.

أما الثاني فهو يميل إلى غير الأول، فيقوم بإشراك الأفراد في وضع الأهداف وصنع القرارات،

بينما الأخير فهو يترك كل شيء للمجموعة و بصورة مطلقة².

¹قاسم شاهين برسيم أشمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية دراسة تحليلية لعينة من مدراء محافظة ذي قار، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة سانت كليمنتس، بصرة، العراق، 2009 ص 60

²عبد الرحمان بوخلخال، القيادة الإدارية مفاهيم و نظريات، مجلة الدراسات المالية و الاقتصادية، جامعة الوادي، العدد الثاني، 2013 ، ص 8

ومن خلال النتائج استنتج أن الجو الديمقراطي ينتج جماعة أكثر تعاوناً وأكثر إيجابية وأكثر تقبلاً لأفرادها لبعضهم البعض، بينما نتج الجو الإستبدادي جماعة سلبية مفككة غير متعاونة، أما الجو المتسبب (الفوضوي) فينتج جماعة تسود في داخلها الفوضى¹.

ثالثاً: دراسات جامعة أوهايو Ohio

بدأ القيام بهذه الدراسات بعد الانتهاء من الحرب العالمية الثانية من قبل مجموعة من المختصين شارنل وستوجل وفلايشمان shartle، fleishman، stgdill وكان الاهتمام منصبا في التعرف على الوظائف التي يؤديها القائد ولقد تم سؤال العديد من الأفراد عن التصرفات والأفعال والوظائف التي يؤديها قادتهم، ومن خلال التحليلات الإحصائية المتقدمة أمكن التمييز بين مجموعتين من وظائف القادة :
المجموعة (1) تشير إلى تصميم وتنظيم العمل .
المجموعة (2) تشير إلى الاهتمام بالعاملين وحاجاتهم².
إن الملامح الرئيسية لكل من هذين النمطين للقيادة هي كالآتي :

¹يوسف عنصر، الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص

132_133

² _ حضير كاظم حمود الفريجات، مرجع سابق، ص 245

الجدول رقم (02): نمط الاهتمام بالعمل ونمط الاهتمام بالأفراد حسب النظرية السلوكية

تنظيم العمل / الإهتمام بالأهداف	الإهتمام بالعاملين حاجاتهم
1- يدير العمل بيد من حديد . 2- يصر على ضرورة إتباع الأفراد القواعد وطرق محددة ونمطية في العمل. 3- يصر على ضرورة إبلاغه عن أية قرارات تتم بواسطة أفراد . 4- يربط العاملين والعمل بشكل يؤدي لأداء عالي . 5- يتدخل في تحديد متطلبات العمل ومن يؤديه وكيف يؤدي .	1- يظهر امتنانه لمن يؤدي عمله بصورة جيدة . 2- يركز على أهمية الروح المعنوية العالية بين الأفراد . 3- يتعامل مع رؤوسيه باحترام وتقدير . 4- سهل التعامل معه، يحب الناس محبوب منهم .

المصدر: احمد ماهر، السلوك التنظيمي:مدخل لبناء المهارات، الدار الجامعة، مصر، 2003، ص 307

ويتضح من ذلك أن نمط القيادة الخاص بتنظيم العمل يهتم بتحديد الأنشطة والإجراءات والقواعد

وجدولة العمل والأساليب الخاصة بانجاز الأعمال ، إما نمط القيادة الإدارية الخاص بالعاملين فهو يهتم

بمشاعر الأفراد وبأن تسود بينهم علاقات اجتماعية وإنسانية جيدة.

رابعاً:نظريات الشبكة الإدارية

تعتبر هذه النظرية من النظريات الهامة التي بحثت في موضوع القيادة والتي طورها كل من روبرت

بليك (Robert Blake) وجين موتون (Jane Moutou) حيث وظفا نتائج دراسات أوهايو حول القيادة

الإدارية واستطاعا وضع مخطط ذكي للتعامل مع بعدي القيادة وهي الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج

حيث قسما كل بعد من هذه الأبعاد إلى تسع درجات من الاهتمام للحصول على (81) واحد وثمانين نمطا قياديا ، ولكنهما اهتما بوصف خمسة أصناف.¹ كما هو موضح في الشكل رقم (02):

شكل رقم (02): نموذج الشبكة الإدارية

إدارة النادي (9.1)						إدارة الفريق (9.9)			عال
			الإدارة المعتدلة (5.5)						الاهتمام بالافراد
الإدارة المتساهلة (1.1)						الإدارة السلطوية (1.9)			منخفض
منخفض			الاهتمام بالانتاج			عالي			

المصدر: بشير العلق، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 47.

إن بليك وموتون قاما بوضع نمط القيادة الذي يركز على الإنتاج على المحور الأفقي (الذي

يتدرج من 1 إلى 9) من شبكة أو مصفوفة أنماط القيادة الإدارية.

¹ علي احمد عبد الرحمان عياصرة، مرجع سابق، ص 59.

- **القائد الضعيف:** إن هذا النمط القيادي يعطي اهتماما منخفضا بالأفراد وكذلك الإنتاج ولذا فإن محصلة هذا النمط إنتاجية متدنية وروح معنوية منخفضة لدى العاملين، ويسود المنظمة بصورة عامة أجواء تنظيمية غير سليمة.
- **القائد المتشدد:** إن هذا النمط يعطي اهتماما كبيرا بالإنتاج واهتماما متدنيا بالأفراد والعلاقات الإنسانية، ويعبر هذا النمط عن الروح التسلطية أو الدكتاتورية، حيث إن القائد يهتم بالإنتاج على حساب العاملين، ولذا فإن الإنتاجية ترتفع لكن أجواء العمل يسودها عدم الرضا، وانخفاض المعنوية، وبروز العدائية، وعدم الثقة، والأجواء التنظيمية غير سليمة.
- **القائد الاجتماعي:** يولي القائد الاجتماعي الإهتمام الأكبر لاحتياجات المرؤوسين وتوفير جو ودي بين العاملين، أما اهتمامه بالعمل فيكون ضعيفا، ولذلك سمي هذا النمط برئيس النادي الاجتماعي.
- **القائد المعتدل:** إن هذا النمط القيادي يعبر عن اهتمام متوسط بكلا طرفي الشبكة، اهتمام متوسط بالعاملين وتعزيز العلاقات الإنسانية واهتمام متوسط بالإنتاج أو المهام التي تقوم بها المنظمة، ولذا فإن المحصلة النهائية لهذا النمط القيادي نتائج وسطية في الإنتاج واهتمام متوسط بالعلاقات الاجتماعية السائدة في المنظمة.
- **قائد الفريق:** يتميز نمط قائد الفريق بالاهتمام العالي بالأفراد وكذلك الاهتمام العالي بالعمل في الوقت نفسه، ويقود هذا النمط إلى درجة عالية من الثقة والعلاقات الجيدة بين الرئيس والمرؤوسين وكذلك

إلى مستوى أداء فاعل، ويرى مؤيدو هذا النموذج من القادة أن الاهتمام بالمرؤوسين سيؤدي إلى زيادة الإنتاج تلقائياً. ولكن أشارت الدراسات أن العامل السعيد في عمله ليس بالضرورة مرتفع الإنتاجية¹.

المطلب الثالث: نظريات المدخل الموقفى Situational Theories أولاً: نظرية فيدلر fiedler

تنسب أول نظرية موقفية في القيادة إلى fridiric fiediler في جامعة الينوي في و.م.أ (وتعتبر أول محاولة جادة لتطوير إطار نظري للقيادة) وتأخذ في الاعتبار تفاعل بعض متغيرات الموقف وخصائص القائد وقد افترض فيدلر أسلوبين في القيادة :

1- الأسلوب الذي يهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية (أسلوب مشارك) .

2- الأسلوب الذي يهتم بالإنتاج والعمل (الأسلوب الموجه) .

أما العوامل الموقفية التي حددها فيدلر فهي ثلاثة :

- **علاقة القائد بالأعضاء :** تعني درجة ثقة الأعضاء بالقائد ومدى احترامهم له وفي حالة العلاقات الجيدة يكون من السهل على القائد أن يمارس سلطاته على الأعضاء وأن يؤثر عليهم، كما دلت أبحاث فيدلر على أن هذا العامل هو الأهم لفاعلية القيادة.

- **تنظيم المهمة :** ويقصد به مدى وضوح إجراءات انجاز المهمة أي مدى وضوح أهداف المهمة وتنظيم خطوات العمل الضرورية لتحقيق هذه الأهداف.

¹ ابريغم سامية، بوقندورة يمينة، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية، جامعة الجلفة. المجلد 14،

- **قوة مركز القائد:** تدل على مدى امتلاك القائد للشرعية والسلطة في ممارسة امتيازاته بحرية التصرف بأمر المنظمة مثل إجراءات تعيين المستخدمين أو فصلهم من العمل، أو ترقيتهم أو مكافئتهم أو معاقبتهم¹.

ثانياً: نظرية المسار و الهدف (نموذج هاوس و إيفانس)

أطلقا عليهما (المسار و الهدف) وبين أن المهمة الأساسية للقائد هي توضيح الأهداف للمرؤوسين ومساعدتهم لتحقيقها بأفضل الطرق بالإعتماد على نظرية التوقع و نظريات الحفز أما العوامل الظرفية في هذا النموذج فهي:

- **بيئة العمل:** المهمة، نظام المكافآت، العلاقة بالزملاء.
- **صفات العاملين:** حاجاتهم، ثقة بنفس، وقدراتهم.
- أما الأساليب القيادية التي يمكن للقائد استخدامها في ظل هذه الظروف فهي:
- **المساند:** يهتم بحاجات المرؤوسين و راحتهم ويخلق جو مريح لهم .
- **المشارك:** يعطي المرؤوسين المجال للمشاركة في صنع القرار.
- **الإجرائي:** يزود المرؤوسين بالإجراءات و التعليمات و التوقعات بشكل واضح.

¹ كمال سليم دواني، القيادة الإدارية التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص85.

- **الأنجزي أو التحدي:** يضع المرؤوسين أهدافا تتحدى قدراتهم وتساعد على تطوير أدائهم وتشعرهم بثقة قائدهم بهم¹.

ولذا نجد أن هذه النظرية قد ربطت السلوك القيادي الملائم في موقف "ما" على أساس عاملين أساسيين هما:

1_ التابع (المرؤوس): حيث ينظر التابع لسلوك القائد على أنه السلوك المقبول، إذا توقع أن هذا السلوك وسيلة لإشباع حاجاته الحالية والمستقبلية.

2_ العمل (المهمة): إذا كان العمل أو المهمة غير واضحة، و غير محددة فعندها يميل إلى سلوك قيادي يرشدهم إلى تحقيق الهدف، أما في حالة ما يكون الهدف واضحا فإن التابعين ينظرون إلى توجيهات القائد على أنها إفراط في مراقبتهم.

ويتبين أن الهدف الأساسي لهذه النظرية هو تعزيز أداء الموظف و رضاه من خلال التركيز على حوافز الموظف، وهي تختلف عن النظرية الموقفية التي ترى بأن تكيف القائد يكون وفقا لمستوى الإشباع، كما تختلف عن النظرية التوافقية التي تؤثر على التوافق بين أسلوب القائد و المتغيرات الموقفية، ولذا فإن نظرية (المسار _ الهدف) تؤكد على العلاقة بين أسلوب القائد و خصائص إتباع و ظروف العمل².

ثالثا: نظرية مشاركة القائد لفروم

يعد نموذج فروم وتين (1973) نظرية معيارية تبين للقادة ما يجب عليهم القيام به حيال اتخاذ القرارات. ويتم التركيز دائما على المقدمة المنطقية القائلة بأن المشاكل المختلفة تحظى بخصائص مختلفة و بالتالي يجب حلها بأساليب اتخاذ قرارات مختلفة.

وقد قدما نموذجا وضعوا فيه تصنيفا لحالات صنع القرار ويحتوي على خمسة أنماط قيادية، وقد مثلت كل عملية برمز من الحروف اللاتينية مثل (A1,A11,C1,C11) مما يمثل طريقة مناسبة للإشارة لكل عملية. وتدل الحروف في كل واحد من الرموز على الخصائص الأساسية للعملية A تعني

¹ زيد منير عبوي، القيادة و دورها في العمليات الإدارية، دار البداية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، 1، ص

² حسين صالح جعيم، اتخاذ القرارات الإدارية ومدى تأثيرها النفسي على لاعبي النخبة في بعض اتحاديات الاولمبية

اليمنية، أطروحة دكتوراه، معهد التربية البدنية و الرياضية، جامعة الجزائر، 2009، ص 87_88

الحكم الأوتوقراطي و C تعني الحكم استشاري G تعني مجموعة أما الأعداد الرومانية التي تتبع الحروف فتمثل اختلافاً على تلك العملية و بالتالي تمثل A1 التغير الأول عن العملية الأوتوقراطية؛ A11 هو التغير الثاني¹.

الشكل رقم (03) : نموذج فروم للقيادة و اتخاذ القرارات

أسلوب اتخاذ القرارات في قيادة المجموعة
A1 تحل المشاكل أو تتخذ القرارات بنفسك باستخدام المعلومات المتوفرة لديك في ذلك الحين. A11 تحصل على المعلومات اللازمة من المرؤوس، ثم تقرر حل المشكلة بنفسك، قد تخبر مرؤوسك أو لا تخبره عن ماهية المشكلة عند حصولك على معلومات منه، من الواضح أن الدور الذي يلعبه المرؤوس في صنع القرار هو تقديم معلومات محددة وفق الطلب، وليس بحث عن حلول بديلة. C1 تشارك مع مرؤوسك (أصحاب العلاقة) المشكلة كل على حدة، وتطلع على أفكارهم و مقترحاتهم دون أن تجمعهم سوية كمجموعة. ثم تتخذ القرار بنفسك، وقد يعكس قرارك أو لا يعكس تأثيرك على مرؤوسيك. C11 تشارك المشكلة مع مجموعة من المرؤوسين في اجتماع تقوم فيه بجمع آرائهم واقتراحاتهم، ثم تقوم باتخاذ القرار، الذي قد يعكس أو لا يعكس تأثيرهم. G11 تدارس المشكلة مع مرؤوسيك كمجموعة، وتقومون معا بإيجاد بدائل وتقييمها، وتحاولون الوصول إلى اتفاق على حل. ودورك هنا يكون دور رئيس المجلس، لا تحاول التأثير على المجموعة كي تتبنى حلولك، وتكون على استعداد أي حل يحظى بدعم المجموعة كلها، وتنفيذه.

Source. Vroom & Yetton, 1973, 13

¹ بن عبد الرحمن طاهر، القيادة الموقفية كمدخل لتحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مجلة أبحاث نفسية و

تربوية، جامعة قسنطينة، المجلد 12، العدد 1، 2017، ص 66_67

المطلب الرابع : نظريات المدخل التفاعلي للقيادة

تعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي تقوم بالربط بين كل من السمات الشخصية للقائد وطبيعة الموقف من جهة أخرى، وهي بذلك تجمع بين المدخلين السابقين الموقفي و الفردي حيث يستلزم نجاح القيادة التفاعلية بين سمات الشخصية للقائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي لاسيما ما تعلق منها بالمجموعة العامة، وبناء على ذلك فلا الموقف ولا السمات الشخصية للقائد وحدهما لهما التأثير في ظهور القيادة بل العبرة بمهما جميعا.

أولاً: نظرية التفاعل بين القائد والأعضاء Leader-Member Exchange Theory

افترضت معظم النظريات في القيادة أن القادة يعاملون مرؤوسيهم بنفس درجة من الاهتمام، أي أن القادة يستخدمون نمطا قياديا متجانسا مع جميع المرؤوسين، ولكن تأتي نظرية التفاعل بين القادة و الأعضاء LMX بافتراض مختلف، حيث أنها تفترض أنه بسبب ضيق الوقت وضغوط العمل التي يتعرض لها القائد، فإنه يطور علاقات ايجابية خاصة بمجموعة صغير محدودة من مرؤوسيه الذين يلعبون أدوار المستشارين أو المساعدين أو المشرفين، حيث تشكل هذه المجموعة أعضاء المجموعة الداخلية In-group members، بحيث يحظى أعضائها بثقة القائد و اهتمامه ومشاركته في اتخاذ القرار، أما بقية الأعضاء فهم يشكلون أعضاء المجموعة الخارجي Out-group member ، الذين يحصلون على جزء بسيط من وقت و اهتمام القائد.

وتفترض النظرية بأن أعضاء المجموعة الداخلية يمتازون بتحقيق مستويات عالية من الأداء ورضا ونسب منخفضة من دوران العمل، وانسجام كبير بين ثقافة المؤسسة مقارنة بالمجموعة الخارجية¹.

وسيلة واعر، مرجع سابق، ص 34-35¹

ثانيا: النظرية التفاعلية The Interactional Theory

قدم هولاندر وجوليان (Hollander & Jullian) تفسيراً مغايراً للقيادة، حيث اعتبرها عملية تفاعل اجتماعي، تتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية للقائد، عناصر الموقف و متطلبات وخصائص الجماعة، ويربط النجاح في القيادة بقدرة القائد على التفاعل مع الأفراد وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم، فصفات القيادة الناجحة ليست هي السمات التي يتمتع بها القائد فقط (كما حددتها نظرية السمات)، وليست السمات المطلوب توفرها في القائد في مواقف ما (كما حددتها نظرية الموقف)، ولكن السمات تتحدد بمدى قدرة القائد على التفاعل مع أعضاء الجماعة و القدرة عل تحقيق أهدافها؛ وبناء على هذا المفهوم، لا يكون القائد ناجحاً لأنه ذكي أو متزن، أولديه قدرات ومهارات فنية أو إدارية، وإنما لأن ذكائه واتزانه وقدراته و مهاراته تعتبر في نظر أعضاء المجموعة ضرورية لتحقيق أهدافها. وبهذا تؤكد النظرية التفاعلية على أهمية الأفراد كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها¹.

المبحث الرابع: أنماط القيادة الإدارية

يمكن تقسيم القيادة إلى عدة أنماط وفق المعايير التي يحدد في ضوءها ذلك التصنيف، فمن وجهة نظر الفعالية يمكن تقسيم القيادة إلى قيادة إيجابية وأخر سلبية ومن جهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيمها إلى قيادة مركزية وأخرى لامركزية، ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية، وتتفق الدراسات الكلاسيكية على تقسيم القيادة إلى قيادة ديمقراطية، وأخرى أوتوقراطية وثالثة متحررة. وفيما يلي نبذة مختصرة عن أهم خصائص أنماط القيادة الإدارية.

¹. يوسف عطية، دور القيادة التحويلية في إدارة التغير بالمنظمات دراسة حالة عينة من المنظمات، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصاد والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018، ص 39

المطلب الأول: النمط الديمقراطي

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية في القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والتشاركية، وتفويض السلطة، فهي تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومروؤسيه التي تقوم على إشباع حاجاتهم وإيجاد التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم.

أولاً: مفهوم النمط الديمقراطي للقيادة

القيادة الديمقراطية تقوم على احترام شخصية الفرد وعلى حرية الاختيار والإقناع والتشاور عند اتخاذ القرارات النهائية دون تسلط واقتراح حلول دون إملائها على الآخرين، وتركز هذه القيادة على تحقيق أهداف المنظمة وبلوغ إنتاجية عالية وفي ذات الوقت تركز على تلبية حاجات الأفراد العاملين الخاصة وتنمية الإتجاهات الإيجابية عندهم نحو العمل والزملاء والمسؤولين¹.

إن القيادة الإدارية تعتمد على الاحترام والتقدير داخل المجموعة وتبادل الأفكار، حيث يمكن للقائد طلب معلومات من العاملين في مجموعته بعدها يتم اختيار القرار الأكثر مثالية، ويكون القائد أمام اختبار حقيقي عندما يتمتع أفراد مجموعته بشخصية قوية حيث يحتاج دوماً لتوضيح سبب اتخاذ قراراته النهائية².

كما يرى الكثيرون أن القيادة الديمقراطية هي أفضل أنواع القيادة حيث تسود العلاقات على احترام شخصية الفرد، بل ترى أنه غاية في حد ذاته، وهي تقوم أيضاً، كما تقوم على حرية الاختيار والإقناع، وأن القرار في النهاية يكون بحكم الأغلبية من غير تسلط أو خوف أو إرهاب القائد الديمقراطي

¹أراضية يوسفى ، أمال يوب، أثر ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية

بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالمة، مجلة دفاتر، العدد9، 2018، ص8-9

² Sana Asad, Hiba Khan, Leadership Styles & Using Appropriate Styles in Different Yusra Kaleem, Circumstances. <https://www.researchgate.net/publication/323797001>, University of Engineering and Technolog, PAKISTAN, 2016, P2

لا يملّي أو يفرض على الآخرين آراءهم وإنما يقترح ويترك للآخرين حرية اختيار واتخاذ القرار أو اقتراح الحلول والبدائل، وهو يراعي رغبات الآخرين ومطالبهم ، والنمط القيادة الديمقراطية مجموعة من الميزات منها:

1- تنمية العلاقات الإنسانية: حيث تسهم هذه العلاقات في توفير جو اجتماعي صحي يشعر فيه كل فرد بالانتماء إلى أسرة التنظيم الإداري، كما يشعر بأن العمل الذي يقوم به يسهم في إشباع حاجاته ورغباته، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا إذا كانت الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة أو التنظيم الإداري تتطوي على جو من الثقة والاحترام المتبادلين بين أفراد التنظيم.

2- المشاركة في صنع القرارات: تساعد عملية مشاركة العاملين في المنظمة في صنع القرارات على ترشيد عملية اتخاذ القرارات حيث أن المشاركة تساعد القائد في تعرف كافة الآراء التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة التي يمكن من خلالها تقييم اختيار البديل الملائم المحقق للهدف، وهذا يساعد القائد على اتخاذ القرار الرشيد.

3- تفويض السلطة: إن التطور الحاصل في المنظمات الإدارية أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري، وتزايد المسؤوليات الملقاة على عاتقه، لذا كان من الضروري أن يجزى القائد الأعمال ويصنفها؛ كي تتاح له فرصة الإدارة بشكل جيد، وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزء من سلطاته إلى مرؤوسيه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية، والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة¹.

ثانيا: نماذج النمط الديمقراطي للقيادة

¹ محمد معمري، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة ولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، 2019، ص 135-136

وتتعد نماذج القيادة الديمقراطية على النحو التالي¹:

1. نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدراً من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في عملية صنع القرار، فهو يضع المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه، و يطلب منهم مشاركته في اتخاذ القرار المناسب.
 2. نموذج القائد الديمقراطي الذي يضع حدوداً معينة و يطلب من مرؤوسيه، اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود، فهو يحدد المشكلة ويرسم أبعادها ويفوض مرؤوسيه اتخاذ القرار المناسب لحلها، والقائد الديمقراطي يعطي مرؤوسه قدراً كبيراً من الحرية في اتخاذ القرار.
 3. نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص عل إثارة الحوار والنقاش لمعرفة مدى قبول مرؤوسيه لهذا القرار، ويكون ذلك في الغالب عندما يرى القائد أن الظروف غير مهيأة لمشاركة المرؤوس في اتخاذ القرار.
 4. نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار تم يعطي الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في تحديد كيفية تنفيذ القرار.
 5. نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه حرية كبيرة في اتخاذ القرار، فهو يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يرون أنه الأنسب، وينحصر دوره في الموافقة عليه، وهذا النموذج يمثل أقصى قدر من حرية التصرف للمرؤوسين.
- كما تعتر النظرية التبادلية ديمقراطية في القيادة لكونها لا تعتمد على الصفات التي لدى الفرد ولكنها تعتمد على نوعية العلاقات التي تربط بين القائد والمجموعة هذا النوع من القيادة إلى المحافظة على نشاطات العمل اليومية والتي تتضمن وسائل التحفيز الايجابية والسلبية لتحقيق أهداف المنظمة. وهي في حقيقة الأمر قيادة إجرائية تهتم بتنفيذ الموظفين لمهام العمل اليومية وتبادلية لأنهم يؤدون مهامهم المناطة بهم في مقابل الحصول على مميزات مادية ومعنوية توفرها المنظمة².
- وتشمل سلوكيات القيادة التبادلية عاملين هما:

¹ عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010، ص 61

² عبد الله بن مسفر الوقداني، القيادة و البيروقراطية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد 20، 2018، ص 7

- **المكافأة المشروطة:** حيث يشير هذا الى عملية المبادلة بين القادة والأتباع، التي يتم فيها مبادلة مجهود الإلتباع بمكافآت وهذا النوع من القيادة يحاول القائد الوصل على موافقة الأتباع على الحاجات التي يتعين القيام بها والمكافآت التي يتعين تقديمها لمن يقوم بتلك الحاجات.
- **الإدارة بالاستثناء:** ويعني القيادة التي تهتم بالنقد التصحيحي والتغذية العكسية السلبية والتعزيز السلبي، والإدارة بالاستثناء تأخذ شكلين: نشط وساكن، فالقائد الذي يستخدم الشكل نشط للإدارة بالاستثناء يراقب الإلتباع عن قرب للبحث عن الأخطاء ومن ثم يتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، والقائد الذي يستخدم الشكل الساكن يتدخل فقط حين لا يتم تحقيق المعايير المطلوبة أو بعد ظهور المشكلات. وفي الواقع كلا نوعي الإدارة النشط و الساكن يستخدمان أنماط تعزيزيه أكثر سلبية من نمط تعزيز الايجابي المذكور في المكافآت المشروطة¹.

المطلب الثاني: النمط الأوتوقراطي

هذا النوع من القيادة يتحدث باسم المجموعة ويعلم أعضائها، ويتوقع منهم ويتخذ قرارات دقيقة ويحاول الإقناع بوجهة نظره، ويحول الفوضى إلى نظام، ويحافظ على معايير محددة للأداء، ويرفض شرح ما يقوم به ولا يستشير مجموعته²، وسنتطرق فيما يلي إلى مفهوم النمط الأوتوقراطي و أهم نماذجه.

أولاً: مفهوم النمط الأوتوقراطي للقيادة

ويطلق عليها القيادة التسلطية أو الإستبدادية، وطبقا لمفهوم القيادة الأوتوقراطية فإن القائد هو ذلك المتسلط أو المتحكم، والذي يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة

¹ بوخولة باديس، قمو سهيلة: دور أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمطاحن جديع بتقرت، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، جامعة ورقلة، عددا، 2015، ص 213-214

² يوسف جغلون، القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية دراسة ميدانية بالمدرجات التنفيذية لولاية المسلة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2011، ص 60

وكبيرة، أي يتخذ القرارات بمفرده ثم يأمر المرؤوسين بتنفيذها دون مناقشة أو مراجعة ولذلك فهو لا يفوض سلطاته، بل يحاول جهده دائما لتوسيع نطاق سلطاته وصلاحياتها¹.

ثانيا: نماذج النمط الأوتوقراطي للقيادة

ينقسم النموذج القيادي الأوتوقراطي إلى ثلاث أشكال رئيسية على الوجه التالي:

1. الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم:

يتميز القائد الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده، ويحفظ لنفسه القيام بكل صغيرة و كبيرة بمفرده، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها. لذلك فهو لا يفوض سلطاته ولو أن ذلك بإمكانه، بل يحاول جهده دائما توسيع نطاق سلطاته و صلاحياته ومدها لتكون كل الأمور تحت سيطرته، وهو يقوم بكل ذلك لقناعته بأنه يحب أن لا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقة خاصة.

2. الأوتوقراطي الخير:

¹ نسيم حدوني، القيادة الإدارية و سيرورة الاتصال التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة حالة شركة الاسمنت للمنتجة بالبلدية من 2014 الى 2017، أطروحة دكتوراه، كلية علوم الإعلام و الاتصال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2018، ص62

يحاول القائد الأوتوقراطي الخير استخدام كثيراً من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية (تحقيق التكامل بين حاجات وأهداف كل من المشروع والعاملين) من خلال الإطراء والثناء ، و أيضاً من خلال العقاب الخفيف، وذلك لكي يضمن الولاء المرؤوسين في تنفيذ قراراته.

3. الأوتوقراطي اللبق أو المناور:

يبدو القائد الأوتوقراطي اللبق اقل درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفاً واستبداداً، وأكثرها اقتراباً من السلوك الديمقراطي من حيث إعطاء القائد لمرؤوسيه قدراً ولو يسيراً من الحرية لمشاركة في صنع قراراته، وميله نحو التخفيض من حدة تحكمه في مرؤوسيه، الذي يظهر من خلال لباقتة في إقناعهم وتوليد الإحساس لديهم بالمشاركة، وهذا الأسلوب يبقى ذا طابع أوتوقراطي، لأن القائد فيه يحتفظ بسلطة النهائية في الأخذ بآراء مرؤوسيه واقتراحاتهم¹.

المطلب الثالث: القيادة الإستراتيجية leadership

تسعى المنظمات المعاصرة إلى مراجعة مواردها البشرية و تقييمها من حيث الكم و النوع حتى تتكيف مع التغيرات المتسارعة و التحولات الجوهرية وتساعد على مواجهة المنافسة و إعادة تكوين قدراتها التنافسية، وهنا دور القيادة الإستراتيجية في توفير وتسخير الإمكانيات اللازمة لرفع من كفاءة المرؤوسين لتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة و فعالية، وفيما يلي سنتطرق لمفهوم وأهمية القيادة الإستراتيجية و كذا الفرق بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية.

أولاً: مفهوم القيادة الإستراتيجية

¹ عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سابق، ص 63-64

تتعلق القيادة الإستراتيجية بصنع قرارات إستراتيجية التي تتعلق بالمنتج و الخدمة التي تقدمها المنظمة و السوق واختيار المدراء التنفيذيون الذين يتميزون بالكفاءة، كما تهتم بإيجاد مصدر التمويل و صنع قرارات المنظمة ورسم الأهداف وتحسين توجيه المنظمة مع احترام طبيعة المنظمة، ووضع وتصميم البني التحتية مثل المكونات و المعلومات ونظم المراقبة¹.

يعرّف (Mintgazebe, 1998) بأنها "القدرة أو مجموعة القدرات المعتمدة في التعامل مع الأوضاع المختلفة التي يمكن أن تواجهها المؤسسة الآن وفي المستقبل"²

وتعرّف أيضا بأنها: "تلك القيادة التي يكون لها سبق والقدرة على التخيّل الاستراتيجي والتصرف المستقبلي وأيضاً بناء الرؤية ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المؤسسة"³

وتعرف أيضا على أنها: "القدرة على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتفويض الآخرين أحداث التغيير الاستراتيجي عند الضرورة"⁴

¹بن أحمد آسية: أثر القيادة الإستراتيجية على أداء الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي ليايس سدي بلعباس، المجلد 10، العدد 10، 2015، ص 38

²محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة، ط1، دار الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 586.

³سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع دار الهندسة، القاهرة، مصر، 2012، ص 3.

⁴حمزة يوسف سليمان ديب، التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير قيادات الأمن الواقعي الفلسطيني، رسالة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2009، ص 55.

عرفها كل من "Duane IurandMichaelHitt" القائد الاستراتيجي بأنه: "القائد القادر على توقع الرؤية المحافظة على مرونة تفكير استراتيجيا، والعمل بمشاركة الآخرين على تطبيق التغيرات التي تساعد على خلق المستقبل الجيد للمؤسسة"¹

وعرفت كذلك بأنها: تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على التوجه الطويل الأمد والرؤية الإستراتيجية، وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة، والولاء، والقوة الأزمة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها، وإلهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح"².

وبذلك يشير مصطلح القائد الاستراتيجي بوصف القادة في أعلى الهرم في المؤسسة والذين يرأسون، حيث يمكن اعتبارهم موردا رئيسيا في المؤسسة، لذا تتصف المؤسسات الناجحة وهي وجود قيادة إستراتيجية كفئة وديناميكية تعمل على تحقيق الأهداف."³

من خلال هذه التعارف فإن القيادة الإستراتيجية تعرف من منطلق القدرات والصفات الشخصية التي تتوفر في القائد تخول له القيام بمجموعة مهام ضمن إطار تعامل وتفاعل المؤسسة مع أوضاع مستقبلية مختلفة يتمكن من خلالها القائد الاستراتيجي على التخيل والتصور ووضع مختلف السيناريوهات المحتملة والمتوقعة.

² Zerry Thomas and Other, **stratigic leadership of ethical behaviour in business**, accademy ofmanagement executive, vol 18, N°2, 2004, P57.

² أكرم محسن المهدي الياسري، القيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العدد1، المجلد 1، 2007، ص 20

³ إنعام عبد الزهرة دوش، إمكانية تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في القيادة الإستراتيجية في المنظمات دراسة ميدانية في

الشركة العامة للإسمنت، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد21، 2011، ص214،213.

ثانيا: الفرق بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية

يكشف "Hughes & beauty" عن وجود فوارق جوهرية تجعل القيادة الإستراتيجية تختلف عن القيادة عموما تتمثل فيما يلي:

- 1- مجالات القيادة الإستراتيجية واسعة المدى، ويقصد باتساع المدى أن القيادة الإستراتيجية تؤثر في مجالها والمجالات المحيطة بالمؤسسة، أي البيئة الداخلية والخارجية، حيث تؤثر في محيطها وتتأثر بما يدور فيه من أحداث وتوجهات، بينما قد لا يصل مدى القيادة التقليدية إلى هذا الحد بل فهي تقتصر في تأثيرها على التوجيه الموارد البشرية والتأثير في سلوكهم.
- 2- تأثير القيادة الإستراتيجية ملموس على فترات زمنية طويلة، أي أن الإطار الزمني للقيادة الإستراتيجية ممتد من الواقع إلى أهداف بعيدة، حيث يعطي القائد الاستراتيجي أهمية كبيرة الأهداف البعيدة، فمن المهم رؤية الأشياء البعيدة، وكأنها قريبة، وفي القيادة التقليدية ربما لا يصل هذا التأثير إلى هذا المدى.
- 3- القيادة الإستراتيجية تشمل غالبا تغييرا مخطط له حيث تؤدي القيادة الإستراتيجية بفضل رؤيتها العميقة والبعيدة إلى إحداث تغييرات في المؤسسات يصل أحيانا إلى تغيير البنية التنظيمية وفي جوانب متعلقة بقيم أخلاقيات العمل على سبيل المثال، بينما لا يحدث ذلك في القيادة التقليدية التي لا تتطلب أعمالها إحداث تغييرات على هذا المستوى.¹

وهناك من يفرق بينهما في المعايير أخرى وهي موضحة في الجدول التالي:

¹ دوسيا فير، ماري كروسان، القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي، ترجمة عجلان بن محمد الشهري، دورية الإدارة العامة، العدد2، المجلد

الجدول رقم (03): الفرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية

معايير التمييز	القيادة التقليدية	القيادة الاستراتيجية
المجال	تسعى إلى تحقيق الكفاءة الكلية للمؤسسة استنفاداً على المواءمة بين الفرص والموارد المتاحة	تسعى إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة وفق مرونة تحقيق حالة من التكامل والتنسيق بين المؤسسة والبيئة
التركيز	تركز على المواءمة الداخلية بين الوظائف والأفعال لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله	تركز على جانب المواءمة الداخلية والخارجية والسعي للتكيف معها بحرية داخل المؤسسة وخارجها.
التخطيط	اعتماد الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث الآتية فقط استناداً إلى ما يمتلكه القائد من مهارات تقليدية	اعتماد التحليل والتخطيط الاستراتيجي استناداً إلى منطق التفكير الاستراتيجي والتكامل لمواجهة الأحداث الآتية والمستقبلية.
القرارات	إتباع منهج محدد ومخطط لما يجب عمله، وفي ضوء ضوابط محددة ومقاسة سلفاً بعيداً عن المخاطر وعدم التأكد في القرارات	إتباع البديهية والحدس في اتخاذ القرارات السريعة والمفاجئة خصوصاً في ظل الأزمات بالاستناد إلى الخبرات والمهارات التي يحملها القائد الاستراتيجي.

المصدر: موفق سهام، مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية،

العدد الرابع عشر، ديسمبر 2013، جامعة بكرة، ص 296، 297.

ثالثاً: أهمية القيادة الإستراتيجية

تسعى كل مؤسسة، بالرغم من اختلاف حجمها وأنشطتها وأهدافها وطبيعة عملها إلى البقاء والاستمرار والنمو، وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود قيادة إستراتيجية قادرة على تحقيق طموحات المؤسسة. فالمؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على القيادة الإستراتيجية التي تتميز بالرؤية المستقبلية والقدرة على قراءة الأحداث والمستجدات بما يكفل الاستمرار والنمو للمؤسسة.¹

إن وظيفة القيادة الإستراتيجية في المؤسسة هو إعادة تنظيم الوضع الذي تعيشه بشكل يجعل المشكلات التي ستظهر فيها مستقبلاً قابلة للحل.

إن القيادة الإستراتيجية في أي مؤسسة هي العنصر القادر على إحداث وإدخال التغيير والتطوير في الأداء الاستراتيجي، كما أن عملية إدارة وتطوير الأداء عملية تنبع من دافع ذاتي وقدرات تأهيلية متميزة لدى القيادة الاستراتيجية كونها أدرى بمواطن القوة والضعف في الأداء وبالمسارات التطويرية المطلوبة على مدى الطويل.

¹ سعد عبد عابر، دور القيادة الإستراتيجية أثرها في التطوير التنظيمي، بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات

القطنية مصنع بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 25، 2013، ص257.

وتكمن الأهمية القيادية الإستراتيجية في كونها:¹

- ✓ تعتبر حلقة الوصل بين البيئة والمؤسسة وتصوراتها المستقبلية على مدى الطويل.
- ✓ تعد البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- ✓ تدعيم جانب القوة في المؤسسة وتقليص جوانب الضعف فيها قدر الإمكان.
- ✓ التركيز في تحليل المحيط على الفرص الممكنة والمخاطر المحتملة.
- ✓ مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة أهداف المؤسسة.
- ✓ تمكين المؤسسة من إحداث التغيير الاستراتيجي.
- ✓ تحقيق المواءمة بين ماضي المؤسسة وحاضرها ومستقبلها.
- ✓ إن تصرفات القائد الاستراتيجي وسلوكياته تدفع الأفراد وتؤثر فيهم على النحو الذي يمكن المؤسسة من الوصول إلى مستوى أداء أعلى والحصول على مكانة متميزة.
- ✓ وأظهرت بعض الدراسات أن هناك قيادة إستراتيجية قادرة على تحقيق نتائج غير عادية في المؤسسات لم يكن من المتصور تحقيقها من خلال الأمور التالية: التغيير والانتقال من حال إلى حال، الإبداع والابتكار، روح المخاطرة الإنشائية.

² بن بركة عبد الوهاب وآخرون، دور القيادة الإستراتيجية في تجسيد مفهوم تسيير المهارات، الملتقى الوطني الأول

حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 21 و 22 فيفري

وفي الأخير يمكن القول القيادة الإستراتيجية هي العملية التي تتكفل بتحديد التوجه وتصور الرؤية المرغوبة للمؤسسة فهي عملية تصور المستقبل ثم تنظيم الموارد وتطوير الإجراءات وتهيئة الظروف للوصول إلى ذلك المستقبل، كما تقوم القيادة الإستراتيجية بتفويض عملية إحداث تغير استراتيجي للآخرين.

المطلب الرابع: القيادة التحويلية Transformational Leadership

تعتبر القيادة التحويلية من الاتجاهات الحديثة في القيادة والتي تتميز بالقدرة العالية على مواجهة التحديات من خلال التأثير على سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم عن طريق تشجيعهم على مواجهة المشكلات و الصعوبات.

أولاً: مفهوم القيادة التحويلية

كان Burns أول من تطرق إلى مفهوم القيادة التحويلية سنة 1978 في كتابه القيادة، حيث عرفها عل أنها "عملية التغيرات الرئيسية المؤثرة في اتجاهات وافتراسات أفراد المنظمة وبناء الالتزام لأهداف واستراتيجيات و رسالة المنظمة¹، وعلى الرغم من ذلك فقد أخذت القيادة التحويلية مكانها في أدبيات الإدارة والتنظيم، فلقد حاول العديد من الباحثين طرح بعض الأفكار والاجتهادات لتحديد مفهوم القيادة التحويلية.

وقد شهدت القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً من خلال إسهامات Bass عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي، وهو ما يعرف بمقاييس

¹بغود راضية، أثر القيادة الإبداعية في تفعيل إبداع العاملين في المنظمة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن

وحدة الأخضرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2018، ص40،

القيادة متعددة العوامل Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)، الذي تضمن في البداية، عام 1985، ثلاث عناصر للقيادة التحويلية هي: الكاريزما (التأثير المثالي)، التشجيع الإبداعي (التحفيز لإلهامي)، والاهتمام الفردي، ثم أضاف باس في عام 1990، مكوناً رابعاً أطلق عليه الاستشارة الفكرية أو الدافعية المستوحاة Inspirational Motivation، وفي عام 1993 قدم كل من باس وأفوليو أكثر نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية و التبادلية، وهو ما يعرف بنموذج القيادة كامل المدى Full Range Leadership model (FLM)¹.

يطلب قادة التحول من أتباعهم انخراط في العمل موحد المبني على الثقة المتبادلة بدلاً عن البحث على الفوائد المادية، ويكون العمل بناءً على جودة العلاقة و أهداف المشتركة بينهم، ويعتبر القادة التحويليين أكثر إلهاماً، والدفع بالتابعين لتحقيق المزيد من خلال موائمة بين أهدافهم وأهداف المنظمة².

ثانياً: أبعاد القيادة التحويلية

لقد طور كل من (Bass & Avolio) استبانته متعدد العناصر بنيت على نظرية أن للقيادة

التحويلية أربعة أبعاد أو خصائص:

- **التأثير المثالي:** حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.

¹ الطاهر بن عبد الرحمان، القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، مجلة أبحاث النفسية و

التربوية، جامعة قسنطينة، العدد 3، 2010، ص 124

David Pardey 2007, p14. Introducing Leadership, Elsevier Ltd.

- **الحفز الإلهامي (حفز طموحات المرؤوسين):** يركز الحفز الإلهامي أو هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد الذي يثير في التابعين حب التحدي، وتلك السلوكيات تعمل على توضيح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الالتزام بالأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة المثالية وتركيز جهود المرؤوسين وجعلهم يؤمنون برؤية المنظمة وكيفية الوصول لها.
- **استشارة الفكرية:** وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث على الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.
- **الاعتبار الفردي:** تظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي ينصت بتمعن لمرؤوسيه ويولي اهتماماً خاصاً لاحتياجاتهم و انجازاتهم من خلال تبني أسلوب التقدير والإطراء، كما يسعى القائد لتطوير كل فرد والارتقاء بمستوى أدائه الوظيفي، فيعمل كمدرّب وناصح وموجه، ويعمل على خلق فرص جديدة لتعليمهم مع مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد العاملين فيما يتعلق بقدراتهم وإمكاناتهم. والتعامل معهم كأشخاص كاملين بدل من معاملتهم كمرؤوسين فقط، وأن يُظهر لهم الاحترام وبيادلهم الاهتمام و الثقة و التركيز على عنصر التمكين لتنمية قدراتهم وتفجير طاقاتهم¹.

¹ عبد الباقي حياة، علاقة القيادة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في بعض مؤسسات الاقتصادية الجزائرية، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أطروحة دكتوراه، المركز الجامعي عين تيمونشت، الجزائر، 2019، ص 53-54

خلاصة الفصل

نظرا للدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في المؤسسات، حيث أنها مسؤولة عن التوجيه و التأثير في أفعال الآخرين لتحقيق أهداف الجماعة، لذلك حظيت باهتمام كبير من جانب الباحثين في الفكر الإداري، بالمدرسة الكلاسيكية بنت القيادة الإدارية على السلطة الرسمية المعتمدة على قوة المكافأة و العقاب، فكانت القيادة أقرب إلى الرئاسة، أما مدرسة العلاقات الإنسانية فبينت أهمية القيادة الديمقراطية، وتبادل أفكار مع العاملين و التعامل معهم كجماعة كما أولت اهتمام بالقيادة الغير رسمية، أما المدرسة السلوكية فأوضحت أهمية الأبعاد نفسية و السلوكية للفرد، في حين ترى المدرسة الحديثة أن القائد الإداري الناجح هو الذي يكيف أسلوب قيادته حسبما تمليه الظروف و المواقف.

كما ظهرت دراسات عديدة في مجال القيادة وتميزت بالتعقيد و التنوع، حيث أثبتت أولى الدراسات حول السمات والميزات التي يملكها القادة الناجحون، و التي في ضوءها حاول الباحثون التوصل إلى مجموعة من الصفات التي يمكن اعتبارها عناصر هامة للقيادة، حيث لا يمكن لأي قائد الاستغناء عنها، إلا أن هذا المدخل لم يصل إلى النتائج المرضية بسبب لانتقادات الكثيرة التي وجهت له، لذا انتقل التركيز إلى سلوك القائد و انصب اهتمام على ما تتطوي عليه حقيقة أن يكون المرء قائدا، أي التصرفات و النشاطات التي يقوم بها الفرد حتى يكون قائدا ناجحا، إلا أن هذا المدخل فشل هو أيضا في تحديد السلوك القيادي الأمثل، مما مهد لظهور المدخل الموقف الذي يرى أن القائد الناجح هو الذي يكيف أسلوبه القيادة حسب متغيرات الموقف أي خصائص التابعين و بيئة العمل، إلا أن دور الجماعة في بروز القائد مهد لظهور المدخل التفاعلي الذي يرى أن القيادة هي تفاعل بين ثلاث متغيرات: القائد، المرؤوسين، المواقف.

تبين لنا من خلال الفصل الأول ذلك الاختلاف والتعقيد وقع فيه الفكر الإداري لتفسير القيادة الإدارية حيث تعدد النظريات في هذا المجال، إلا أنه في ظل البيئة الحالية للمؤسسات و ما يميزها من تغير و عدم تأكد، وهو ما جعلنا نخصص الفصل الثاني لتمكين العاملين نظرا لاهتمام الذي يحظى به العمل الجماعي في المؤسسات الرائدة.

الفصل الثاني:

مدخل إلى تمكين العاملين
وعلاقته بالقيادة

تمهيد:

في ضل التحديات المتنوعة والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية ، أجبرت منظمات المجتمعات المعاصرة على أن تولي الموارد البشرية اهتماما خاصا، باعتبارها من أهم الموارد التي يمكن أن تحقق لها التميز. فبعد أن كان الاهتمام في القرون الماضية ينصب على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية ظهر نوع جديد من التفكير مع نهاية القرن العشرين و بداية القرن الحادي و العشرين، صاحبه تزايد مستمر في الاعتناء بالموارد البشري مع اتجاه المديرين إلى إتباع أساليب الإدارة الحديثة لتنمية قدرات العاملين بما تسهم في رفع مستوى أدائهم الوظيفي.

وتتجسد أهمية التمكين في بناء جسور من الثقة بين الإدارة و العاملين، ومشاركتهم في صنع القرارات و تحفيزهم و الحد من الحدود الإدارية و التنظيمية بينهم و بين الإدارة. وقد حظي مفهوم التمكين باهتمام الباحثين المختصين في العلوم الإدارية، وكان وراء ذلك أسباب و دوافع عديدة من أهمها أن الدراسات و الأبحاث التي تناولت القيادة و المهارات الإدارية، والسلطة، والرقابة، و فرق العمل، الخ ... ، أكدت على ضرورة تمكين المرؤوسين كونهم من المقومات الرئيسية للفاعلية التنظيمية، وأن أساليب الإدارة و الفاعلية التنظيمية تنمو من خلال المشاركة للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرار و الرقابة، أضف إلى ذلك أن التمكين يحتل أهمية خاصة في تنمية و تطوير قدرات و مهارات العاملين و بالتالي انعكاسه هلى أداءهم العام..

وفي إطار هذا السياق سيتناول هذا الفصل الإطار النظري للتمكين، من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم تمكين العاملين و المفاهيم الأساسية المتصلة.

المبحث الثاني : أسس التمكين

المبحث الثالث: أبعاد التمكين

المبحث الرابع: القيادة والتمكين

المبحث الأول: مفهوم تمكين العاملين و المفاهيم الأساسية المتصلة.

لقد أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحاً خاصة مع بداية الألفية الجديدة ، هذه الضرورة في التغيير، ناتجة عن التطور المتسارع في التكنولوجيا و الانفجار المعرفي والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة في السلع و الخدمات ، فالمنظمات الحديثة ، أصبحت تسعى هي الأخرى إلى إحداث التغييرات في إدارتها لمواردها البشرية ، من خلال إتباع العديد من الاستراتيجيات التي تهتم بالموارد البشرية التي ظهرت طيلة تطور الفكر الإداري وذلك بما يتوافق مع هذه التغييرات والهدف من ذلك هو كسب ولاء وانتماء الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة. ونجد من أهم وأحدث هذه الاستراتيجيات التمكين الإداري ، الذي يركز على الموارد البشرية باعتبارها أهم مكون لأية منظمة ومن خلال دورها الهام في بلوغ المنظمات لأهدافها ،لذلك سنسعى في هذا المبحث إبراز التعريفات المختلفة للتمكين الإداري والمفاهيم المتصلة به، بالإضافة لنظريات التمكين و أهميته وأسباب لجوء إليه.

المطلب الأول: مفهوم التمكين وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية.

إن مفهوم التمكين ، يعد من المفاهيم التي برزت في أواخر الثمانيات، ولاقت رواجاً في فترة التسعينيات من القرن العشرين ، و بغرض تحديد مفهوم التمكين قد تم التعرض إلى العديد من المفاهيم التي تم صياغتها من قبل العديد من الباحثين في هذا المجال بغية تحديد الملامح الأساسية للتمكين الإداري ، و في هذا المطلب سنعرض أهم التعريفات للتمكين من وجهات النظر المختلفة بالإضافة إلى تطوره التاريخي و أهميته بالنسبة للمنظمة .

أولاً: مفهوم التمكين الإداري.

يمكن تعريف التمكين من الناحية اللغوية والاصطلاحية كما يلي:

1- لغة: ورد في قاموس ابن منظور بأنه السلطان و الملك.¹

هو مشتق الفعل مَكَّن قوًى وسنَدَّ ودعَمَ، ويقال مكنة من القيام بواجباته.²

فالتمكين من المدلول اللغوي يعني اكتساب القوة أو النفوذ أي إعطاء السلطة أو القوة اللازمة لأداء

العمل، وتتم تطويره من خلال المفهوم الياباني لمصطلح Kaizen والذي يشمل التطوير والتحسين.³

2- اصطلاحاً:

تعددت تعريفات التمكين في الفكر الإداري بتعدد الباحثين والكتاب الذين حاولوا تعريفه واختلفت

تعريفاتهم له باختلاف وجهات النظر التي ينظرون إليه من خلالها وكذلك باختلاف المدارس الفكرية التي

ينتمون إليها، وبناءً على ذلك فيما يلي أهم التعريفات التي تطرقت إلى مفهوم التمكين:

يقصد بالتمكين هو أن يصبح الأفراد والجماعات قادرين على السيطرة على ظروف المحيطة بهم

وتحقيق أهدافهم الخاصة ، وبالتالي القدرة على العمل من أجل مساعدة أنفسهم والآخرين لتحقيق المطلوب

منهم بكفاءة و فعالية⁴. كما أشار (Eccles) إلى أن التمكين يعني منح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة

¹ جمال الدين ابن منظور: لسان العرب، دار احياء التراث العربي، بيروت، 1999، ص 414.

² صبحي حموي: المنجد في اللغة العربية، دار المشرق، بيروت، 2001

³ مولاي لخصر عبد الرزاق وآخرون : الاتجهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية، المؤتمر

العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة 09 مارس 2009، الجزائر، ص 252

⁴ Robert Adams, **Social Work and Empowerment**, Macmillan Distribution Ltd, Basingstoke, England, Third Editionn2003, p08

والموارد وحرية العمل لتجعل منهم أفراد قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية.¹ كما عرفه كل من (Brown & Harvey) بأنه إستراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد في المنظمة، ومشاركتهم بتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، وذلك لأن نجاح المنظمة يعتمد على كيفية تكامل حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة و أهدافها.² ويرى (Bennis & Towesnd) أن التمكين هو تفويض كل الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير الموارد المناسب و بيئة العمل الملائمة لهم و تأهيلهم سلوكياً وفنياً ومهارياً لأداء العمل و الثقة فيهم.³

ويعرفه Brown and Harvey (2006) التمكين بأنه عملية منح الموظفين السلطة لاتخاذ قرارات التي تتعلق بوظيفتهم، ويعتبر الموظفين ممكنين فعلياً إذا كانت لديهم السلطة اللازمة لتوظيف إمكانياتهم لإنجاز العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وهذا ما يفوضهم للاستجابة بسرعة لاحتياجات مشاكل العملاء.⁴

ويرى (Krajewski) أن التمكين يعني منح فرق العمل المشكلة في المنظمة مسؤولية اتخاذ القرارات والنتائج المترتبة عليها عوضاً عن الإدارة. وقد اتفق معه في ذلك كل من الباحثين (Stanley , Brown, Ivancevich) وأشاروا إلى دور الأشخاص بشكل جماعي في تحمل مسؤوليات الإدارة العليا.⁵ ويعرف (Ettorre) التمكين الإداري بأنه منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء

1 مؤيد الساعدي: "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص167.

2 أحمد عريقات وآخرون "قضايا إداري معاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص183.

3 أيمن أحمد العمري وفداء مصطفى كمال: درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين العاملين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة"، مجلة دراسات (العلوم التربوية)، المجلد 38، الأردن، 2008، ص469

4 Minhajul Islam uki; THE IMPACT OF EMPLOYEE EMPOWERMENT ON EMPLOYEE SATISFACTION AND SERVICE QUALITY,empirical evidence from financial enterprizes in bangladesh, Business: Theory and Practice, V 17,N 02,2016,p179

5 مؤيد الساعدي (2010): المرجع السابق، ص 167.

في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا، والتمكين لا يعني تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار فقط ولكنه يعني أيضاً وضع الأهداف و السماح للعاملين بالمشاركة.¹ أما صالح والعنزي فينظرا إلى التمكين على أنه عملية إدارية معاصرة لها ممارسات قديمة، تؤكد على منح العاملين حق التصرف و اتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل المنظمة عن طريق تخويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة بالطريقة التي يرونها مناسبة.²

و يرى مدحت أبو النصر "بأن تمكين العاملين هو عملية لدعم قوة هؤلاء العاملين من خلال عد مسارات منها: زيادة مشاركتهم في جميع مراحل العمل وخاصتها في عملية اتخاذ القرارات، وإعطائهم حرية التصرف، والرقابة الذاتية، ومنحهم السلطة والمسؤولية...على أن تدعم ثقافة المنظمة هذه المسارات.³

ويمكن القول أن التمكين الحقيقي في جوهره الشعور بالمسؤولية وروح المبادرة، ويبدأ بإيمان الإدارة العليا بموردها البشري، كما لا يزال عدد كبير جداً من القادة بحاجة إلى تجاوز فكرة أن أفرادهم يذهبون إلى العمل كل صباح ويسألون أنفسهم كيف يمكنهم القيام بأقل قدر ممكن من العمل.⁴

كما يعتبر التمكين الإداري مفهوم يركز على الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين وتوثيق العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين كونها أساس نجاح العمل الإداري والثقة بالمرؤوسين وجعلهم يتحملون المسؤولية والعمل

¹ علي الضالعين أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 02، الأردن، 2010، ص 72.

² أحمد علي صالح ومحمد ديب المبيضين: مستوى التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى و علاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، مجلة جامعة الزيتونة للأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد 09، الأردن، 2011، ص 79.

³ مدحة أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007، 232.
et John P. Carlo; **EMPOWERMENT TAKES MORE THAN A MINUTE**, Berrett- 4 Ken Blanchard
13Koehler Pub, SECOND EDITIO, 2009, p

على تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب المعارف والخبرات ليكونوا قادرين على ممارسة دوراً أكبر في المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشكلات.¹

ويتضمن هذا المفهوم النظر إلى التمكين وفق مدخلين هما²:

1- التمكين الداخلي: كما أشارت إليه دراسات كل من (Rafiq & Ahmed), (Thomas & Velheus), (Savery & Luks) ويشمل كل ما يملكه الفرد من قدرات ومهارات تمكنهم من تحمل المسؤولية والالتزام الذاتي والتصرف في المواقف والمشكلات الآتية ووضع الحلول الناجعة بما يعود للمنظمة وعليهم بالمنافع، وقد أطلق عليه (Duval) بالتمكين الفردي (الذاتي) كونه عملية فردية تتبع من ذات الفرد ودوافعه ومقدار ما يمتلكه من قدرة في التأثير في بيئة العمل.

2- التمكين الخارجي: كما أشارت إليه دراسات (Weyer & Mason)، (Duval) وهو عبارة عن كافة الآليات والعمليات التي تتبناها المنظمة من توفير الوسائل والممارسات وبيئة العمل المناسبة التي تمكن العاملين من اتخاذ القرارات في المهام الموكلة إليهم، وقد أطلق عليه Duval بالتمكين المنظمي الذي يشير إلى كافة الأنشطة التي تلجأ إليها المنظمة والتي تشجع على تمكين أفرادها وجعلهم قادرين على إنجاز العمل الصحيح في الوقت المناسب.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن من خلال التمكين تتحقق الزيادة في النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم، وكذلك يركز على القدرات الفعلية للأفراد في

¹صفاء جواد عبد الحسين: أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، العراق، 2012، ص 83.

²أكرم الياسري وأمل عبد الحميد (2008): التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، العراق، 2007، ص 13.

حل مشاكل العمل والأزمات، كما يستهدف التمكين استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً، ومن خلاله أيضاً يصبح الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في محال عملهم، ومسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

ثانياً: علاقته ببعض المفاهيم الإدارية.

تعرض العديد من الباحثين ومنظري علم الإدارة إلى مفهوم التمكين و علاقته بالمفاهيم الإدارية المتفق عليها من قبل هؤلاء الباحثين بينما ذهب آخرون إلى اعتباره نوع من المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، حيث عبر عنه الآخرون بأنه نوع من الالتزام التنظيمي، و بموجب ذلك فإن التمكين له علاقة بالعديد من المفاهيم و المصطلحات الإدارية التي يمكن إجمالها فيما يلي:

1- التمكين وعلاقته بالمشاركة:

إن المشاركة تعبر عن رغبة الشخص في العمل الجماعي، و المشاركة في المعلومات و تقاسم المعرفة، تمكن الموظفين في المشاركة على نطاق أوسع شريطة أن يقابل ذلك استجابة مشجعة من قبل الإدارة، ما يعني إتاحة الفرص للعاملين لإثبات وجودهم والتزامهم و وانخراطهم بالعمل، و التوجه الديمقراطي (اللاذكتاتوري) الذي يتيح للموظفين مساحة أوسع في عملية صنع القرار.¹

2- التمكين وتفويض السلطة:

يخلط الكثيرون بين مصطلح التمكين وبين مصطلح التفويض، وفيما يلي سنحاول إيجاد الفروق بينهما: إن التفويض هو عملية المشاركة في السلطة يقوم الرئيس من خلالها بنقل جزء من سلطاته إلى

¹ ناصر الجردات: ادارة التغير و التطوير، إثراء للنشر و التوزيع، عمان الاردن، ط1، 2013، ص 248

المرووسين وأعضاء الفريق ولكن بدون نقل المسؤولية الكاملة عن انجاز العمل كله الذي خول إليه من رؤسائه، وكثيراً ما يُعتقد أن مفهوم تفويض السلطة مرادف للتمكين وفي الواقع يختلف عنه لأن تفويض السلطة حاله مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض فيها. ويختلف ذلك مع مفهوم التمكين والتي تكون المسؤولية عن النتيجة النهائية فيه هي مسؤولية الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات بحرية كاملة، ومن الممكن ان يلغي المفوض تفويضه أو يحجمه أو يعدل نطاقه غدر أن تمكين العاملين يمثل إستراتيجية مستمرة وفلسفة إدارية لدى المديرين الذين يقتنعون بأهمية تمكين من تم اصطفاؤهم من الصف الثاني على أسس موضوعية ، وهكذا نجد أن التمكين الإداري لا يحفز الصف الثاني فقط على أداء مثمر ولكنه يثمر في إتاحة فرصة التعلم والتأهل لقدرات إدارية أوسع وأرقى، وفي التمكين تتيح الإدارة العليا للمديرين أن يتخذوا قرارات مثل التعيين والتدريب والشراء.¹

ويرى المعاني أن الإطار العام للتمكين يشمل العديد من المفاهيم والتي من ضمنها التفويض كون التمكين يسعى لتأهيل العاملين لاتخاذ القرارات بعد إعطائهم الصلاحيات، ويحملهم مسؤولية القرارات المتخذة، ودون التفكير مسبقاً باستعادة هذه الصلاحيات بعد إعطائها كما هو الحال للتفويض الذي يعطي صلاحيات للقيام بأعمال محددة وثم استعادة هذه الصلاحيات بعد إتمام العمل ودون تحمل مسؤولية القرارات المتخذة.²

ويوضح الجدول التالي أهم الفوارق الأساسية بين التفويض والتمكين:

¹حسن مروان عفانة: التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013، ص22.

²أحمد عريقات وآخرون: مرجع السابق، ص190.

الجدول (04): الفوارق الأساسية بين التفويض والتمكين.

التمكين	التفويض
إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقدر فيقرر	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس
تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه	تفويض السلطة في المجالات محددة بدرجة عمق محددة
النجاح ينسب للعامل الممكن والفشل مسؤوليته	تظل المسؤولية مسؤولية من فوض
في التمكين ينسب للعامل قيادة الذاتية	في التفويض يقاد العامل
المعلومات المشاع بين الرئيس والمرؤوس	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض
التمكين يمثل قناعة وخيارا استراتيجيا مستمرا	التفويض قد يكون مؤقتا قد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمق

المصدر: حسن مروان عفانة التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013.

ثالثا - التمكين و الإثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه تقنية تهدف إلى توسعت مهمات العمل لرفع حاجاته للرضا و لتحسين المحفزات وبالتالي زيادة الانجازات. وبموجب ذلك خلط بعضهم بين التمكين و إثراء الوظيفي، إلا انه في واقع الأمر يوجد اختلاف بين كلا المفهومين بالإثراء الوظيفي يهدف إلى توسعت أعمال التي يقوم بها الموظفون عن طريق توكيلهم بمهام جديدة، أما التمكين يعمل على توسعت العمل نفسه بزيادة تفاعلاته و اعتماده على أعمال أخرى.¹

رابعا - التمكين والتحفيز:

يعتبر التحفيز إحدى الآليات التي تستخدمها الإدارة لاستمالة دافعية الأفراد نحو العمل، وقد يأخذ

¹ناصر الجردات: مرجع سابق، ص 252

أشكالاً مادية، مثل : الأجر و العلاوات، كما قد يكون معنويًا مثلما أكدت ذلك الاتجاهات المعاصرة في الفكر الإداري، مثل: إظهار الإدارة الاحترام و التقدير نحو العمال، و الأهم هو سماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

وبما ان المشاركة خطوة أولية نحو التمكين كما رأينا سابقا، نستطيع القول أن التمكين يعتبر واحد من الطرق وأشكال التحفيز المعاصرة.

وبمعنى آخر يمكن القول أنه عندما يُمكن الفرد فإنه يشعر بالدافعية، ولكن العكس قد لا يكون صحيحا، فالفرد قد يشعر بالدافعية دون أن يتمتع بالتمكين، لذا يمكن القول أن التمكين لا يعتبر فقط إحدى طرق التحفيز، بل الأصل انه يمثل مدخلا أكثر ثراء وعمقا للتحفيز المعاصر يأخذ بعين الاعتبار الرفع من أداء المؤسسة عبر التطوير الذاتي للعاملين.

خامسا - التمكين وبقية المبادئ الإدارية المقاربة:

بالإضافة إلى المفاهيم السابقة تورد أدبيات إدارة الأعمال مفاهيم أخرى قد يتم الخلط بينها و بين التمكين واستعمالها كمفردات له، مثلما عددت بعضا منها دراسة (Lee & Koh, 2001) على النحو الآتي:

الاستقلالية، وحق الإدارة الشخصية، و الإدارة الذاتية، و التأثير الذاتي. ودراسة (أندراوس، 2006) التي أضافت مفاهيم أخرى مثل: التوسيع الوظيفي، الدوران الوظيفي، والفعالية الذاتية، والقيادة الذاتية.¹

بعد التطرق لعلاقة التمكين ببعض المفاهيم الإدارية المقاربة، يمكن القول أن التمكين هو مفهوم شامل لكل المبادئ و مفاهيم السابقة، حيث أن التمكين يعتمد على مبدأ المشاركة في المعلومات والعمل

¹ محمد سعيد جوال " التمكين و أثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية " أطروحة دكتوراه، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 2015، ص 79_78

الجماعي، مع منح الصلاحيات و المسؤوليات، كما يعمل على توسعة أنشطة العاملين باعتماده على أعمال أخرى، إضافة إلى بناء برامج تعمل على تحفيز و مكافأة المرؤوسين.

كما يمكن القول أن التمكين عبارة عن العملية التي يتم بموجبها إعطاء صلاحيات للعاملين ومنحهم مزيدا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات لتمكينهم من انجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية، مع تحميلهم للمسؤولية الكاملة بطريقة تجعلهم يمارسون الرقابة الذاتية على تصرفاتهم ونتائج أعمالهم، كما تسمح عملية التمكين للعاملين من إطلاق طاقاتهم الإبداعية واقتناص الفرص المواتية لتحقيق التحسن المستمر في أدائهم.

المطلب الثاني : أهمية وأسباب اللجوء لتمكين.

تسعى المنظمة من خلال تبنيها لفلسفة التمكين إلى بقائها دائما رائدة في مجال نشاطها والوصول إلى الكفاءة العالية والفعالية المتزايدة بالاستفادة من الإمكانيات المتوفرة لدى مواردها البشرية ، و قد وضع الباحثين مجموعة من الأبعاد التي تصف وتوضح مضمون التمكين الإداري بالإضافة إلى مجموعة من المبادئ التي يجب على المنظمة إذا ما أرادت تمكين، و سنتطرق في هذا المطلب إلى أهمية التمكين و أسباب اللجوء إليه.

أولا: أهمية التمكين.

يرى (ماني ، راشد ، 2009) في دراستهم أن التمكين الإداري ساهم في رفع معنويات الموظفين وتعزيز الولاء إلى المنظمة، مما أدى لتحقيق أهداف المنظمة، و التمكين الإداري يعبر عن الثقافة المنظمة التي تتميز بحرية الإدارة والممارسات التي تعطى للأفراد في غير المستويات للقيادة حرية التصرف وتحمل

المسؤولية.¹

كما تكمن أهمية التمكين في كونه عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة، كما أنه يعمل على توفير فرصة تطوير مهارات العاملين، فهو يعد طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيداً من أي وقت مضى كما أنه يجعل المؤسسات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها. وأن العمل في بيئة تتميز بمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا جديدة سوف يعزز السرعة والمرونة ويشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الإنجاز، كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم، وبالإضافة إلى ذلك فإنه يسهم في زيادة إنتاجية المؤسسة كونه يسهم في تطوير العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمؤسسة، كما أن أهميته تأتي من خلال كونه ضرورياً لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو يكسب المؤسسة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع.²

ويمكن القول أن أهمية التمكين تتجلى في الفوائد والمزايا التي يحققها تطبيقه سواء للعاملين أو للمؤسسة، وبالطبع تمتد الآثار الايجابية للتمكين للعاملين والموردين ويمكن إجمال فوائد هذه العملية فيما يلي:³

¹ Saed akram mohammad al-suhimat; **The Impact of the Administrative Empowerment in Organizational Creativity: An Analytical Study from the Perspective of Employees in University of Mutha in Jordan**, imperial journal of interdisciplinary research, vol02, No 10, 2016, pp70-78

² على صالح أحمد ومطلبك الدوري زكرياء: **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في المنظمات أعمال الألفية الثالثة**، دار اليازوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 29.

³ سيد محمد جاد الرب: **جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية**، جامعة قناة السويس، مصر، 2008، 60-60

- اتخاذ قرارات فعالة على مستوى العاملين مبنية على معلومات وبيانات فعالة في بيئة العمل المباشرة أو موضع اتخاذ القرار؛
 - سرعة اتخاذ القرارات و الإدارة الجيدة لوقت الإدارة العليا، فكثير من القرارات و المشكلات تحل على المستوى التشغيلي للعاملين؛
 - الاستفادة من خبرات و مهارات العاملين في التفكير و الإبداع و قبول التحدي نحو اتخاذ القرارات و حل المشكلات على مستواهم التنفيذي، و بما يثبت للإدارة العليا أنهم أهل ثقة على تحمل المسؤولية؛
 - أكبر استفادة ممكنة من البيانات والمعلومات المتاحة على مختلف مستويات التشغيل، فالتمكن يدعم من خلال نظام معلومات، ويدعم نظام المعلومات بالتغذية المرتدة على القرارات التي تم اتخاذها، انه بمثابة نظام خبرة؛
 - إسعاد العاملين وزيادة درجة الرضا و الفخر و الاعتزاز لديهم بوظائفهم و مهامهم و تكليفاتهم الجديدة، و أيضا لأنهم يشعرون أنهم يؤدون أعمالا ذات مغزى و معنى؛
 - يساهم التمكين في بناء الإحساس بالانتماء و الالتزام اتجاه المؤسسة، فالقبول و الملكية هي احتياجات إنسانية أساسية يتم إشباعها عن طريق التمكين؛
 - يثير التمكين التحدي لدى العاملين، و يساهم في جعل العامل يشترك في تحديد مصيره الخاص بأداء ، العمل بحرية و قوة، كما أن التمكين يبني الثقة و يزيد التواصل بين الإدارة و العاملين، فالتفويض و التعليم و التمكين و ليس الإدارة الأوتوقراطية الضيقة التي تشكل عمل القائد؛
 - يؤدي التمكين إلى بناء و تأهيل المساعدين لتولي المناصب و المواقع القيادية في المؤسسة مستقبلا؛
- وفي الجدول الموالي سنتطرق للاختلاف بين المؤسسة التقليدية و المؤسسة الممكنة.

الجدول رقم (05): الاختلاف بين المؤسسة التقليدية و المؤسسة الممكنة

المؤسسة التقليدية	المؤسسة الممكنة
التخطيط	التصور
القيادة و السيطرة	مشاركة الآراء
مراقبة	رقابة ذاتية
استجابة فردية	مسؤولية فرقية
هياكل هرمية	هياكل وظيفية متقاطعة
طرائق تدفق العمل	مشاريع
مدراء (إداريون)	مدربين / قادة فرق
عاملين	أعضاء فريق
إدارة مشتركة	فرق الإدارة الذاتية
أفعل بما أمرت به	امتلاك العمل
مطاوعة (إذعان)	رأي السديد

المصدر: زكريا مطلق الدوري و أحمد علي صالح، مرجع سابق ص 82.

بالنظر للمواقف و السلوكيات التي ترافق العبارات أعلاه ولكل مرحلة على حدة، نلاحظ أن الاستجابة في ظل المؤسسة الهرمية ستقود إلى ميل العاملين إلى تنفيذ أو عمل ما يؤمرون به، مع تحاشي الوقوع في الأخطاء و التملص من المسؤولية ومراقبة الرؤساء و معاقبة الآخرين بسبب المشاكل الحاصلة، فضلا عن الإحساس بالتنافس مع الآخرين في أقسامهم، و لو نلاحظ المواقف و السلوكيات التي ترافق العبارات أعلاه في ظل المؤسسة الممكنة، فأننا نرى أن الاستجابة ستكون مغايرة تماما للاستجابة الأولى، و أن التمكين سيدفع الأفراد إلى عمل ما يرونه ضروريا للقيام به و كذلك خوض المخاطر وسعي وراء المسؤولية وتدقيق

العمل والبحث عن حلول المشاكل و معرفة وقت عدم التطبيق، فضلا عن الإحساس بمفهوم التعاون مع الآخرين في أقسامهم¹.

إن التمكين يعتمد على الاعتراف الصريح بأن الأشخاص في المنظمات لديهم قوة هائلة في خبرتهم ومعرفتهم ودوافعهم الداخلية، وعندما يتم إطلاق هذه القوة وتوجيهها نحو التحديات التي تواجهها المنظمات، فإن النتائج التي يمكن تحقيقها تكون مذهلة حقا، المنظمات التي تم تمكين عاملها وتشاركهم في اتخاذ القرار يمكنهم المساعدة بشكل كبير في تحقيق المرونة واستجابة العملاء والابتكار والنجاح المالي في بيئة أعمال مليئة بالتحديات والتنافسية، كما يساهم التمكين في التقليل من حوادث و الإهمال و السرقة و معدلات الغياب.

ثانيا: أسباب اللجوء لتمكين.

هناك العديد من الأسباب التي تدفع بالمنظمات لاعتماد التمكين باعتباره فلسفة وإستراتيجية قائمة على منح العاملين المزيد من الحرية والاستقلالية في أداء أعمالهم وكذلك منحهم السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات، وفيما يلي سنتطرق لبعض الأسباب التي تدفع إلى تبني التمكين حسب عدد من الباحثين ومجموعة من الدراسات: حيث تشكل رغبة المؤسسات للمحافظة على قدرة تنافسية عالية واحدة من الدوافع للتوجه صوب العمل بإستراتيجية التمكين إذ أشار (Eestel) إلى أن المؤسسات عليها أن تذهب أبعد من مفهوم الإدارة التقليدية الموجهة والتطبيق المحدود للإدارة بالمشاركة إذا رغبت في التعامل مع التحديات البيئية العالمية وما ينتج عنها من تأثيرات على البيئة الداخلية. وهكذا ينبثق التمكين من خلال التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسات كنتيجة منطقية للمنافسة الحادة والتغيرات في تركيبة القوى العاملة.²

¹زكريا مطلق الدوري و أحمد علي صالح، مرجع سابق ص 82.

²مؤيد الساعدي: المرجع السابق، ص180.

أما (Daft) فقد أشار إلى وجود سببين أساسيين لتوجه المؤسسات نحو تمكين الأفراد العاملين فيها وهما: التمكين يمثل استجابة حتمية لمتطلبات الجودة الشاملة التي ترك عليها المنظمات في تقديم منتجات ذات جودة عالية والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن، فضلاً عن سرعة الاستجابة إلى جانب الكلف المنخفضة وتوافر الخيارات المتعددة، وكذلك يُعد التمكين خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعلم التنظيمي، ويضيف (Iramzadeh & Chakerlouy) أن المنظمات تعتمد استراتيجية التمكين لأسباب منها: التمكين طريقة فاعلة لاستعمال أفضل المواهب والمهارات الموجودة لدى الأفراد العاملين، يمثل ضرورة حتمية إذا ما أرادت المنظمة إجراء التغييرات والتحسينات يخلق التمكين شعوراً لدى الأفراد العاملين بتحسين مساهمهم الوظيفي وبالتالي انعدام قلق الأمان الوظيفي.¹

المطلب الثالث : التطور التاريخي لمفهوم التمكين.

يعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم المعاصر في الفكر الإداري والتي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة، بدأ مفهوم التمكين يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينيات من القرن 20 وبالتالي لم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة عملية تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة عموماً.² وفي ما يلي أهم التطورات التي شهدتها مفهوم التمكين في مختلف المدارس و النظريات الإدارية:

¹إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر السهراني: المرجع السابق، 2012، ص 45.

²أحمد عريقات وآخرون: المرجع السابق، 2011، ص 187.

1- المدرسة الكلاسيكية:

تضم المدرسة الكلاسيكية نظريات تختلف في تفاصيل منهجيتها ولكنها تتفق ضمنا أو صراحة بنظرتها المحدودة للإنسان، وترى فيه شخصا يتجاوب ميكانيكيا وأن سلوكه منسجم مع متطلبات و قرارات مجلس الإدارة، و ينطوي تحت هذه المدرسة كل من الإدارة العلمية و نظرية مبادئ الإدارة و النظرية البيروقراطية.

إن التمكين و الإدارة العلمية التي جاء بها (فردريك تايلور) على طرفي النقيض، نتيجة المغالاة في مبدأ الطريقة المثلى التي جاء بها صاحب النظرية و التي تجعل العامل يتبع أساليب محددة و ثابتة في العملية الإنتاجية لا يمكنه أن يحدد عنها و لا تترك له مجالا لتفكير وخلق البدائل، إضافتا إلى ضعف المفاهيم التي مرتبطة بالبعد الإنساني وسيطرة المفاهيم المرتبطة بالبعد المادي.

وكذلك بالنسبة لنظرية مبادئ الإدارة التي جاء بها (هنري فايول) و النظرية البيروقراطية التي جاء بها (ماكس فيبر)، فالمتمعن لنظريات المدرسة الكلاسيكية يجد درجة عالية من التركيز على تحقيق الضبط و النظام و الدقة في العمل و البعد عن المصلحة الشخصية لمصلحة المنظمة و غير ذلك من المبادئ التي تركز على جانب واحد، لكن لا يوجد مجالا فيها لمنح الموظف حرية التصرف.¹

2- المدرسة السلوكية: من بين أهم النظريات ذات التأثير الهام على مفهوم التمكين في المدرسة السلوكية، دراسات هوثورن في عام 1924 حيث بدأت في شركة (Western Electric) في الولايات المتحدة الأمريكية

¹ ججيق زكية "دور التشارك المعرفي و التمكين في تطوير الكفاءات البشرية دراسة ميدانية في مؤسسات قطاع الصناعات الالكترونية بولاية برج بوعريج " أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2016، ص 68

وبدأ الباحثون يدرسون أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة واستمرت تلك الدراسات حتى عام 1932 عندما بدأ الركود الاقتصادي العظيم يعصف في البلاد، فتوقفت دراسات هوثورن التي ساهم بها (Elton Mayo) من جامعة هارفارد. وعلى الرغم من أن تلك الدراسات قد بدأت تحاول دراسة ظروف العمل المادية، (مستوى الإضاءة) وأثرها على إنتاجية العاملين، إلا أنه قد ظهر صدفة ونتيجة لخطأ في المنهجية المستخدمة متغير آخر غير مقصود وهو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان و العامل، على أنها متغيرات تؤثر على الإنتاجية بدلا من الإضاءة أو ظروف العمل المادية التي قامت الدراسة أصلا من أجل قياسها وقياس أثرها. فهذا الخطأ في المنهجية و الذي سُمي "أثر هوثورن" كان من أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الإداري، ومهد الطريق لما سمي فيما بعد بحركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت خلال عام 1950-1960، وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، وحركة العلاقات الإنسانية هذه مهدت السبيل لما أصبح يعرف في الوقت الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي.¹

وظهرت بعدها نظريات أسست لدور العامل والموظف في المنظمة وقعدت لمساهماته الفاعلة وحاجاته التي تتجاوز الحاجات المادية المجردة إلى الحاجات والمطالب الإنسانية في قضايا الإبداع والابتكار والتفوق والتحدي والمشاركة في اتخاذ القرار وتمكين الموظف ومنحه حريات أكبر في العمل.

¹محمود حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 1، ص

ومن أهم هذه النظريات نظرية Abraham Maslow للحاجات ونظرية Y&X لصاحبها Douglas McGregor ونظرية الشخصية البالغة لصاحبها Chris Argyris وغيرها من النظريات التي بدت تمهد الطريق بشكل تدريجي نحو التمكين ورفع سوية العنصر البشري في منظمات الأعمال.¹

3- النظريات الإدارية الحديثة:

3-1. نظرية النظم: هذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة. فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة. فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور. لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق وإلا فسيكون هذا العضو عبئاً على الفريق ومعيقاً لتحقيق أهدافه.²

3-2. إدارة الجودة الشاملة T.Q.M : Karo Ishikaw ، Joseph Juren، Edward Deming

Philipe Grospi، من أشهر رواد هذا النموذج الفكري والعملية، ومن أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها هذا النموذج إتاحة الفرصة لجميع العاملين للمساهمة في تطوير أساليب وإجراءات العمل وابتكار الحلول

¹المصدر السابق، 2012، ص 35.

²يحيى سليم ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية،

2009، ص 33.

والطرق والإجراءات المناسبة لحل المشكلات وكذلك أن يتم الاتصال بين الإدارات داخل المنظمة وفق حاجة العمل وليس على أساس الهيكل التنظيمي وتوفير نظام للحوافز يشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات وفرص التعبير عن الذات وإبداء الرأي والاقتراحات والعمل بروح الفريق.¹

3-3. منظمة التعلم:

من أهم رواد منظمة التعلم Peter Senge يعرفها على أنها "المنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة و التدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها و البحث عن حلولها و أن يجربوا ما لديهم من قدرات و مهارات لإحداث التغيير و التحسين لتنمية مهاراتهم ومعارفهم و خبراتهم من أجل تحقيق أهدافهم.² فالمؤسسة المتعلمة هي المؤسسة التي تشجع التعليم وتبادل المعلومات بين أعضائها إذ يبحثون خلالها دائما عن الأفكار الجديدة ليتكيفوا معها وليتبادلوها من خلال رؤية مشتركة. ونجد أن Peter Senge يؤكد على أنها تركز على مقومات أساسية محورها ثقافة المؤسسة، وقيمها التي تركز على العناصر التالية:³ المعلومات وأهميتها في التعلم، روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي، التمكين وهو الذي يحرر العامل من أية قيود تمنعه من التعلم والمشاركة، المشاركة التي هي محور عملية التعلم والعليم، القيادة التي تحمل الرؤية نحو مؤسسة متعلمة متطورة باستمرار.

وحديث الساعة في أدبيات الإدارة في الوقت الراهن هو حول موضوع المنظمة المتعلمة وهذا من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعزز موضوع التمكين وتستثمره من أجل التجديد المستمر والتطوير المستمر في المنظمة. وقد أصبحت عملية التجديد، والتغيير حتمية، ولا مفر منها في منظمات القرن الواحد

¹ شائع بن سعيد مبارك القحطاني: التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية

للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، السعودية، 2011، ص 22.

² المصدر السابق، ص 23.

³ يحيى سليم ملحم: المرجع السابق، 2009 ص 36.

والعشرين. إن النظريات السابقة وضحت شيئاً فشيئاً كيف اهتمت الإدارة بالعنصر البشري، فبينما كانت النظريات الإدارية التقليدية تتجاهل دور الفرد وأهميته بالمنظمة، فإن النظريات المعاصرة أصبحت تهتم بشكل خاص بموضوع المورد البشري، وأن مختلف الأدبيات ذات العلاقة تتحدث بإسهاب وتركيز عن المواضيع المتعلقة به مثل: المشاركة في اتخاذ القرارات ورضا العاملين وغيرها من المواضيع التي تصب اهتمامها حول الإدارة الصحيحة للمورد البشري وما يمكن أن يسهم به من تحقيق التميز وتحسين جودة ما ينتجه من سلع أو ما يقدمه من خدمات.¹ ومما تقدم نرى بأن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث يتجه في إدارة العنصر البشري تجاه مرحلة جديدة من التعاون والمشاركة وروح الفريق، وبالتالي نحو تمكين العاملين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا من المنظمة.²

المبحث الثاني : أسس التمكين.

يعتبر التمكين فلسفة إدارية تسعى من خلالها المنظمات إلى بقائها دائماً رائدة في مجال نشاطها والوصول إلى الكفاءة العالية والفعالية المتزايدة بالاستفادة من الإمكانيات المتوافرة لدى مواردها البشرية ، وسنستعرض في هذا المبحث الخطوات اللازمة لتبني عملية التمكين و أهدافه و أهم نماذجه.

المطلب الأول: خطوات التمكين.

تحتاج المنظمات التي تطلع إلى تنفيذ برنامج لتمكين العاملين بالمنظمات، أن تتفهم أولاً المعنى الحقيقي للتمكين و كيف انه اختياراً ليس باليسير، حيث انه يعد من أهم خطوات الإصلاح الإداري وبناء

¹رزق الله حنان: أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة منتوري، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 48.

²يحيى سليم ملحم (2009): المرجع السابق ، ص36.

المنظمات القادرة على التطور، لذا فقد أقترح بعض الكتاب مجموعة من الخطوات والتي يرون ضرورة الأخذ بها عند تنفيذ عملية تمكين العاملين وهي¹:

أولاً: تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير.

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، هل السبب:

- تحسين خدمة العملاء.

- رفع مستوى الجودة وزيادة الإنتاجية.

- تنمية قدرات و مهارات المرؤوسين.

- تخفيف عبء العمل عن المدير.

وأياً كان السبب أو الأسباب، فإن شرح و توضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض و عدم التأكد. و يبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الادارة نحوهم و ما المتوقع منهم، ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة و الشكل شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين، يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة و محددة للموظفين ما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات. حيث لابد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

ثانياً: التغيير في سلوك المديرين.

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لإجادة بيئة عمل ممكنة تتصل بكيفية تعلم التخلي عن السلطة، قبل الماضي قدما و بشكل جدي في تنفيذ برامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول

1. خبراء المجموعة العربية للنشر والتدريب، ص 55

على التزام و دعم المديرين، شار Kizilos 1990 أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة و السلطة و في الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات، للمرؤوسين خطوة جوهريّة نحو تنفيذ التمكين¹.

ثالثاً: تحديد القرارات القابلة للمشاركة.

إن تحديد نوع القرارات التي سوف يتخلى عنها المديرون للمرؤوسين، يشكل هذا أفضل الوسائل لتعرف المنظمات التغيير في السلوك، فالمديرون عادة لا يجدون التخلي عن السلطة و القوة التي اكتسبوها خلال فترة سابقة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي²

رابعاً: تكوين فريق عمل.

من المهارات المنهجية للإدارة الناجحة، تكوين فريق عمل فعال، ولتكوين هذا الفريق ينبغي البحث عن الأشخاص الذين يعملون بطريقة إيجابية مع الآخرين اثناء اختيار العاملين، فالمدير الناجح بحاجة إلى موظفين يمكنهم العمل في جماعات، وينبغي أن يكون الإداري الناجح مثالا حسنا لفريق العمل التابع له أو كما يصفها ديننا الإسلامي " قدوة الحسنة". كما انه وعند البدء في تكوين فريق عمل يجب أن يكون للرئيس وجود ظاهر في أول اجتماع لفريق العمل، وأن يعرب عن تقديم لمشاركتهم، وبمجرد الوصول ولو كانت مؤقتة فالتقدير و التشجيع يصبح أمرا لازما³.

¹ خبراء المجموعة العربية للنشر والتدريب، مرجع سابق، ص 56

² د. حسين موسى قاسم البناء: اثر إستراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، دار الجزائرية للنشر و

التوزيع، الجزائر، ط1، 2015، ص 23

³ إبراهيم العديلي: فن الإدارة الحديثة، دار زهران لنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 126

خامسا: المشاركة في المعلومات.

لكي يستطيع المرؤوسين اتخاذ قرارات أفضل فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم و المنظمة، فيجب أن تتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول إلى المعلومات التي تساعد على تفهم كيف أن وظائفهم و فرق العمل التي يشتركون فيها تقدم إسهاما للمنظمة.

سادسا: اختيار الأفراد المناسبين.

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات و مهارات العمل مع الآخرين بشكل جماعي، و بالتالي يفضل أن تتوفر المنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.¹

سابعا: الاتصال لتوصيل التوقعات.

يعتبر الاتصال الفاعل أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين، ويدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة، وأشار (Quinn Spreitzer,1997) إلى أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصة السوقية، و فرص النمو و استراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح للمنافسين هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين. وتفتّرح (Kanter,1989) بأن المنظمات لأجل أن تصبح ممكنة، ينبغي أن تتوفر معلومات أكثر، إلى أشخاص أكثر، وفي مستويات أكثر، ومن خلال وسائل أكثر.²

ثامنا: توفير التدريب.

¹ د. حسين موسى قاسم البناء: مرجع سابق، ص 24

² خلفه سارة، عيساوي فلة، التمكين الإداري كثافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث

الاقتصادية ، العدد الثالث، جوان 2018، ص362

تقوم المنظمة الممكنة بصقل مهارات ومعارف ومحاولة تعديل سلوك أفرادها من أجل زرع الثقة التنظيمية وتطويرهم وزيادة خبرتهم مما يجعلهم يشعرون بأهمية الاستثمار فيهم ويعزز انتماءهم لمهنتهم.¹

تاسعا: وضع برامج المكافآت.

يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام مكافآت يتلاءم و اتجاهاتها نحو تفضيل العمل من خلال فريق، فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة لتمكين تتمثل في تقديم مكافآت إلى الموظفين يعترف بسلوكهم المنسجم مع التمكين.²

عاشرا: عدم استعجال النتائج:

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، وهنا يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم العاملون أي محاولة لإيجاد أي برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم أي مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سوف يتضمن تغييراً، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والعاملون وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة فالتمكين عملية شاملة، وهي تأخذ وقتاً وتتضمن جميع أطراف المنظمة.³

¹بودينة ليليا، التمكين الإداري و دوره في تعميق الانتماء المهني بمنظمات الأعمال ، مجلة أبحاث النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة، المجلد12، العدد1، 2017 ، ص 165

²حسين موسى قاسم البناء: مرجع سابق، ص 24

³وهايبي عبد الكريم: مرجع سابق، ص 89

المطلب الثاني : أهداف التمكين، ومبادئه ونماذجه.

تسعى المنظمة من خلال تبنيها لفلسفة التمكين إلى بقائها دائماً رائدة في مجال نشاطها والوصول إلى الكفاءة العالية والفعالية المتزايدة بالاستفادة من الإمكانيات المتوفرة لدى مواردها البشرية ، و قد وضع الباحثين مجموعة من الأبعاد التي تصف وتوضح مضمون التمكين الإداري بالإضافة إلى مجموعة من المبادئ التي يجب على المنظمة إذا ما أرادت تمكين العاملين فيها أن تأخذها بعين الاعتبار بالإضافة إلى مجموعة من النماذج التي تساعد في تطبيق التمكين ، و هذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب .

أولاً: أهداف التمكين.

إن القادة أو المديرين، الذين مهدوا الطريق لتمكين موظفيهم لم يكن بذلك خياراً وإنما إدراكاً منهم أن هناك أهدافاً لا يمكن تحقيقها دون تمكينهم. ويعد الهدف الرئيسي للقيام بعملية التمكين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع، أو تقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها، ومحاولة إيقاف تحفيز الموظفين بحوافز خارجية، واستبدالها بحوافز داخلية، تتبع من ذات الأفراد الموظفين، وقد يتم ذلك عن طريق توفير جودة حياة العمل ويقصد بهذه الأخيرة حسب (Haviovic) "توفير العوامل البيئية المُرضية والمحبة والأمنة بمكان العمل بما يدعم رضا العاملين، بالإضافة إلى توفير نظم المكافآت، وفرص النمو المناسبة". هذا ما يؤدي إلى كسب ولائهم وانتمائهم لها، ومن ثم شعورهم بالملكية داخل منظماتهم، مما قد ينتج عنه استغلال أمثل لجميع الموارد المتاحة، وعلى رأسها المورد البشري.¹ أما (Lawson) فقد وصف أهداف التمكين بما يأتي إبقاء المنظمة في المقدمة دائماً ومحاولة جعلها رائدة في مجال عملها، الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة، وزيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو. وأضاف (Lloyd) إلى أن التمكين يهدف إلى جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم ومنظماتهم

¹رزق الله حنان: المرجع السابق، 2010، ص 30.

ومن ثم جعلهم أفضل أداء وينطبق ذلك على المعنويات أيضاً وكذلك يعد التمكين استراتيجية إدارية معاصر تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفعالية المتزايدة.¹

ثانياً: مبادئ التمكين الإداري.

يعتقد **Tomas Stirr** أن التمكين الإداري يتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى

لكلمة Empower حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ وهذه المبادئ تتمثل في:²

1- **تعليم العاملين:** حيث ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدورها إلى نجاحها.

2- **الدافعية:** على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع الرؤوسين لتقبل فكرة التمكين وليبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

3- **وضوح الهدف:** إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المؤسسة. إن صلب موضوع عملية التمكين الإداري هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

4- **Ownership Stirr** يقترح معادلة للتمكين تتكون من ثلاث حروف يسميها (3As) تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة: السلطة + المساءلة = الإنجاز.

¹ مؤيد الساعدي: المرجع السابق، 2011، ص 168.

² محمد مطر الزيداني: اثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة ، الأردن، 2006، ص 26.

ولتحقيق الإنجاز فإن على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموح لهم بممارسة سلطاتهم على أعمالهم.

5- الرغبة في التغيير: إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، إن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

6- نكران الذات: تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها، وكما يتصف بعض المديرين بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة ينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمؤسسة، أو فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وكموجهين.

7- الاحترام: إن دم الحياة للتمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المؤسسة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المؤسسة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج العليا المرجوة والاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين لي سبب من الأسباب لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين الإداري.

ثالثا: نماذج التمكين.

لبلوغ أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقاً لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، وتظهر مراجعة للأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين، وسوف نعرض أهم النماذج التي تفسر التمكين ومنها:

أولاً: كونجير وكونينجو 1988

عرف كونجير وكونينجو التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية. وتبنى لكايتان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين " كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف و العمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية و الوسائل غير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية". واقترح الكايتان إن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين.

حيث يمكن النظر للتمكين كمركب اتصالي - فالتمكين يدل ضمناً على تفويض القوة، ويمكن النظر للتمكين أيضاً كمركب تحفيزي، فالتمكين بكل بساطة أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة.¹

ثانياً: نموذج توماس و فيلثوس 1990

قام Thomas and Velthouse بإكمال العمل الذي أنجزه Conger and Kanungo في بناء نموذج التمكين الإدراكي وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية و التي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تقود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها والتي بدورها تنتج الرضا و التحفيز. وأشارا إلى أن التمكين يجب يبدأ من الذات و نظام المعتقدات، و يتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة و ربطها مع أهداف و أساسيات التمكين التي تطبق في المنظمة.²

¹كرمية توفيق: اثر التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمة دراسة حالة المصارف الاسلامية العاملة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر، 2016، ص 147

²مهايبية عبد الكريم: الإرشاد النفسي في ضوء العلاقة بين الاعتقاد بفاعلية الذات و التمكين النفسي، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2016، ص 85

ثالثا: نموذج بيرلين وهاريس في التمكين

لقد حدد هذا النموذج ثلاثة مكونات لا بد من توافرها حتى تتحقق عملية التمكين، تتمثل هذه

المكونات الثلاثة في السلطة و المساواة و القدرة، وعرفت هته العناصر كآلاتي¹:

(1) **السلطة:** هي إعطاء التابعين القوة و الحرية لإدارة وإنجاز المهمات وصنع القرارات ذات العلاقة.

(2) **المساواة:** هي تحمل أفراد وجماعات العمل المسؤولية لانجاز المهمات الواجبة.

(3) **القدرة:** هي امتلاك المعلومات و المهارات و المعرفة والضرورية لأتخاذ القرار لفعل و انجاز المهمات.

رابعا: نموذج بودنر في القيادة التمكينية تم بناء هذا النموذج بالاعتماد على المكونات الثلاثة تم

بناء هذا النموذج بالاعتماد على المكونات الثلاثة السابقة المذكورة في نموذج بيرلين وهاريس في التمكين،

ويقدم هذا النموذج السلوك القيادي الذي يجب أن يظهره القائد من أجل تمكين المرؤوسين و المتمثل

بالآتي²:

1. **المستوى الأول:** التركيز على العمل، يجب أن تكون الجهود أساسها تركيز على العمل.

2. **المستوى الثاني:** ضمان القدرة، ويقترح هذا المستوى أنه على القائد أن يعمل أولا من أجل امتلاك

المرؤوسين للقدرة الأساسية ليصبحوا متمكنين، وهذا يتضمن المرؤوسين للقدرة الأساسية ليصبحوا متمكنين،

وهذا يتضمن:

_ تحديد مستوى مهارة المرؤوس وتزويده بالتدريب لتطوير المهارات الضعيفة لديه.

¹ كرمية توفيق: مرجع سابق، ص 150

² المرجع السابق، ص 151

- السماح للمرؤوسين بالحصول على أية معلومات ذات علاقة بقدرتهم على إنجاز مهامهم و تطوير طرق العمل وصنع القرار.

- العمل من اجل التعريف بالمصادر التي يحتاجها المرؤوسون و بالتالي تزويدهم بهذه المصادر.

3. المستوى الثالث: خلق المساءلة، يعطي هذا المستوى تعليمات للقائد حتى يقوم ببناء أنظمة مساءلة

لنتيجة عمل المرؤوسين، وتم بناء هذه الفكرة على أساس أن الأفراد لا يمكن تمكينهم إلا إذا تحملوا مسؤولية أعمالهم بالنهاية، والسلوك الضروري لخلق المساءلة يتضمن:

- العمل مع المرؤوسين من اجل بناء قواعد للتطوير المستمر.

- العمل على تقييم جهود المرؤوسين بشكل منتظم.

- تزويد المرؤوسين بالتغذية الراجعة لجهودهم بشكل مستمر.

- تعرف على أعمال المرؤوسين ومكافأتهم.

4. المستوى الرابع: القيام بتطوير السلطة، وهو آخر مستوى في النموذج، ويعني تطوير بناء يزود

المرؤوسين بالسلطة حتى يصبحوا ممكنين، وذلك يتطلب من القائد :

- العمل مع المحيط لبناء التغييرات في الأنظمة و البنى التنظيمية والتأثير فيها لدعم تمكين المرؤوسين.

-بناء دليل واضح لتوجيه جهود المرؤوسين .

- خلق بيئة داعمة لتحقيق عملية تمكين المرؤوسين.

-دعم المرؤوسين الممكنين.

خامسا: نموذج سبريتزر 1995

عرف سبريتزر Spritzer 1995 التمكين كمفهوم نفسي يركز على اتجاه العاملين نحو التمكين ، التي تظهر في الكفاية ، والثقة في القدرة على أداء المهام ، والشعور بمعنى العمل، وبين سبريتزر أن تحقيق التمكين يبدأ بالتمكين النفسي الذي يجلب قنوات للإدارة و العاملين بأهمية التمكين، و عندما تترسخ هذه القنوات يتم تطبيق التمكين الإداري، وحددت سبريتزر نوعين من العوامل تسهم في تمكين العاملين وهي عوامل خاصة بالفرد في حد ذاته، والعوامل الوظيفية التي تتعلق بمرونة المنظمة في تزويد العاملين بالمعلومات و الحوافز، وتتضافر هذه العوامل فيما بينها بشكل إيجابي لتنتهي بتمكين العاملين بأبعاده الأربعة (المعنى و الكفاية والتصميم الذاتي والتوجيه)، بشرط توفر رغبة العاملين في التفوق، وهذا يتطلب تمتع المنظمة بنوع من الاستقرار كعنصر أساس يدعم التمكين إلى جانب رغبة العاملين وإصرارهم على تحقيق أهداف المنظمة.¹

سادسا - نموذج التمكين التدريجي لـ Spector .

يقوم هذا النموذج على أساس أن التمكين عملية تدريجية تستغرق وقتاً زمنياً محدداً، وفق خطوات متدرجة، فلا يمكن الانتقال الفجائي من المنظمة غير الممكنة إلى المنظمة الممكنة، حيث قدم Spector نموذجه من خلال قاعدة التولي والتخلي في تطبيق التمكين وذلك وفقاً لما يلي:² قاعدة التولي وتعني أن تتولى الإدارة مسؤولياتها الإستراتيجية، ويتولى العاملون تحديد الأهداف الممنوعة بهم، ومن خلال هذه القاعدة يكون هناك إحساس مشترك ورؤى واحدة للهدف. وقاعدة التخلي أي أن تتخلى الإدارة عن الاهتمام بالتفاصيل من خلال إبلائها (منحها) خبراتهم، وتوفير الموارد والمعلومات والإمكانات اللازمة التي تمنحهم الشعور بالثقة والقدرة على الاعتماد على الذات. ومن خلال هذه القاعدة تتضح أهمية قيام الإدارة بالتمكين المهاري للعاملين

¹وهايبية عبد الكريم: مرجع سابق، ص 83_84

²المرجع السابق، ص 39.

مثل إكسابهم مهارات التوافق وحل النزاعات والقيادة وبناء الثقة، وكذلك قيامها بالتمكين الإداري من خلال دعم إستراتيجية التمكين واتخاذ الإجراءات التي تضمن لفرق العمل حرية الحركة و فعالية الأداء.

سابعاً- نموذج الخطوات الثلاث لـ Randolphs

يشير هذا النموذج إلى سهولة تنفيذ أسلوب التمكين من خلال تحديد الخطوات الأساسية واقتصارها على ثلاث خطوات هي:¹ بناء الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال إتاحة فرص المشاركة الفاعلة وتبادل المعلومات عن طريق القنوات المفتوحة، توفير فرص التدريب الفاعل والعمل على وضوح الأهداف، مشاركة فرق العمل في بناء الهيكل التنظيمي وفق أهداف المنظمة وتطلعاتها وحاجتها الفعلية.

غير أن الصعوبة تكمن في التنفيذ والتطبيق الفعلي للتمكين لأنها تتضمن العديد من الإجراءات للبدء في إتاحة فرص المشاركة في المعلومات، وتدعيم فريق العمل وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرارات ، وتقبل المزيد من الحرية التي تفرضها طبيعة التمكين، فضلاً عن المراحل الطويلة التي يستنفذها التمكين لتفويض القيادة المشتركة في اتخاذ القرارات، لذلك يعد التمكين عملية مستمرة متواصلة تحتاج إلى التدريب المستمر في تنفيذها. ويتميز هذا النموذج بتركيزه على اكتساب المعرفة والتعلم التنظيمي كأحد العوامل الأساسية لنجاح التمكين، فمنظمة التعلم هي تلك ساندت مصطلح التمكين وأكسبته أهمية حقيقية، فالتوجيه والتدريب لا يكفيان دون تعلم لوسائل وطرق العمل الجديدة وأساليب عملها ،وهذا يتطلب تمتع العاملين بخلفية علمية تدعم توجهاتهم وتساعدتهم على استيعاب التدريب و تقبل التوجيه والاستفادة من الأخطاء لتصحيح الانحرافات.

¹محمد مانع علي القحطاني: مرجع السابق، ص 40.

المطلب الثالث : متطلبات التمكين وأهم معوقاته.

استخدام الموارد الفكرية و القدرات العقلية الممكنة للموارد البشرية، هو احد أهم التحديات التي يواجهها المديرون في المؤسسات، لذا سيتم التطرق في هذا المطلب إلى متطلبات عملية التمكين و أهم المعوقات التي تواجه ذلك.

أولا متطلبات التمكين.

متطلبات التمكين هي العناصر الواجب توفرها لغرض نجاح التمكين وتهيئة البيئة التي تضمن تحقيقه، حيث يجب مراعات توفر عدة عناصر أهمها¹:

1. العمل على زيادة مهارات وقابلية العاملين: وهنا يجب توفير قاعدة بيانات ومعلومات وتوفير المهارات وصلها وإعدادها، مع تزويد العاملين بأدوات التغيير للحد من مقاومة التغيير ولزيادة فرص نجاحه.
2. توفير قاعدة فكرية للتمكين: يستلهم الأفراد من خلالها القدرة على تحقيق أهدافهم، كالثقافة العامة و المهارات وتوفير المعلومات والأدوات اللازمة لانجاز القرارات إزاء المشاكل التي تواجههم في إطار التمكين.
3. القائد التمكيني: وهو القائد الذي يمتلك الرؤية الشاملة والإستراتيجية لتنميين الموارد البشرية، ويعتمد في إدارته على دعم تطوير المهارات، وتحفيز القدرات المتميزة، وفتح المجال أمام المشاركة وتحقيق وتحفيز الذات، وذلك لتحقيق فعالية وصحة بيئة العمل التنظيمية ويتميز القائد التمكيني بالمهارات و الشخصية وقدرات عليّة في توجيهه.

¹مرزوق سارة: دور التمكين في تنمية الإبداع لدى العاملين دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة ببسكرة ، أطروحة دكتوراه ، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

جامعة قسنطينة الجزائر، 2018، ص 155

4. **التهيئة للتغيير:** يتطلب التمكين إحداث تغيرات هيكلية وتنظيمية، وتغييرات في ثقافة وأنظمة المنظمة، حيث يعتبر التغيير خطوة هامة وضرورية نحو تبني التعليم بما يكسب المنظمة المرونة والقدرة على متابعة والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية.

5. **التحفيز:** فالحافز يهتم بالبحث ودراسة أسباب قيام الفرد بسلوك ما بحماس واندفاع، فهو يمثل المؤثر المحرك لسلوك الفرد في سبيل إشباع حاجات ورغبات معينة، والتمكين يتطلب تحفيز وتشجيع العاملين بشكل فردي وجماعي من اجل استيعاب آفاق وأبعاد التمكين، والتعرف على إله. والهدف الأساسي من التحفيز بشقيه هو تحقيق التنمية المعنوية للعامل مما يمنحه الدافع النفسي نحو انجاز عمله وخدمة أهداف المنظمة.

6. **تحسين العلاقة بين المديرين والعاملين:** وذلك بالتخلي عن الأساليب الإدارية التي تحكم على العلاقة بين الرئيس ومروؤوسيه بالآلية والرسومية الشديدة، مع تجاهل حق المروؤوسين في الالتقاء بالرئيس والتواصل معه وحرية التعبير عن مقترحاتهم وأفكارهم ومنح الفرد حقه في معرفة كل ما يدور في المنظمة وملاً ، وتقديم شكاوي ما يخلفه الفارغ المعرفي و المعلوماتي في ذهنية العامل ونسقه المعرفي، والتعامل مع العامل بمنتهى الشفافية والثقة وبمستوى كاف من اللارسمية.

إضافتا إلى انه إي تنظيم يهدف لرفع مستوى التمكين الإداري أن يوفر الشروط التالية¹:

- على التنظيم أن يوفر تكوين مميز ومناسب للعاملين؛
- تنمية الموارد البشرية لتكون للوصول إلى رؤية مشتركة بين أفراد التنظيم؛
- التأكيد على ثقافة تنظيمية للوصول إلى قيم مشتركة بين أفراد التنظيم؛

¹ عزلدين لرقم و عبد الحق بن نصر : واقع التمكين الإداري بالجامعة الجزائرية، مجلة آفاق علمية، كلية العلوم

الإنسانية و الاجتماعية، جامعة عنابة، الجزائر، مجلد 10، عدد02،،2018 ص68

- التأكيد على استفادة كل أفراد التنظيم من النتائج الإيجابية؛
- التأكيد على وجود مناخ تنظيمي صحي يدعم المجازفة؛
- يجب توفر الثقة بين أفراد التنظيم وخاصة بين القائد و المرؤوسين؛

ثانيا: أهم المعوقات التي تحول دون تمكين العاملين في المنظمات.

لا ندعو إلى التمكين باعتباره الدواء الشافي الجديد لجميع المشاكل التنظيمية فهناك قيود فيما يتعلق بفاعلية التمكين، كما قال (Locke، 2003) هناك مهام معينة تقع على عاتق القائد الأعلى فمثلا في الواقع هناك مواقف يكون فيها التمكين ضارا بالفعل (يمكن خلق الفوضى فيما يتعلق بالقيم الجوهرية) علاوة على ذلك ، يمكن أن ينتج عن التمكين حالة من الثقة المفرطة تؤدي بهم إلى سوء التقدير من جانب الأتباع بسبب شعور بالثقة، وقد يستمر الموظفون في الجهود التي هي في الحقيقة أخطاء تكتيكية أو إستراتيجية.¹

تطبيق التمكين في المنظمات مرتبط أساسا بخصائصها، وبمدى توافر البيئة الملائمة لتجسيده في الواقع، حيث أن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أو تعيق الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة، تواجه المنظمات بعض المعوقات ومن تلك المعوقات ما يلي²:

1- الهيكل التنظيمي الهرمي.

¹ EDWIN A. LOCKE; **Handbook of principles of organizational behavior**, John Wiley & Sons, Ltd, New York City, United State, 2009, p206

² بركة بلاغماس " ضغوط العمل وواقع التمكين التنظيمي للعاملين داخل المنظمة دراسة ميدانية في - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية- كلية الحقوق - كلية الآداب و لغات جامعة البليدة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2016، ص131

- 2- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- 3 - خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- 4 - عدم الرغبة في التغيير.
- 5 - خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة.
- 6 - خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- 7 - الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة و الابتكار.
- 8- السرية في تبادل المعلومات و ضعف نظام التحفيز .

وهناك بعض الدراسات تشير إلى عدد من المعوقات و الأسباب التي تواجه تؤدي إلى عدم اعتناق إستراتيجية التمكين بشكل كامل في المنظمات وسنتطرق لها فيما يلي¹:

أولاً: المعوقات التنظيمية والإدارية

1. عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق إستراتيجية التمكين؛
2. رتابة الهيكل التنظيمي و تعدد مستوياته الإدارية بالإضافة إلى زيادة درجات تعقده و تصانين العمل المنغلقة فيه؛
3. غياب العدالة في الأجور و التقويم والحوافز، و أجواء عمل غير صحية تسودها الانفرادية في العمل وغياب الاحتراب و انعدام الثقة ؛

¹ زكية بوسعيد: إستراتيجية التمكين و دورها في تنمية الرأس مال الفكري لتعزيز التنمية المستدامة دراسة حالة جامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2018، ص 21

4. عدم ملائمة خطط التغيير لممارسات التمكين في تحقيق تطبيق فعلي له سبب احتواء تلك الممارسات على تناقضات تعيق الإبداع في التمكين؛
5. المشاركة بالمعلومات قد تؤدي إلى تسرب الخطط الإستراتيجية و أفكار الابتكارية و المعرفة المتعلقة الميزة التنافسية و المنافسين؛
6. عدم التحرر من فكرة تمكن الموارد البشرية لن يغير شيء و ضعف الاتصال و سيادة الأجواء البيروقراطية ؛
7. جمود الثقافة التنظيمية للمنظمة و التي تعكسها التصرفات التي لا تقبل التغيير و الانفتاح و العرقلة للأفكار الجديدة و الغير مألوفة ؛

ثانياً: المعوقات الخاصة بالموارد البشرية .

من بين العوائق التي تقف حائلاً في تنفيذ تمكين العاملين هو مدى جاهزية القوى العاملة، وحتى تعرف المنظمة بوجود هذا المشكل أو عدم وجوده وجب عليها معرف المستوى التعليمي للعاملين، كما يجب أن يعتاد العاملون على التفكير النقدي التحليلي بمعنى أن يتساءل هذا الأخير دوماً عن عمله إن أداه بالطريقة المثلى و هل هناك طريقة أفضل لأدائه، و غيره من التساؤلات التي تجعل منه دوماً يتطور أداؤه. و يمكن إبراز مجموعة أخرى من العوائق فيما يلي¹:

1. عدم الاعتراف بقوة الآخرين بسبب قوة الأنا التي يتمتع بها بعض القادة ؛
2. عدم وضوح أدوار و المسؤوليات على كافة مستويات العاملين؛
3. عدم رغبة العاملين المبادرة وتحمل المسؤولية كذلك أعباء القيام بأعمال إضافية؛ وخوفهم من المسائلة؛

¹ زكية بوسعيد: مرجع سابق ص 23

4. عدم التقبل للتغيير و عدم الرغبة فيه وضعف الثقة بالنفس و غياب الدافعية اتجاه العمل؛
5. المرؤوسون منخفضوا الكفاءة يخشون انكشاف أمرهم إن هم اخذوا المسؤولية في اتخاذ القرارات ؛
6. قلة التدريب والتأهيل؛ مما ينتج عليه ضعف في مهارات لدى الأفراد وعدم توفر الخبرة لديهم ؛
7. ضغط الوقت و كثرة أعباء الملقاة على العاملين: فأغلبهم مقلون بأعمالهم الروتينية وواجباتهم الوظيفية التي تستغرق كل وقتهم حتى الوقت الشخصي في منازلهم أحيانا. وهذا ينطبق أيضا على المدراء والقياديين و كثرة الأعباء الناجمة عن الأعراف البيروقراطية التي تجعل إنجاز المعاملة الروتينية الواحدة تتطلب قرابة العشرين توقيعا عليها، فهي التي تتسبب في ضغط على العاملين و إرهاقهم كما تتسبب في استنزاف طاقتهم. ومن خلال استعراض معوقات التمكين وتحدياته، يتبين أن تطبيق التمكين ليس بالسهولة المتوقعة من قبل الكثير من المديرين، إنما هو عملية متشابكة ومتداخلة في عناصرها وأدواتها وأبعادها لذا فإن نجاح المنظمة في تطبيقه يتطلب تضافر وتكاتف الجهود لتذليل العقبات. كما أن تطبيق التمكين يعتمد وبشكل كبير على اندماج ومشاركة كل من الإدارة والعاملين على حد سواء لتحقيق النجاح وأهداف المنظمة.

المبحث الثالث: أبعاد التمكين

يعد التمكين أحد أهم المصطلحات الإداري التي تطرق إليها العديد من الكتاب والباحثين في مجالات مختلف، الأمر الذي ساهم بطريق أو بأخرى إلى بروز أبعاد متنوعة ومتعددة لهذا المصطلح، نذكر منها فيما يلي:

المطلب الأول: تفويض السلطة.

يعتبر أبسط وأوسع تعريف للتفويض هو أنه نقل السلطة لاتخاذ القرارات وإكمال مهام محددة، كما يعتبر بعض الباحثين تفويض السلطة أهم بعد في التمكين وإحدى أهم المهارات التي يجب على المديرين والقادة امتلاكها، لأنها مرتبطة بها القضايا الإستراتيجية والحاسمة مثل صنع السياسات واتخاذ القرارات،

وامتلاك مهارة التفويض يمكن أن يساعد المدراء على توفير الوقت، إضافة لكونه تحفيز للموظفين وتدريب لهم فهو يمنح للمديرين فرص جديدة و تحرر من أعمال الروتينية من أجل مسؤوليات أكثر تقدماً وتخصصاً.¹ يرى الباحثان (Thomas & Velthouse) أن التفويض في ضل التمكين تعني درجة حرية الفرد في اختيار طرق القيام بعمله.²

وهو أن يفوض الرئيس الإداري أحد مرؤوسيه ممارسة بعض اختصاصات وظيفته التي يشغلها. فيكون للمفوض إليه اختصاص إصدار قرارات فُوض باتخاذها دون الرجوع إلى الرئيس. ويرى Lawler أن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المنظمة، حيث يتبع النظام اللامركزية في اتخاذ القرارات. وهذا يتطلب التوسع في تفويض الصلاحيات كي يتاح للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا صلاحيات أوسع في وضع الأهداف وحرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة.³

المطلب الثاني: فرق العمل(العمل الجماعي):

المقصود بالعمل الجماعي أو أسلوب الفريق مجموعة من الأفراد يتفاعلون فيما بينهم و يجتمعون حول أهداف مشتركة، ويتحمل كل فرد مسؤوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل، و ذلك حسب وضعية و خبرة و وظيفة كل واحد منهم في المؤسسة.⁴

¹ Nassem M Aburuman; The Impact of Administrative Empowerment on Creativity Improvement among the Workers of Jordanian Public Administration Institute, International Journal of Business and Social Science, Vol. 7, No. 1, 2016, pp192-190

²Kenith W. Thomas and Betty A. Velthouse, Cognitive Elements of Empowerment « An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation », Academy of Management Review, Vol 15, N°04, 1990, P : 669

³جواد محسن راضي: التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2010، ص 64.

⁴Michel Barabel et Olivier Meier, MANAGEOR –Les Meilleures Pratiques du Management, 2ème édition, Dunod, Paris, 2010, P: 250

فرق العمل هي عبارة عن جماعة من الأفراد كل منهم لديه خبرة ومهارة معينة، ولديهم مهمة مشتركة لابد من إنجازها، يجتمعون معاً لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة المطلوبة من الفريق، ويتعرف كذلك على أنها جماعة تملك أعضاؤها مهارات مكملة لبعضها البعض ويلتزمون بغاية مشتركة أو بعدد من أهداف الأداء وهم يعتبرون أنفسهم مسئولين مسؤولية جماعية عن تحقيقها.¹

في حالة التمكين تتم الأعمال بروح جماعية ومن خلال فريق عمل بدل من الأداء الفردي، حيث أن القرار يتخذ من الأفراد و الإدارة أنفسهم جماعيا، و تكون آراؤهم و مقترحاتهم مدخلا للقرارات الإستراتيجية.²

إن التركيز على التمكين الإداري الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق، لما يترتب عن العمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، و قد بدأت فكرة التمكين الإداري الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة Quality Circles في السبعينيات و الثمانينات من القرن الماضي، والتمكين الإداري يقوم على بناء القوى و تطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي و الشراكة و العمل معا. كما أن عمل الفريق يعد أسلوبا لتمكين الإداري يساهم في تطوير قدرات العاملين و تعزيز أدائهم، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المؤسسات، من حيث نطاق الإشراف و التحول إلى مؤسسة أفقية و التنظيم المبسط بدل التنظيم الهرمي، و منح التمكين الإداري للفريق يعطي دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء، لأن العمل المتبادل بين أعضاء الفريق يؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد.³

¹حسن مروان عفانة: المرجع السابق، 2014، ص 25.

² رضا صاحب ال علي و سنان كاظم على، الإدارة لمحات معاصرة، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 144.

³نبيل سعد خليل: إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة، الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2014، ص

تطبيق أسلوب فريق العمل يتطلب تغييراً هيكلياً في المنظمة و تخلي عن الهياكل الهرمية، فالإدارة تجعل القرارات بيد فريق العمل الموجهة ذاتياً، كما على أعضاء الفريق تعلم مهام ووظائف متعددة ليتمكنوا أخذ كثير من المهام التي كانت بيد المسرفين و المديرين. كما أن إستراتيجية التمكين يفضل تطبيقها على فرق العمل و ليس على أفراد، فالفريق يكون أكثر مقدرة على تحديد الأهداف التنظيمية و تحديد أفضل الطرق لإنجاز الأعمال في المحيط التنظيمي واتخاذ قرارات دون الرجوع إلى المستويات العليا ضمن حدود معينة. وهذا لا يعني انفصال الفريق على الإدارة وإنما عملية تجهيز الفريق بالمستلزمات الضرورية لتحفيزهم و تمكينهم من تنفيذ المهام المطلوبة بكفاءة وفعالية.¹

تعد فرق العمل أهم ركائز نجاح و تقدم المنظمات في ضوء المنافسة الشديدة بينها، وحرص كل منهم في تحقيق مستوى أعلى من الجودة Quality، فتحقيق الأهداف الآن يحتاج إلى التعاون و التكامل بين مختلف العاملين ذوي التخصصات المهنية المتعددة، والى قدرتهم على العمل الجماعي معا. وتعتبر فرق العمل من الأدوات الفعالة لإنجاز المهام المشتركة، ولقد أثبتت خبرات العمل أن يمكن لأية مجموعة من البشر أن تتحول إلى قوة تنقسم الأهداف و المهام، و تتعاون معا لتحقيق النجاح المطلوب بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية.² إن العمل في فريق يجب أن يتمتع كل فرد بمهارات متكاملة ومعارف ويلتزم بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية، وله سلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية. لتحقيق القيمة المضافة من تعاون الفريق، ولذا يمكن القول أن تشكيل فرق العمل إحدى الآليات المهمة لتطبيق التمكين الإداري في المنظمات.

¹عبد الله حكمت النصار وآخرون: التمكين النفسي و دور ووظائف إدارة موارد البشرية، دار الإعمار العلمي للنشر و

توزيع، عمان، الأردن، ط1، 2017، ص60

²مدحت محمد أبو ناصر: فرق العمل الناجحة البناء و النمو و الإدارة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة،

مصر، ط3، 2015، ص 41

المطلب الثالث: التدريب

يمثل التدريب ظاهرة طبيعية بحكم التطور و التغيير الحاصل في بيئة المنظمة الداخلية و الخارجية. لذلك تضع المنظمة البرامج التدريبية وتتفق عليها و هي تتوقع أن هذا الإسهام سيساعد على زيادة العوائد وخفض الكلفة بطرق و أساليب متعددة.¹

ويرى (Kimicki and Kreiter,2008) أن وضوح الأهداف و إكثار من تدريب الأفراد العاملين يعد أمراً جوهرياً للنجاح، فمن الملاحظ ان عملية التمكين يمن أن تستغرق عدة سنوات لتكون واضحة و جلية. وفي السياق نفسه يرى (Jaksonetal,2009) ان العديد من المنظمات قد تتسرع بتشكيل فرق عمل فعالة وتتجاهل الأسس التي تتطلبها فعالية فريق العمل، ويضيف إلى أن هذا المدخل المتناقض الذي تعتمده وكالة الفضاء الأمريكية Nasa من خلال اعتمادها على مبدأ " أن التدريب هو أساس فعالية فريق العمل"، قبل إرسال رواد الفضاء في الرحلات الفضائية تم إرسالهم للعيش في مجتمعات تعتمد بشدة على العمل الفرقي، إذ أن Nasa لديها أفراد يعملون معا كل يوم لمدة سنة او سنتين حتى يصبحون فريق عمل، و يتشاركون في الوظائف، ويقضون ساعات عمل غير محدودة معا في التدريب وتترك Nasa أن تدريب فريق العمل يكون من خلال مساعدة أعضاء الفريق في تعرف بعضهم على البعض الآخر، وتطوير الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق.²

¹صالح حسن الداهري: أساسيات علم النفس الإداري و نظرياته، دار الإعصار العلمي لنشر و التوزيع، عمان،

الأردن، ط1، 2015، ص 278

²إحسان دهش جلاب و كمال كاظم طاهر الحسني: إدارة التمكين و الاندماج، دار الصفاء للنشر و توزيع، عمان،

الأردن، ط1، 2013، ص 83

التدريب هو الجهود الهادفة إلى تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات وللمعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءته الحالية والمستقبلية، فالمنظمة المعاصرة اليوم تعدّ منظمة تعلم تتصف بوجود جهود مستمرة فيها من أجل تعليم مواردها البشرية وعلى نحوٍ دائمٍ أشياء جديدة، وكيف يتم تطبيق ما تعلموه في واقع عملهم، وذلك بهدف تحسين جودة ما تقدمه من سلع أو خدمات وتحقيق رضا مستخدميها، فنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يعود إلى أنها تتيح لعاملها كافة سبل التعلم من خلال التدريب والتجريب والتعلم الجماعي وإدارة المعرفة.¹

ويذهب (ملحم, 2006) إلى أن المنظمات اليابانية فاقت التوقعات في مستوى اهتمامها بالتدريب لأنها تحصل من ذلك على أفراد يتمتعون بمهارات و انتماء يقودان إلى تحقيق الميزة التنافسية لمنظماتها، فمستويات التدريب في المنظمات اليابانية فاقت التدريب مستويات نظيرتها الأمريكية أربعة أضعاف، ومع علمهم أن البرامج التدريبية مكلفة لكنهم يثقون أنها ستقودهم بالنهاية إلى أفراد يتمتعون بمهارات عالية المستوى و التزام إيجابي اتجاه المنظمة. فالتدريب يمثل أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، إذ يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين كحل المشكلات، و الاتصال و إدارة الصراع و التحفيز، و العمل مع فرق العمل وذلك لرفع المستوى المهاري و التقني لدى الأفراد العاملين.²

¹أيمن عوده المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو رشيدة: التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعات الأردنية:

دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 02، الأردن، 2009، ص 240.

إحسان دهش جلاب و كمال كاظم طاهر الحسني: مرجع سابق، ص 84²

المطلب الرابع: التحفيز

الحافز أو الدافع هو عبارة عن حالة نفسية أو عضوية أو فسيولوجية داخلية دائمة أو مؤقتة تثير السلوك الباطن أو الظاهر في ظروف معينة، في اتجاه غاية أو غايات معينة، فهو قوة محركة وموجهة في نفس الوقت، فلا تستطيع المنبهات الخارجية وحدها أن تثير سلوك الفرد ما لم يتواءم مع عوامل ومنبهات داخلية لديه، ف رؤية الطعام عند الفرد غير الجائع لا تثير لديه الشهية. كما يعرف الحافز بأنه هو الطاقة الكامنة في الكائن الحي التي تدفعه ليلسك سلوكا معيناً في العالم الخارجي.¹

يمكن تقسيم الحوافز بالنظر إليها من عدة جوانب، فمن حيث التقسيم الشائع يمكن أن تقسم إلى حوافز مادية و حوافز معنوية، ومن وجهة نظر أخرى يمكن تقسيمها إلى حوافز فردية و حوافز جماعية، ومن حيث أثرها على الفرد يمكن تقسيمها إلى حوافز ايجابية و حوافز سلبية، وفيما يأتي نستعرض هذه الأنواع²:

- **حوافز مادية:** وتشتمل الحوافز المادية المكافآت و زيادة الأجور و الرواتب، و المشاركة بالأرباح، ومنح نسبة من المبيعات أو الأرباح، و الترقيات الوظيفية، و المناصب الإدارية وغيرها.
- **الحوافز المعنوية:** وتشمل خطابات الشكر، و المشاركة في القرارات الإدارية، و الثناء و المدح، وشهادات التفوق و التميز وغيرها.

ابيهاب عيسى المصري و طارق عبد الرؤوف عامر: السلوك التنظيمي و سلوك المنظمة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط1، 2014، ص181¹

² أحمد عيد الرحمان الشميمري وآخرون: مبادئ إدارة الأعمال الأساسية و الاتجاهات الحديثة، العبيكان للنشر و التوزيع، الرياض، السعودية، ط 6، 2009، ص 281

- **الحوافز الفردية:** تختص الحوافز الفردية بأفراد محددين في المنظمة ومثال ذلك تقديم مكافآت لأفضل موظف، خطاب شكر لأفضل شخص منتج، الموظف المثالي، أو موظف الشهر، أو رجل العام. وهذه الحوافز تستخدم لدعم التنافس الإيجابي بين الأفراد لكن قد يترتب عنها ظهور الغيرة و الحسد داخل المنظمة.
- **الحوافز الجماعية:** توجه الحوافز الجماعية لإثارة دوافع روح الجماعة والتعاون بين العاملين و دعم مبادئ التكاتف لتحقيق أهداف المنظمة، ومن أمثلة هذه الحوافز إنشاء جائزة لأفضل قسم أو إدارة، و غيرها.
- **الحوافز الإيجابية و السلبية:** الحوافز كما هي إيجابية يمكن أن تكون سلبية كذلك فالمكافآت المالية لأحد الموظفين هي حافز مادي إيجابي في حين أن الخصم من الراتب هو حافز مادي سلبي. وكما تلجأ الإدارة إلى الحوافز الإيجابية لدفع العاملين للإنجاز فإنها قد تحتاج الحوافز السلبية لتردع أحد العاملين وتحفزه لعدم تكرار الأخطاء و السلوك الغير مرغوب فيه. ومن أنواعها الإنذار الشفهي أو الكتابي، والحرمان من الترقية، والخصم من الراتب و غيرها.

المطلب الخامس: الاتصال الفعال :

الاتصالات هي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل أو نقل المعلومات، الأفكار، الحقائق، المشاعر من جهة إلى جهة أخرى يتحقق فهم موحد وكذلك توافر نفس المعلومات و الأفكار و الحقائق لجميع الأطراف الذين تشملهم عملية الاتصال، ولأهمية الاتصالات للمدير فإن شستر بارنارد Chester Barnard عملية تنمية و المحافظة على نظام اتصال فعال بأنها وظيفة القائد الأولى.¹

المعلومات هي مجموعة معينة من البيانات والتي تخص مشكلة معينة أو قرار معين تم تحليلها وتشغيلها واستخلاص نتائج معينه منها، ومن وجهة نظر إدارية، فإن المعلومات هي ملخص للنتائج التي تم الحصول

¹ أحمد فهمي جلال، مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2016، ص 260

عليها نتيجة تحليل بيانات ذات صلة بعمليات المؤسسة، وتعد المعلومات مورد استراتيجي بالنسبة لمعظم مؤسسات الأعمال.¹

مشاركة العاملين تعني إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتأثير على عملية صنع القرار التنظيمي، وإفساح المجال لهم لتقديم ملاحظاتهم ومقترحاتهم في الاجتماعات و اللقاءات وفي الأوقات المختلفة، ونجاح المشاركة يستلزم إيجاد أنظمة اتصال فعالة داخل المنظمة تساعد على نقل المعلومات و تبادلها في مختلف الاتجاهات، بشكل يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار و الآراء والمعلومات، وهذا يتطلب تعريف العمال جميعهم بأهداف المنظمة و رسالتها وتعريف كل موظف بدوره لتحقيق هذه الأهداف، واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين باختلاف مستوياتهم، وتوفير فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على أداء أعمالهم.²

الاتصال التنظيمي له العديد من الوظائف و الأشكال، ويشمل السماح للأشخاص بمشاركة المعلومات ومساعدة المديرين على التكامل أو تنسيق أجزاء مختلفة من المنظمة، لكن هناك عديد من العوائق التي تشوش عملية الاتصال كعدم فهم الرسالة والمشاكل الدلالية والحمل الزائد للمعلومات. ويمكن تحسين فعالية الاتصال من خلال التدريب وطلب ملاحظات المتلقي، إضافة إلى فهم الاختلافات الثقافية في الاتصال وتعلم فن الإنصات.³ واما يلي سنتطرق للأبعاد الشخصية لتمييز في الاتصال:⁴

¹ محمد صالح الحناوي و آخرون: لأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 278.

² قبطان شوقي: واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية و أثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي دراسة ميدانية، مجلة الاقتصاد الجديد، الجزائر، العدد 08، 2013، ص 307

³ Joseph E. Champoux; **Organizational behavior**, published by Taylor & Francis, United Kingdom, 2011, p338

⁴ عصام بدر مشالي: فن الاتصال ومعايير تمكين الذات، شمس للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2009، ص 77-80

1- روح المبادرة:

المبادرة وهي البدء قبل الآخرين في الإنجاز، والشخصية التي تمتلك روح المبادرة تستطيع أن تتغلب على معوقاتها الداخلية لأنها تفكر في الحاضر و المستقبل أكثر من الماضي. كما أن المبادر يمتلك المرونة في السلوك و يتقبل التغير و لا يقاومه لمجرد الرفض بل يبادر لمعرفة ماهية هذا لتغير، والى أين يسير في موكب البحث و التطوير.

2- التوجه لمساعدة الآخرين " روح التعاون "

تسعى الإدارة الحديثة إلى بث روح التعاون بين العاملين و العملاء، من منطلق الارتقاء في التعامل، وكما اختلف مفهوم الإدارة أيضاً فإن مفهوم المنافسة اصح يعني التعاون، أي التعاون مع المنافسين لخدمة ذاتي و الارتقاء ببنية المنظمة التي تواجه المنافسة الخارجية، كما يساعد على إحياء الطاقات البشرية الكامنة، والتي تحتاج إلى إزاحة الستار لتحقيق اتصال فعال لصناعة بيئة يسودها الانسجام والألفة.

3- تحمل الضغوط: يستطيع الشخص أن يصل ذاتيا إلى مرحلة الاسترخاء التي تمنحه الفرصة للانطلاق، متحررا من قيود الضغوط الذاتية التي يفرضها على نفسه، ومن المخاوف الخيالية التي يتصور أنها ستحدث له في المستقبل.

4- المرونة السلوك: وهي القدرة على شغل الأدوار الجديدة التي تعطى له دون مقاومة.

المبحث الرابع: القيادة والتمكين

حظي موضوع دراسة القيادة ودورها في تمكين العاملين، باهتمام كبير من الباحثين في علم الإدارة، وعلم النفس، وعلم الاجتماع، ونتيجة لهذه الدراسات ظهرت وجهات نظر متعددة ، وفي ما يلي استعراض كيف توجهت القيادة لأسلوب التمكين وكيف يتم تهيئة المرؤوسين.

المطلب الأول: التوجه نحو التمكين

إن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة و التشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير و المرؤوسين، بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم و التوجيه إلى الثقة و التفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من إتباع التعليمات و القواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات.

وأحد أهم التغيرات الأساسية التي ستحدث من جراء تبني برامج التمكين ستكون بالطبع دور القيادة في عملية التمكين، فالقيادة بحاجة إلى تغيير الأدوار التقليدية التي كانوا يقومون بها في السابق، فخلال عملية التمكين يحتاج القادة أن يلعبوا الدور الأساسي في توجيه الأفراد و المؤسسات نحو تحقيق الأهداف التي يسعون لبلوغها، إذ يشكل القائد قيمة مضافة للمؤسسة من خلال مساعدة العاملين على التعلم والتطور والنمو، ويهيئ البيئة الصحيحة ليشعر العاملين بقدرتهم على اتخاذ القرارات لأنفسهم عن طريق تطوير الثقة بالنفس.¹

إن تمكين القائد هو عملية تقاسم السلطة مع عامل ما مع تحديد حدود هذه السلطة وتوفير حرية أكبر لصنع القرار، معربا عن ثقته في قدرات العامل وإزالة الحواجز أمام الأداء، ولقد اعتبرت Amabile أن الدوافع الذاتية تلعب دورا هاما في تحديد السلوكيات التي تؤدي إلى نتائج إبداعية، وذلك لأن الدوافع الذاتية تحدد لفرق بين "ما يمكن أن يفعله وبين ما سيفعله" وعليه فإن درجة المشاركة في العملية الإبداعية تختلف، فإذا لم يعط الفرد اهتماما كبيرا للمشكلة فإن الحلول لا يمكن أن تكون مبدعة ومفيدة، من جهة أخرى يمكن

¹ فاطنة بلقرع : التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات

الجزائر، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الشلف، الجزائر، 2017، ص 60.

أن تتولد حلول خلاقية ومفيدة إذا كرس الفرد اهتماما كبيرا للمشكلة ونظر إليها من زوايا مختلفة حيث يخلق مجموعة مختلفة من البدائل.¹

يتطلب تطبيق التمكين تهيئة بيئة المؤسسة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من التمكين، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للتمكين، فالمعرفة و المهارة، و الثقة بين القائد و المرؤوسين ونشر ثقافة التمكين، هي من أهم مقومات التمكين بصفته مفهوما من مفاهيم الإدارة الحديثة، فهي مجموعة من الأعمدة التي يجب تعميقها داخل المؤسسة، من خلال التغيير في النيات و المعتقدات و السلوكيات، وإن غياب أي عمود من هذه الأعمدة يمكن أن يؤدي إلى زعزعة بناء التمكين وعدم اكتمال لمفهومه، وعليه فهذه المقومات تشكل كتلة متكاملة لضمان نجاح تطبيق برنامج التمكين.²

المطلب الثاني: تهيئة القائد لمرؤوسيه لغرض التمكين.

ينطوي أغلب عمل القائد على تعليم مرؤوسيه وتنمية مهاراتهم وإكسابهم القدرة على تحقيق أهداف المنظمة، ولتحقيق ذلك تتوفر لديه الكثير من الأساليب و الوسائل إلا أن أبرزها³:

- إعطاء المرؤوسين تكليف بمهام تثير التحدي، فيبدلون فيها الكثير من الجهد مما يدفعهم إلى ما وراء قدراتهم، وهذا ما يعرف بالتعليم عن طريق المهام الخاصة.

¹ قهيري فاطنة، بوزيدي فطوم: الادارة بالتمكين كأسلوب لتفعيل القيادة الإبداعية في المؤسسات الجزائرية، مجلة

إضافات اقتصادية، العدد 01، الجزائر، 2017، ص 159

² فاطنة بلقرع: مرجع سابق، ص 62

³ خبراء المجموعة العربية للنشر والتدريب: التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، المجموعة العربية للنشر والتدريب،

القاهرة، مصر، ط1، 2018، ص 43

- السماح للمرؤوسين بالإخفاق و الفشل أحيانا لأن ذلك يعزز من أحلامهم في النمو و التطور، أما المعاقبة على كل خطأ يرتكب فيجعل المرؤوسين يهابون تجريب أفكارهم الجديدة.
 - توفير تغذية المرتدة للمرؤوسين عن مستوى إنجازهم، وذلك بتعريفهم بنقاط قوتهم و ضعفهم و ربطها بطموحاتهم الشخصية و المهنية مما يشجعهم على تدعيم الأولى و معالجة الثانية.
 - القدوة الحسنة في أقواله وأفعاله وضرب المثل و السلوك الرمزي، إذ هي خير وسيلة للتعليم بدل الوعظ والإرشاد المثير للسخرية و الملل.
 - ممارسة التدريب الخصوصي و الذي يعني مرافقة المرؤوس الذي يحتاج الى المساعدة ليعرف ما يجب أن يغير أو يكسب (المهارات، اتجاهات، السلوكيات)، من ثم يقترح القائد و بالاتفاق مع المرؤوس خطة أو طريقة للتغيير ومتابعة تنفيذها.
 - التزويد الدائم بالمعلومات عن إستراتيجيات وسياسات وأهداف المنظمة.
- كما اهتم العديد من الباحثين بدراسة سلوكيات القائد التمكينية وعرضوها على شكل مقياس اعتمد اغلبهم على:¹

➤ التعبير عن الثقة بالمرؤوسين: وهذا النوع من السلوكيات يشمل العنصرين التاليين:

- أ. ليكون القائد ممكنا يجب أن يظهر الثقة بمرؤوسيه؛
- ب. يجب أن يعتقد القائد يقينا أن المرؤوسين يمكنهم تحقيق ما هو متوقع منهم؛

¹ فوزية برسلوني: أثر التمكين في الأداء البشري دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية لولاية باتنة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019، ص 32

وهكذا فالتعبير عن ثقة القائد في أداء المرؤوسين هو نوع من سلوكيات القائد التمكينية، ويمكن تعريفه على انه تعزيز وإظهار القائد للثقة في قدرة مرؤوسيه على تحقيق الأداء العالي ويتضمن هذا الاعتراف بإنجازاتهم.

➤ **التشجيع على المشاركة في صنع القرار:** حاز هذا البعد على اهتمام كبير من قبل الباحثين، فبالقادة هنا عليهم الاعتماد على أسلوب الإدارة التشاركية وتطبيق هذا الأسلوب يتراوح بين تشجيع المرؤوسين على التعبير عن آرائهم. ووصولاً إلى منح الأفراد الحرية في صناعة القرار، ويمكن تعريفه أيضاً أنه درجة استعانة القائد بمدخلات من المرؤوسين حول مشكلة قائمة مع ضمان إشراك الأفراد واندماجهم في عملية صناعة القرار، كما يشمل هذا خلق الفرص لتعبير عن آرائهم المتعلقة بالعمل و اتخاذ قرارات تشاركية مع الإدارة.

➤ **منح الاستقلالية بدل القيود البيروقراطية:** أكدت بعض الدراسات أنه لإخضاع الأفراد لعملية التمكين يجب أن يكونوا أحرار من القيود البيروقراطية ويشمل هذا تبسيط القواعد التنظيمية، تقليل الإجراءات الإدارية وتقليص مستويات السلطة ونطاق الإشراف كما يشمل أيضاً تحرير الأفراد من حالة الشعور بالضعف و قلة التأثير حتى يتمكنوا من إبداء سلوكيات المبادرة وتحقيق الأهداف بالطرق التي يجدونها مناسبة.

➤ **تحسيس القائد بأهمية و معنى العمل:** وهي سلوكيات يظهرها القائد من خلال الهام بقيمة ومعنى الاهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها، ربط مهم الموظف بقيم وقضايا اجتماعية.

المطلب الثالث: دور القيادة الإدارية في التمكين الإداري

يعتبر دور القيادة في إنجاح التمكين عنصراً بالغ الأهمية ، لأن التمكين يتطلب من القيادات والإدارات العليا التنازل عن شيء من النفوذ الذي تتمتع به والاستعداد القوي لذلك، مع إعادة توزيع ذلك النفوذ على العاملين في مختلف مستويات المؤسسة، ولكن واقع الأمر فإن تنازل القائد عن شيء من قوته

لصالح المرؤوسين لا يعني فقدانه لتلك القوة، لأن القادة الناجحين هم الذين تزداد قوتهم عندما يشاركونهم الآخرون بها، من خلال تبنيتهم وانتمائهم لرؤية القائد والدفاع عنها بشكل ذاتي وبالتالي فإن منح المرؤوسين مزيداً من التمكين يعد أسلوباً قيادياً ناجحاً ويعد مصدر من مصادر قوة القيادة المعاصرة، إلى جانب الثقة بالقيادة حيث تعتبر سلاح قوي وهي رأس مال هام جداً وكما يقول (فرانسيس فوكو ياما): "بأن الثقة هي رأس مال اجتماعي وأن العجز في رأس المال هذا يعد أخطر من العجز في ميزان المدفوعات"، وأن الصدق والصراحة من أهم المقومات التي تؤدي إلى تكوين التمكين الذي يجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المؤسسة أو عمى الأقل كأنهم شركاء فيها، والتمكين بدوره يشكل دافعاً نحو بذل طاقة غير عادية من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل وهذا بطبيعة الحال يقود نحو دافع من نوع آخر وهو تطوير الذات من خلال اكتساب العلم والمعرفة و استمرارية التعلم، و تبين الدراسات بأن المرؤوسين الممكّنين تتكون لديهم رغبات ودوافع أكبر نحو اكتساب معارف جديدة من خلال الإقبال على دورات الحاسوب واللغة و تكنولوجيا المعلومات وغيرها من التقنيات وذلك بشكل يفوق أقرانهم ممن لا يتوافر لهم قدر مماثل من الصلاحيات و التمكين.¹

لكن.. هل يجب أن يكون هناك تمكين بشكل مطلق؟ وإذا كان الأمر كذلك، كيف يمكننا أن نأخذ التمكين بجدية كافية؟ تكمن الإجابة في استراتيجية المنظمة وهيكلها وقيمها، في مؤسسات البيع بالتجزئة، قد تعمل سياسة الاسترجاع و استرداد الأموال بشكل جيد الأموال بشكل جيد وكانت مصادر سمعة نوردستروم في الولايات المتحدة الأمريكية وتم تمكين موظفي المتجر دائماً لاستخدام أفضل قراراتهم لخدمة العملاء. ومع ذلك اضطر الرئيس التنفيذي لشركة الخطوط الجوية البريطانية السير رود اندجتون إلى الحد من التمكين من عام 2000 إلى عام 2005، لأن شركة الطيران كانت موصولة بالشبكة حيث كان من الضروري تحسين

¹سعود أمال : مرجع سابق، 2015، ص 105

القرارات على المستوى المركزي. وفي ظهيرة ممطرة في لندن، أوضح ذلك لأفضل 300 مدير في المنظمة، وترتبط بتفسير نجاحات وإخفاقات شركة الطيران على مدى السنوات العشر الماضية. التقارب بين هاذين النقيضين هو في طبيعة وهيكل المنظمات. كان كلا التكتيكيين مناسبين لمنظماتهم في ذلك الوقت.¹ وتمر القيادة بالخطوات الآتية للوصول إلى مستوى القيادة بالتمكين²:

- استخدام أسلوب العصا و الجزرة: هذا الأسلوب يتناسب مع الحاجات الأساسية و الدنيا في سلم أبراهام ماسلو للحاجات (1970 Maslow) وهي التي تتضمن الحاجات المادية كالمأكل والمشرب وغيرها من الحاجات الأساسية التي تصلح كحاجات للبقاء، وقد يصلح هذا الأسلوب في عصر الصناعة أو في عصر الزراعة وفي عصرنا الحاضر في الأعمال الروتينية التي أصبحت تنقلص وتتلاشى أمام الثورة المعلوماتية و الثورة المعرفية و الرقمية.
 - قيادة عدم التدخل: وهو أسلوب ضعيف في القيادة و الإدارة حيث يترك العاملون يعملون من دون رقيب أو حسيب، فتختفي المحاسبة و المساءلة و المسؤولية ويختفي مع هذا كله الانجاز، ولا يصلح هذا الأسلوب بعصر المعلوماتية الذي نشهده.
 - التمكين: وهو الأسلوب الأفضل الذي يتماشى مع عهد العلم و المعرفة و الثورة العلمية و المعلوماتية فهو يعتمد على الرقابة الذاتية بالتعاون مع القيادة على انه موجه و مساعد ومدرب على غرار الدور القيادي الذي يقوم به مدبرو الفرق، وسياسة الريح المتبادل هي السياسة المسيطرة على هذا الأسلوب، وهذه السياسة تركز على تحقيق أهداف مشتركة للجميع من دون أن تحقق جهة على حساب جهة أخرى.
- كما قدم بودنر bodner نموذجاً للقيادة التمكينية حدد من خلاله السلوك القيادي الذي يجب أن يظهره القائد من أجل تمكين مرؤوسيه والمتمثل في³:
- المستوى الأول: التركيز على العمل.

¹عاصم السيد: كل ما يجب إن تعرفه عن القيادة، المجموعة العربية للنشر والتدريب، القاهرة، مصر، ط1، 2019، ص

²محمد مقداد الربيعي: قيادة التمكين لتدريس التربية الكشفية وعلاقتها بالتفاعل الاجتماعي، دار المعتر للنشر و

التوزيع، عمان الاردن 2016 ص 40

³رباعي زهيدة، مرجع سابق، ص 62

- **المستوى الثاني:** ضمان القدرة، ويقترح هذا المستوى على القائد أن يعمل من أجل ضمان امتلاك المرؤوسين للقدرة الأساسية ليصبحوا متمكنين، وهذا يتضمن:

- أ. تحديد مستوى مهارة المرؤوس وتزويده بالتدريب لتطوير المهارات الضعيفة لديه.
- ب. السماح للمرؤوسين بالحصول على أية معلومة ذات علاقة بقدرتهم على انجاز مهامهم وتطوير طرق العمل وصنع القرار.
- ج. تحديد الموارد التي يحتاجها المرؤوسين وتزويدهم بها.

المستوى الثالث: خلق المساءلة بحيث يعطي هذا المستوى تعليمات للقائد حتى يقوم ببناء أنظمة مساءلة لعمل المرؤوسين، على أساس أن الأفراد لا يمكن تمكينهم إلا إذا تحملوا مسؤولية أعمالهم، فالسلوك الضروري لخلق يتضمن:

- أ. العمل مع المرؤوسين من أجل بناء قواعد للتطوير المستمر.
- ب. العمل على تقييم جهود المرؤوسين بشكل منتظم.
- ج. تزويد المرؤوسين بالتغذية الرجعية لجهودهم بشكل مستمر.
- د. مكافأة المرؤوسين.

المستوى الرابع: القيام بتطوير السلطة أي تزويدهم بالسلطة الكافية حتى يصبحوا متمكنين، وذلك يتطلب من القائد:

أ. العمل مع المحيط التنظيمي لبناء التغييرات في الأنظمة، والبنى التنظيمية، والتأثير فيها لدعم تمكين المرؤوسين.

ب. بناء دليل واضح لتوجيه جهود المرؤوسين.

ج. خلق بيئة داعمة لتحقيق عملية تمكين المرؤوسين.

د. دعم المرؤوسين الممكّنين.

يمكن القول أن القائد هو المسؤول لذا يجب عليه أن يقوم بتمكين العاملين لضمان تحسين أدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، إذ يعتبر التمكين إستراتيجية لحث العاملين و تشجيعهم لغرض توجيه مهاراتهم نحو أهداف المؤسسة و ذلك عن طريق منحهم حرية التصرف. كما أن أسلوب التمكين يتطلب تغيير الأنماط القيادية التقليدية الذي تركز على السلطة و التوجيه إلى النمط القيادي يؤمن بالمشاركة و التشاور، و التحول من إتباع التعليمات و القواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل استعراض و تحليل مفهوم التمكين من خلال أدبيات إدارة الأعمال، الأمر الذي أدى إلى بناء إطار متكامل لطبيعة التمكين الإداري رغم أن البحث عن تعريف دقيق و مضبوط لتمكين كمصطلح إداري يعد أمرا في غاية الصعوبة، لأن التمكين يفرض النظر إليه من زوايا متعددة، لذلك تم طرح العديد من المفاهيم التي تم التوصل من خلال إلى نتيجة جوهرية، وهي أن المقاربات الحالية و المستقبلية لمعالجة موضوع التمكين الإداري هي النظر إليه انطلاقا من كونه إستراتيجية للتطوير الإداري.

كما تم من خلال هذا الفصل محاولة بناء إطار متكامل للتمكين الإداري من خلال تحليل مفهومه الذي يقوم على الموارد البشرية و ضرورة تفعيله، ومنح القدر الكافي من السلطة و الحرية و الثقة، وتوصلنا الى أن التمكين كمفهوم قد تجاذبته تيارات عديدة في الفكر الإداري، فهناك من يراه كفلسفة أو ثقافة تنظيمية، وهناك من يراه كإيديولوجية إدارية، ... كما تم التطرق إلى التطورات التي مهدت لظهوره، و أهميته وأسباب اللجوء لتمكين مرورا بمختلف الأبعاد و النظريات و النماذج التي جاءت لتبين كيفية تطبيقه ومتطلبات ذلك لإضافة إلى معوقات تطبيقه.

وقد تم ختم هذا الفصل بمحاولة استعراض الدور الذي تلعبه القيادة في عملية التمكين، و كيف توجهت القيادة لأسلوب التمكين وكيف يتم تهيئة المرؤوسين لذلك، و سنحاول في الفصل الموالي استكمال دراستنا وذلك بالتطرق الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وإجراءاتها.

الفصل الثالث:

الإطار المنهجي للدراسة

الميدانية و إجراءاتها

تمهيد

يتطلب الخوض في الجانب الميداني للدراسة جملة من الأسس والمراحل التي يمر بها الباحث في هذه المرحلة من إنجازه لدارسته وهي ضرورة لأي بحث كان شريطة أن يكون البحث امبريقي يسعى إلى اختبار فروضه، إلا أن خصوصية كل علم هي من تبين مسار وطريقة الخوض في هذه الجوانب ، وبما أن هذه الدراسة تتدرج ضمن حيز علم الاجتماع فإنه يتطلب المرور بجملة الخطوات المنهجية للقيام بالدراسة الميدانية.

وفي هذا الفصل سوف يتم على طبيعة الدراسة الميدانية، وقد اخترنا عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة، وقد اخترنا استعمال استمارة الإستبانة كأداة للدراسة وتم توزيعها على المؤسسات محل الدراسة، حيث قمنا بتصميمها وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، وبعد الاسترجاع قمنا بتفريغها، ومن أجل اختبار مصداقية وثبات أداة الدراسة فإننا اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك من برنامج Spss .

وقمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

المبحث الثاني: منهج البحث وحدود الدراسة.

المبحث الثالث: مجتمع وعينة البحث وأدوات الدراسة.

المبحث الرابع: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

ترتكز بيئة الأعمال لولاية بسكرة على نشاطات عدة مؤسسات إقتصادية تم إختيار عينة منها مؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة، مقاطعة نطال .بسكرة، مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة، ومؤسسة صناعة الكوابل يونيكاب.

المطلب الأول : مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة

تعد مؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة من أهم المؤسسات في المنطقة الصناعية للولاية، لذلك اخترناها لتكون ضمن المؤسسات محل الدراسة، وفيما يلي سنعرض لمحة عامة عن المؤسسة.

أولاً: نشأة مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة

كانت الجزائر تستورد معظم حاجاتها الاستهلاكية من الخارج ونتيجة لهذا الوضع تم إنشاء عدة مؤسسات التي كان لها دور في توفير حاجيات السوق الوطنية و القضاء على نسبة كبيرة من الواردات من بينها نجد الشركة الوطنية للصناعات النسيجية التي كان لها دور كبير في القضاء على نسبة هامة من الواردات خاصة في الصناعات النسيجية، و هذا بموجب المرسوم رقم 218,66 المؤرخ في: 1966/07/21. ويتمثل نشاطها في استغلال الموارد المتاحة أحسن استغلال من خلال 31 وحدة إنتاجية مزودة بتجهيزات حديثة آنذاك، تستخدم مواد أولية متنوعة كالقطن و الصوف. تم إنشاء المؤسسة في سبتمبر 1981، غير أنها بدأت الإنتاج في 11 أبريل 1982، وقد تم الاتفاق مع شركات أجنبية متخصصة لإنجاز هذا المشروع وذلك ابتداء من 7 أكتوبر 1976، ومن بين الشركات المساهمة في هذا الإنجاز نذكر:

_ الشركة الألمانية FAMATEX وقد قامت بدراسة المشروع.

_الشركة النمساوية ANDRITZ وقد قامت بإنشاء الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

_الشركة اليوغسلافية INGRA قامت بإنشاء تكميلية للمشروع.

_الشركة الإيطالية MARZOTTO قامت بتكوين العمال و تركيب الآلات.

كما أن المؤسسة بحوزتها آلات إنتاجية ذات شهرة عالمية وهي:

_ إيمو IMU .

_ بينيقار BENIGAR .

_ كتلينغ KETTLING .

_ برون BROWN.

مرت المؤسسة خلال فترة نشاطها بثلاث مراحل هي:

- في سنة 1979م كانت تابعة لمؤسسة الجزائر وتدعى SONITEX .

- في سنة 1982م استقلت عن مؤسسة الجزائر وأصبحت تابعة لتبسة وتدعى ELATEX.

- في سنة 1998م أصبحت الوحدة مستقلة بذاتها وتدعى TIFIB.

مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة (TIFIB) هي مؤسسة إنتاجية متخصصة في صناعة القماش

الجاهز، تقع في المنطقة الصناعية يحدها شرقا مؤسسة العموري للأجور، و غربا مؤسسة الكوابل،

وشمالا مؤسسة نفضال، وجنوبا مؤسسة الغزال للطحين، حيث تقدر مساحة المؤسسة الإجمالية

ب12.5 هكتار منها 6 هكتار تمثل المساحة الخضراء وقد دامت مدة إنجازها 03 سنوات و 40

شهرا، بحيث يقدر رأسمالها ب 839.000.000دج، كما تقدر كل من الطاقة الإنتاجية اليومية

ب33.750م، و الطاقة الإنتاجية السنوية 109.000.000م، وتتوفر على يد عاملة مقدرة ب 225

عامل موزعون على 15 ورشة و يتم ذكرها فيما يلي:

1_مخزن الخيط

2_ التحضير

3_ النسيج

4_التصليح

5_مخزن قماش خام

6_التجهيز الرطب و الجاف

7_مخزن القماش النهائي

8_الملحقات التقنية

9_ورشة المراقبة ومخزن قطع الغيار

10_التكوين و الإبداع

11_الإدارة

12_المطعم

13_عيادة العلاج

14_تكرير المياه

15_مولد الكهرباء والغاز

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعتبر الهيكل التنظيمي شكلا من أشكال توزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة، وهو يهدف إلى تحديد مهمة ووظيفة ودور كل عنصر من العناصر داخل المؤسسة، ويعطي نظرة عامة على الهيئات التنظيمية (مصالح وفروع) الموجودة في الوحدة في جميع المستويات.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة هو موضح في الملحق رقم (3)، حيث من خلال هذا التحليل نحاول التعرف على مديريات المؤسسة ووظائفها، وذلك باحتوائها على 7 مديريات، كل مديرية تحتوي على مصالح و فروع، كما يوجد بها فروع نقابة ولجنة مساهمة خاصة بالعمال.

أولا: المديرية العامة (ويشرف عليها مدير المؤسسة)

أ_ السكريتاريا: وتشرف عليها كاتبة وهي التي تتسق كل الأعمال الإدارية الخاصة بتلك المديرية وتنظم العلاقات الإدارية و المواعيد الخاصة بالمدير.

ب_ الحماية و الأمن: ويشرف عليها رئيس المصلحة وتنقسم إلى أربعة وريديات أ، ب، ج، د، التي تسهر على سلامة وحماية المؤسسة.

ج_ مصلحة الحسابات و التدقيق: ويشرف عليها نائب المدير المكلف بدراسة كل الحسابات والتدقيق الخاصة بالمؤسسة.

د_ مصلحة المنازعات: وتشرف عليها رئيسة منازعات مكلفة بالقضايا القانونية التي تخص المؤسسة.

ثانيا: مديرية الإستغلال (ويشرف عليها مدير مكلف بالإستغلال) وتنقسم إلى قسمين:

_قسم النسيج: ويشرف عليه نائب مدير مكلف بالنسيج وينقسم إلى مصلحتين: مصلحة النسيج، مصلحة التحضير.

قسم التجهيز: ويشرف عليه نائب مدير مكلف بالتجهيز وينقسم إلى 03 مصالح وهي: مصلحة التصليح، مصلحة التجهيز الرطب، مصلحة التصليح الجاف.

ثالثا: المديرية التقنية (ويشرف عليها المدير المكلف بالشؤون التقنية) وتنقسم إلى 4 مصالح:

1_الإبداع: ويشرف عليها رئيس مصلحة المكلف بالإبداع وهو الذي يخطط كل الرسومات و الإبداعات وتعتبر الخطوة الأولى من خطوات المرحلة الإنتاجية وهذا كل من أجل تحسين نوعية القماش بعد دراسته مع الإدارة.

2_مصلحة المخبر: ويشرف عليه رئيس مصلحة مكلف بكل تحاليل المخبرية.

أ_تحاليل الخيط: مثل نوعية الخيط جيدة أو غيرها.

ب_تحاليل القماش: يتم وضعه في آلات خاصة يتم فيه تحليل القماش من حيث تثبيت اللون.

3_مصلحة البرمجة: ويشرف عليها رئيس مصلحة الذي يقوم ببرمجة القماش الذي سيدخل في المراحل الإنتاجية بنوعيتها الكمية والنوعية.

4_مصلحة المراقبة النوعية: ويشرف عليها رئيس مصلحة الذي يقوم بكل مراقبة نوعية وتنقسم إلى فرعين:

أ_ المراقبة النوعية.

ب_ المراقبة النهائية.

رابعا: مديرية التموين و التجارة) ويشرف عليها مكلف بالتموين و التجارة وهو المسؤول على العلاقة التي تربط بين الإدارة ومصالحها) وتنقسم إلى ثلاث مصالح:

أ_مصلحة التجارة: ويشرف عليها رئيس مصلحة ويقوم بكل المبيعات الخاصة بالقماش التام محليا(مدني، عسكري، شبه عسكري) بحيث تنقسم إلى ثلاث فروع وهي: فرع تسيير المخزونات، فرع

البيع و التوزيع، فرع الفوترة.

ب_ مصلحة تسيير المخزونات: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير كل المخزونات الخاصة بالمؤسسة مثل: المواد الأولية، قطع الغيار، وتنقسم إلى ثلاث فروع: فرع تسيير مخزونات المواد الأولية، فرع تسيير مخزونات قطع الغيار، فرع تسيير مخزونات المواد الكيماوية.

ج_ مصلحة الشراء: ويشرف عليها رئيس مصلحة الشراء مكلف بكل المشتريات و إحتياجات المؤسسة.

خامسا: مديرية الموارد البشرية(ويشرف عليها مدير مكلف بالموارد البشرية وهو الذي تربطه علاقة بكل المصالح وكذلك المدير العام ويتمثل دورها في تسيير و تكوين العمال) وهي مقسمة إلى مصلحتين:

أ_ مصلحة الموارد البشرية: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير شؤون العمال وتنقسم إلى فرعين هما: فرع الموارد البشرية وفرع الأجور.

ب_ مصلحة الوسائل العامة: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير وسائل النقل ونظافة المؤسسة داخليا ولها 4 فروع: فرع الوسائل العامة، فرع التنظيف، فرع صيانة السيارات، فرع تكوين.

سادسا: مديرية المحاسبة و المالية (ويشرف عليها مكلف بالمحاسبة و المالية وهو الذي يقوم بكل الإجراءات الحسابية للمؤسسة وذلك مع إتصال دائم بمدير المؤسسة)

وتحتوي على مصلحة المحاسبة والمالية والإجراءات الحسابية، كما يقوم بتحديد أسعار المنتجات وتنقسم إلى 4 فروع: فرع ممون، فرع البنوك، فرع الشراء، فرع المواد.

سابعا: مديرية الصيانة(ويشرف عليها مدير مكلف بالصيانة) وتنقسم إلى 5 مصالح:

أ_ مصلحة صيانة الآلات الميكانيكية: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتصليح كل أعطاب الآلات الصناعية الخاصة بعملية الإنتاج.

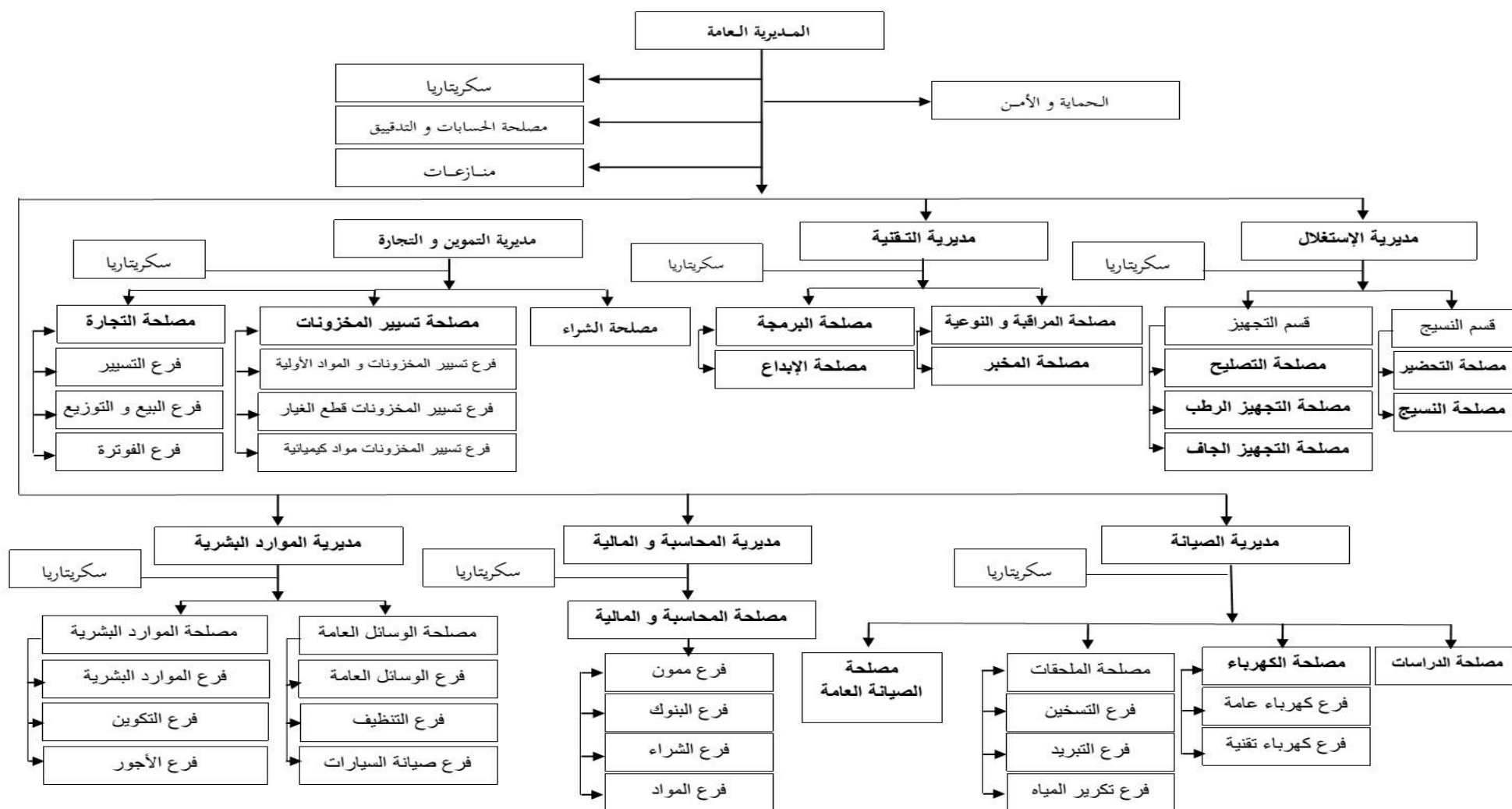
ب_ مصلحة الدراسات: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بالقيام بدراسات حول قطع الغيار الداخلية في العملية الإنتاجية.

ج_مصلحة الكهرباء: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير شؤون كهرباء الآلات و الكهرباء العامة.

د_مصلحة الملحقات: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير شؤون كهرباء الآلات و الكهرباء العامة.

هـ_مصلحة الصيانة العامة: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بصيانة الآلات الإنتاجية والآلات غير الإنتاجية.

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي للمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة



المطلب الثاني : مديرية الصيانة. سونطراك-بسكرة-

تعد المؤسسة الوطنية سونطراك أهم المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر ، ومن أنجح المؤسسات الوطنية ، فلها تاريخها ومكانتها على المستوى الوطني ، لذلك سنحاول التعرف على مؤسسة سونطراك وعلى الخصوص وحدة الصيانة بسكرة وعلى نشاطها الاقتصادي.

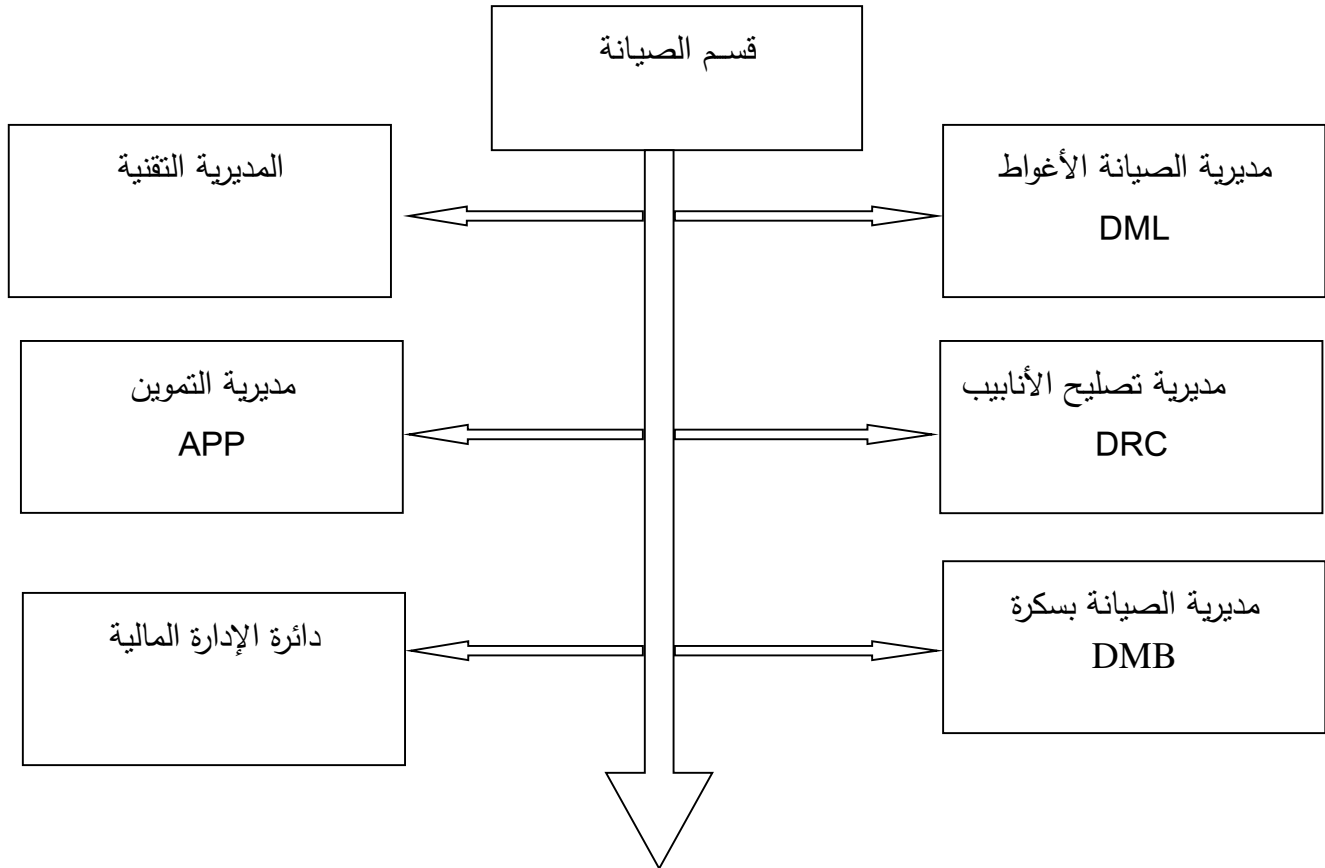
وتعمل مؤسسة سونطراك في مجال المحروقات ، وتنقسم إلى عدة أنشطة وهي : نشاط الإنتاج ، نشاط التوزيع ، نشاط النقل بالأنابيب . يضمن نشاط النقل بالأنابيب نقل المحروقات بواسطة شبكة للبترول والغاز على امتداد 16000 كلم ، وهذه الشبكة تستخدم تجهيزات مهمة ومتطورة ، وتعتبر الصيانة إحدى أهم الوظائف التي تضمن استغلال هذه الشبكة بدون أخطار ، ومكلف بها حاليا قسم خاص هو قسم الصيانة بالنسبة للعمليات المهمة وقسم الاستغلال للعمليات العادية والبسيطة .

ينقسم قسم الصيانة الى عدة مديريات إحداها تقع في ولاية بسكرة ، وتقع مديرية الصيانة بسكرة في المنطقة الصناعية على مساحة إجمالية قدرها 8793 م² ، في شكل مباني موزعة كما يلي : ورشات تقنية ، مخزن ، مبنى إداري ، مبنى إداري تقني ، مبني للحماية ، مستودع.

وقد تحصلت مديرية الصيانة ببسكرة على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001) ، وهذا لمواكبة التطورات التي تحدث في الاقتصاد الجزائري ، حيث بدأت في مشروع الحصول على شهادة الجودة في 15 ماي 2004 ، وتحصلت عليها في جويلية 2005 . وتعتمد الوحدة في تسييرها على شبكة داخلية وعلى الإعلام الآلي وعلى برنامج متخصص في التسيير ، من أجل تسيير أكثر عقلانية . هذا ويقدر عمال مديرية الصيانة بسكرة بـ 157 عامل دائم ، منهم 92 تقنيين و 65 إداريين بالإضافة إلى 41 عامل مؤقت . و الملاحظ من مما سبق أن الإطارات وأعوان التحكم هم الأغلبية ، وهذا لكون المهندسين والتقنيين هم أساس نشاط الوحدة ، حيث يعتبر 92 من 157 عامل هم تقنيين أي

بنسبة 58% من اليد العاملة الدائمة ، وهذا ما يفسر كون الوحدة وحدة الصيانة ، قاعدتها الأساسية هي اليد العاملة .

الشكل رقم(05): الهيكل التنظيمي لقسم الصيانة سوناطراك – فرع النقل بالأنابيب -للمشركة الأم.



المصدر:وثائق الوحدة:Présentation : les activités de la Direction Maintenance Biskra

إن الهيكل التنظيمي ما هو إلا عبارة عن البناء الذي يبين مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية والوظائف ، ويبين أشكال الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة داخل الوحدة ، و تتبع مديرية الصيانة بسكرة في تنظيمها أسلوب المديريات ، حيث يتدرج الهيكل التنظيمي

للمؤسسة كالتالي:¹

¹ وثائق الوحدة: Manuel Qualité : Présentation De La Direction Maintenance Biskra

1. مدير الصيانة : هو المشرف على مديرية الصيانة بسكرة ، و المسؤول عن إعداد و تحديث سياسة و أهداف المؤسسة والتخطيط الاستراتيجي و رقابة أهداف المؤسسة و توزيع الموارد و الوسائل بالمؤسسة وضع حيز التنفيذ اتصال داخل المؤسسة بالإضافة إلى تحسين نظام إدارة الجودة بالمؤسسة.

2. الأمانة : تهتم بتسجيل الرسائل الصادرة و الواردة من و إلى المؤسسة ، و التي لها علاقة مباشرة بمدير الصيانة ، كما تهتم بالصادر و الوارد من مدير المؤسسة إلى مختلف الدوائر التابعة للمؤسسة.

3. دائرة التموين و النقل : و من مسؤولياتها تموين المؤسسة بالمواد الأولية و قطع الغيار و الآلات و التجهيزات الضرورية للنشاط مع احترام الجودة والوقت وكذلك تسيير المخزون و الجرد المادي في المؤسسة مع احترام الإجراءات و القوانين المطبقة و تسيير و صيانة مستودع النقل من سيارات ، آلات ، شاحنات... وبالإضافة إلى خدمات النقل الضرورية لمختلف هياكل المؤسسة و ضمان تحسين عمليات التموين.

4. دائرة الإدارة و الاتصال : هي المسؤولة عن تقييم احتياجات المؤسسة للعمال و إعداد خطط التعيين و التكوين في إطار الموازنات المعتمدة و تسيير ملفات العمال في المؤسسة و كذلك ضمان الخدمات الاجتماعية و طب العمل و التنشيط الاجتماعي و الرياضي وتسيير و متابعة النشاطات المرتبطة بـ: الفندق ، الإطعام ، صيانة التجهيزات و كذلك تسيير وسائل الاتصالات بالمؤسسة و الاهتمام بشؤون النقل و الإطعام و المبيت للعمال في إطار المهام التي يقومون بها خارج المؤسسة، و كذلك إجراءات الحصول على تأشيرات السفر للعمال الذين يقومون بمهام أو تكوين خارج الوطن. وتحسين إجراءات الاتصال بالمؤسسة و تحسين العمليات المتعلقة بالموارد البشرية. و تطبيق سياسة المؤسسة فيما يتعلق بمعالجة المشاكل.

5. دائرة المالية و الشؤون القانونية : و هي المسؤولة عن التسيير المالي و المحاسبي للمؤسسة في إطار الموازنات المعتمدة و احترام الإجراءات و النصوص القانونية حيز التنفيذ و إعداد المخطط السنوي و على المدى المتوسط للمؤسسة مع احترام مختلف هياكل المؤسسة و متابعة تنفيذها مع تسجيل جميع العمليات اليومية مع الغير كالزبائن و الموردين و إعداد الميزانيات المالية و المحاسبية للمؤسسة و كذلك إعداد تأمينات المؤسسة مع الاتصال مع الإدارة القانونية المركزية بالإضافة إلى إعداد و متابعة الملفات القانونية للمؤسسة مع الاتصال مع الإدارة القانونية المركزية و تسيير و متابعة ممتلكات المؤسسة و متابعة الاحترام القانوني لكل العقود المنفذة على مستوى المؤسسة.

6. دائرة الكهرباء و الآلية: دورها القيام بالصيانة فيما يخص فرعي الكهرباء و الآلية، الإشراف على عمليات الصيانة للآلات الدوارة ، المساعدة في عمليات تحديث التجهيزات و القيام بأعمال حول نظام الحماية و أعمال الكهرباء الصناعية و الإلكترونية بالإضافة إلى المشاركة في إعداد دفاتر الشروط المرتبطة بالتجهيزات و تحسين عمليات الصيانة في الورشات و الخدمات المقدمة للزبائن.

7. دائرة المنهجية و الاعتماد : و هي المسؤولة عن إعداد مخطط العمل السنوي و الأكثر من سنوي بمساعدة المديريات الجهوية لسوناطراك لضمان صيانة الآلات الدوارة وتسيير و تحديث برنامج و إجراءات الصيانة تنظيم مجموعات من العمال لإعداد فرق عملية للصيانة و إعداد و تحليل نسب الصيانة و كذلك تحليل و تحديث تكاليف الصيانة و إجراء دراسات خاصة على الصيانة و تسيير الوثائق التقنية للتجهيزات الصناعية و تحسين العملية التجارية و الخدمات المقدمة للزبائن قياس و متابعة رضا الزبائن ، و المعالجة الفعالة لاحتياجاتهم

8. دائرة الميكانيك الصناعي : وهي المسؤولة عن القيام و الإشراف على عمليات الآلات الدوارة و الصيانة في الورشات لآلات الضغط (المضخات ، المحركات ، الآلات الضاغطة) و تساهم في عمليات تحديث التجهيزات و صنع قطع الغيار المرتبطة باحتياجات نشاط النقل بالأنابيب و كذلك تصليح القطع الخاصة بالآلات الدوارة و مراقبة مطابقة القطع تحسين التدخلات الميدانية و الخدمات المقدمة للزبائن.

9. مركز الإعلام الآلي : هو المسؤول عن تسيير و إدارة و صيانة أنظمة الإعلام الآلي في المؤسسة و الصيانة القبلية و البعدية لأنظمة الإعلام الآلي و تسيير و إدارة و استغلال قواعد معطيات البرامج و تسيير و إدارة و استغلال المراسلات الآلية في المؤسسة و تسيير و استغلال شبكة الإعلام الآلي و كذلك مساعدة و تكوين مستعملي أدوات الإعلام الآلي بالإضافة إلى الاستغلال الأمثل لوسائل الإعلام الآلي على مستوى المؤسسة و تحسين عمليات تسيير أنظمة الإعلام الآلي.

10. مصلحة الحماية و المحيط : و من مسؤولياتها تطبيق سياسة الحماية و المحيط و الأمن لمجموعة سوناطراك و توضيح وظيفة الحماية و المحيط و الأمن في المؤسسة من خلال التوعية و التكوين و العمل على حماية الممتلكات البشرية و المادية من خلال برامج وقائية و السعي إلى الوقاية من الحوادث و الحرائق من خلال مراقبة الشروط التقنية و تصرفات العمال و طرق العمل الخطيرة و التوصيات الضرورية و مراقبة و متابعة برامج نشاط النقل بالأنابيب لحماية المحيط

و رغم أن مديرية الصيانة بسكرة مؤسسة تتمتع بدرجة من الاستقلالية حيث يعود اتخاذ القرار فيها إلى مسيرها و مديرها على الخصوص ، إلا أنها تبقى خاضعة للمستويات الأعلى منها فيما يتعلق بالقرارات الهامة و المتعلقة بالاستثمار و اعتماد الميزانيات المالية و الموازنات السنوية و التعيينات.

المطلب الثالث: مؤسسة يونيكاب بسكرة

تعد مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة، إحدى المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني في هذه الصناعة ومن أبرزها، لذلك اخترناها لتكون جزء من عينة الدراسة، و فيما يلي سنعرض لمحة عامة عن المؤسسة.

أولاً: نشأة مؤسسة يونيكاب بسكرة

انطلقت الأشغال لإنجاز مشروع وحدة صناعة الكوابل الكهربائية في فيفري 1980 وهذا تطبيقاً للمخطط الرباعي 1980/80، وشاركت في هذه الأشغال عدة مؤسسات وطنية و دولية، أما ظهورها فقد كان نتيجة لإعادة هيكلة الشركة الوطنية لصناعات الالكترونية SONITEC بموجب مرسوم 83/20 الصادر في 1/1/ 1983 و الذي تفرعت بموجبه إلى المؤسسات التالية: ENIE -EDIMEL- ENICAB- EWBB-ENICAB، وبذلك أصبحت المؤسسة الوطنية للصناعات الكوابل مؤسسة ذات صبغة شرعية و قانونية مقرها الرئيسي الجزائر العاصمة، وهي بدورها إلى 3 وحدات: وحدة القبة، وحدة الحراش، وحدة بسكرة.

ظلت مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة وحدة تابعة لوحدة الأم كغيرها من الوحدات إلى غاية صدور قرار إعادة هيكلتها بتاريخ 4 نوفمبر 1997 حيث انعقدت الجمعية العامة الاستثنائية للمؤسسة الوطنية الاقتصادية ENICAB و ألحقت بالشركة القابضة العمومية HELEET الشركة القابضة للكهرباء والإلكترونيك والإعلام الآلي، وقد أصدرت قرارات هي:

- ✓ قررت الجمعية تغطية الخسائر المتراكمة عن الاستغلال من خلال فرق إعادة التقييم للميازنية؛
- ✓ قررت تقسيم المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل إلى ثلاث مؤسسات قانونية على شكل شركات بأسهم تابعة للشركة القابضة العمومية وهم:

__ مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB شركة أسهم رأس مالها 320.000.000 مقرها بسكرة.

_ مؤسسة الكوابل الالكترونية CABEL شركة أسهم رأس مالها 70.000.000 مقررًا القبة.

_ مؤسسة الكوابل الهاتفية CATEL شركة أسهم رأس مالها 50.000.000 بواد السمار.

تشكيل لجنة تتكفل بتنفيذ التقسيم بكل إجراءاته

✓ حددت الجمعية تاريخ 01 أكتوبر 1998 كتاريخ بداية النشاط و عمليات المؤسسات الثلاث

الجديدة و أصبحت تحت إشراف الشركة القابضة العمومية (HELEET).

ENICAB مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر بـ 801.000.000 دج، تقع في المنطقة

الصناعية غرب مدينة بسكرة على جانب الطريق الوطني رقم 48 تبعد حوالي 450 كلم عن

العاصمة¹.

يبلغ عدد العمال مع نهاية عام 2020 بـ 720 عامل دائم منهم 80 إطار و 190 عون تحكم

و 450 عون تنفيذ.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENICAB

الهيكل التنظيمي هو عبارة عن بناء أو تشكيل يبين مختلف المستويات الإدارية و الوحدات

التنظيمية الرئيسية والفرعية و مختلف الوظائف، ويبين أنواع الاتصالات والعلاقات القائمة داخل

المؤسسة.

لقد عرف الهيكل التنظيمي لمؤسسة تغييرين منذ نشأتها منذ سنة 1986 بغية تحديد جيد

للوظائف وكذا الاعتبار المادية والبشرية والتنظيمية، وكاستجابة للتغيرات الاقتصادية وضعت

المؤسسة هيكل تنظيمي يسمح لها بإعادة توزيع السلطات وتحديد المسؤوليات وتقسيم العمل بما

¹ وثائق المؤسسة

يتلاءم مع متغيرات المحيط الذي تنشأ فيه، وتم تقسيم المؤسسة إلى خمسة مديريات و عدة دوائر تتمثل فيما يلي¹:

1- المديرية العامة: تشرف هذه المديرية على مراقبة ومتابعة سير المديریات إذ تتكون من الأمانة العامة ومجموعة مساعدين مكلفين بعدة مهام منها:

- مساعد رئيس المدير العام المكلف بالإعلام و والاتصال

- مساعد المدير العام المكلف بالتدقيق الداخلي

- مساعد الرئيس العام المسؤول عن النوعية والجودة

- مكتب الشؤون القانونية.

2- المديرية التقنية: تعتبر من اكبر المديریات في المؤسسة مهمتها الرئيسة تسيير عمليات الإنتاج

و تتضمن أربعة دوائر هي: (دائرة إنتاج الكوابل، دائرة الصيانة، دائرة إنتاج الملحقات، دائرة التكنولوجيا و ضمان الترقية).

3- مديرية المحاسبة والمالية: مهمتها تسجيل العمليات المالية والمحاسبية لإعطاء صورة واضحة

عن الوضع المالي للمؤسسة وتشمل دائرتين، (دائرة المحاسبية العامة، دائرة المالية والميزانية).

4- المديرية التقنية التجارية: تقوم بدراسة المحيط الخارجي للمؤسسة بما فيه من متغيرات السوق

والزبائن وتضم الدوائر (دائرة تسيير المنتج النهائي، دائرة التسويق، دائرة المشتريات).

5- مديرية المواد البشرية و الوسائل: مهمتها تنظيم عمل الدوائر والمصالح و التأكد من

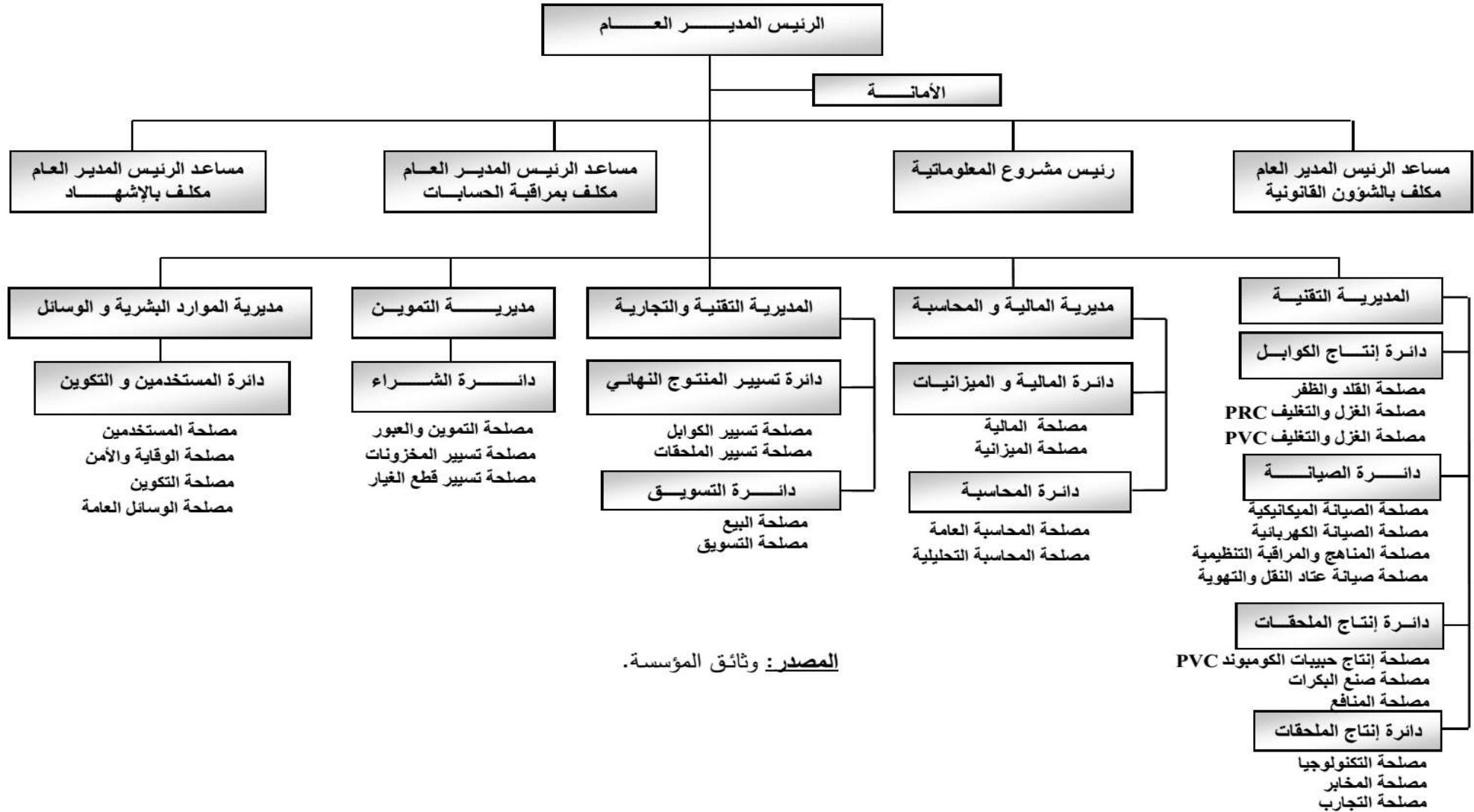
صلاحياتها و تأهيل العاملين وتأمين ظروف العمل ووسائل النقل والتجهيزات، وتوفير الشروط

الحسنة للعامل (الترقية، التحفيز، التكوين، ...)، وكذا تأمين محيط العمل من المخاطر، والتي

تتكون من دائرة المستخدمين و التكوين وكذا دائرة الوسائل

¹وثائق المؤسسة

الشكل رقم(06): الهيكل التنظيمي للمؤسسة ENICAB



المطلب الرابع : مؤسسة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية - بسكرة-

سنتطرق في هذا المطلب إلى نشأة المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات البترولية وحدة بسكرة،

وسنعرض كذلك الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

أولاً: التعريف بمؤسسة نפטال -بسكرة-

تم إنشاء مقاطعة نפטال لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية البترولية -بسكرة- في تاريخ

1984/02/21 بموجب القرار صادر عن إدارة مؤسسة نפטال المركزية المتواجدة بالشارقة بالعاصمة،

وقد كانت في السابق تشمل نشاطين رئيسيين هما:

1- توزيع الغاز وتوزيع المحروقات ومشتقاتها (الزيوت و المطاط)، تحولت مقاطعة بسكرة إلى

مقاطعة لتوزيع المحروقات و زيوت والعجلات، أما الغاز المميع أصبح تابعا لمنطقة الغاز المميع

بباتنة بموجب المرسوم رقم 80 /70 المؤرخ في 21 فيفري 1984 .

والهدف الرئيسي لمقاطعة نפטال - بسكرة - هو توزيع المنتجات البترولية على مستوى التراب

الولائي لولاية بسكرة.

2- توسيع شبكات التوزيع بزيادة نقاط البيع، وذلك استجابة لاحتياجات السوق الوطنية.

كما أنه اتسع نشاط المقاطعة ليضم نشاطات أبحاث، إنتاج، نقل، تحويل، وتجارة المحروقات،

إضافة تعمل المؤسسة على توزيع بعض المنتجات المستوردة كالعجلات المطاطية، والزيوت ومن

المنتجات التي تقوم بتوزيعها هذه الوحدة نذكر:

- المحروقات (وقود ممتاز، عادي، مازوت).

- الزيوت بمختلف أنواعها.

- قارورات الغاز للسيارات (سير غاز).

كما يسهر على تنفيذ مخططات المؤسسة 195 عامل منهم 35 إطار و 60 عون و 100

عون تنفيذ.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفاط بسكرة

يبين الهيكل التنظيمي المستويات الإدارية في المقاطعة، وكذلك الوظائف الموجودة بها،

ويمكن تقسيمه إلى المستويات التنظيمية التالية:

1- الإدارة العامة:

أ- **المديرية:** ويمثلها مدير المقاطعة المسؤول الأول عن إدارة الدوائر و مصالح و الأقسام للمقاطعة،

حيث يقوم بتوجيهها والتنسيق بينها، ويقوم كذلك بإصدار الأوامر واللوائح في ضوء صلاحيته، كما

يقوم بتعيين وتوجيه و اقتراح الإطارات.

ب- **مصلحة المعلوماتية:** : في هذه المصلحة يتم إنجاز تقارير المركز ومتابعة نتائج النشاط

الاقتصادي شهريا وإعداد قوائم عن مردودية النشاط بالمركز.

ج- **الأمن الصناعي:** يهتم بالتدخل في حالة الطوارئ والقيام بزيارات شهرية للمخازن، و مراقبة

المحطات المسيرة تسيير مباشر، ويتمثل دوره الأساسي في مراقبة نظام إطفاء الحريق.

2- الدوائر.

تتكون من أربعة دوائر والتي تعرض كالاتي:

أ- **دائرة التقنية والنقل:** تتكون هذه الدائرة من مصلحة التخطيط والتموين والتوزيع، مصلحة النقل،

مصلحة الاستغلال وصيانة العتاد، ومصلحة الدارسات والإنجاز.

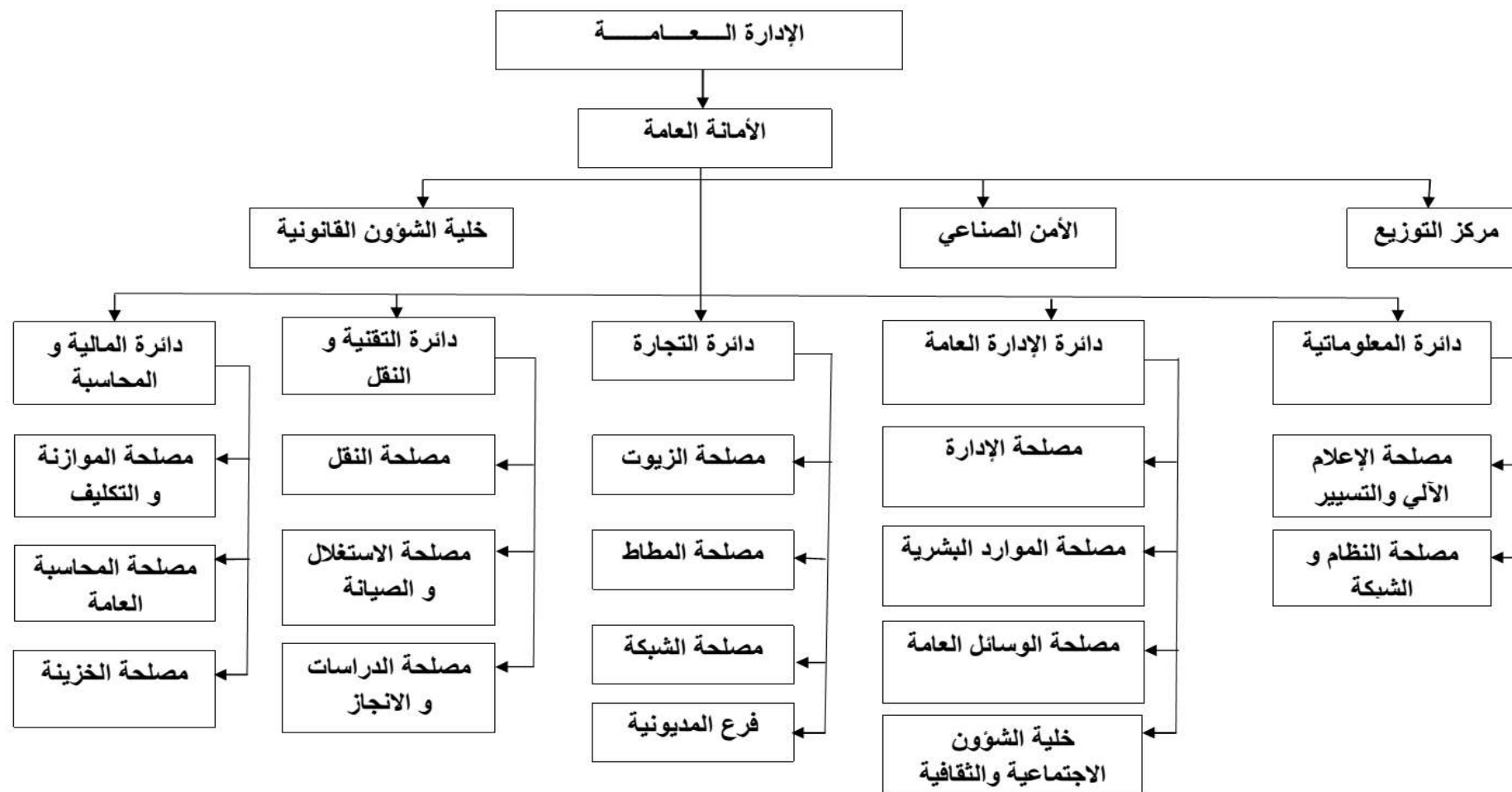
ب- **دائرة الإدارة والوسائل العامة:** وتتكون من مصلحة الموارد البشرية، مصلحة الوسائل العامة،

مصلحة الدارسات، مصلحة الإدارة، خلية الشؤون الاجتماعية و الثقافية.

ج- دائرة المحاسبة المالية: وتتكون من مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة الخزينة، مصلحة الموازنة والتكاليف.

د- دائرة التجارة: وتتكون من مصلحة المحروقات، مصلحة الزيوت، مصلحة العجلات.

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولي - بسكرة-



المصدر: مصلحة المالية والحاسبة - نفطال -

المبحث الثاني: منهج البحث وحدود الدراسة

استكمالا لمتطلبات الإطار المنهجي لهذه الدراسة سنحاول في هذا المبحث إبراز طبيعة منهج البحث المستخدم ومختلف الأساليب الإحصائية التي تم اعتمادها سواء ما تعلق منها بتحليل البيانات أو باختبار الفرضيات، كما سيتم التطرق إلى حدود الدراسة باختلاف مجالاتها .

المطلب الأول: منهج البحث.

نجد هنري بوانكاريه (H.Poincaré) وفي تهكم لاذع ذهب إلى فكرة سوسيولوجي، إنما يفترض منهاجا خاصا، ولذلك كان علم الاجتماع في رأيه "علم متعدد المناهج قليل النتائج"، ومعنى ذلك أن علم الاجتماع نظار لتعدد مداخله واتجاهاته، فهو متعدد المناهج، لأن طبيعة الموضوع هي التي تفرض نوع المنهج والوسائل التي يمكن استخدامها في جمع المعلومات من الوسط الاجتماعي، وعليه يمكن القول أن الدراسة السوسيولوجية تفترض منهاجا لدارستها أو أكثر إذا اقتضى الأمر ذلك وهذا حتى يتسنى الإحاطة بجميع جوانب الظاهرة الاجتماعية.¹

يمكن أن نقول أن المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في كسب المعرفة، أو هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة، كما يمكن القول انه عبارة عن الخطوات المنظمة التي يتبعها الباحث في معالجة الموضوعات التي يقوم بدراستها.²

¹ موساوي سمية، "اثر المناخ التنظيمي والتمكين الإداري للعاملين دارسة ميدانية بمديرية توزع الكهرباء والغاز بشار-" أطروحة دكتوراه، العلوم الاجتماعية، كلية علوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2019، ص 209

² محمد ركان الدغمي، "أساليب البحث و مصادر الدراسات الإسلامية"، مكتبة الرسالة، عمان، الأردن، ط1994، ص33

وبما أن لكل دراسة منهاجا معيناً فإن ذلك يكون تبعاً لطبيعة الإشكالية المدروسة، و باعتبار بحثنا يدور حول دور أنماط القيادة الإدارية في تمكين العاملين في المؤسسة الاقتصادية، لذلك سنعتمد على المنهج الوصفي في معالجة و تفسير البيانات و المعلومات المتحصل عليها من خلال استمارة الاستبيان ومن ثم تحديد النتائج المتوصل إليها.

المطلب الثاني: حدود الدراسة.

إن تحديد الإطار التي ستتم فيه هذه الدراسة مهم جداً، و يتم ذلك بتوضيح الحدود التي سيجرى فيها هذا البحث سواء المكانية أو الزمنية أو البشرية أو الموضوعية، وذلك لصعوبة تغطية الدراسة لمنطقة كاملة أو مجتمع بأكمله، واستحالة دراسة الظاهرة في كل الفترات، وقد يصعب أيضاً دراسة كل الجوانب الموضوعية المرتبطة بموضوع البحث، لذا سنتطرق في هذا الفرع إلى كل هذه المحددات ومحاولة تبريرها. تحددت الدراسة التطبيقية بالمجالات التالية:

أولاً: الحدود الموضوعية:

ركزت الدراسة في جانبها الموضوعي على بيان دور أنماط القيادة الإدارية (الديمقراطية، الأوتوقراطية، التحويلية، الإستراتيجية) في تمكين العاملين دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ثانياً: الحدود البشرية:

تقتصر هذه الدراسة على كل من إطارات و أعوان التحكم و التنفيذ بالمؤسسات محل الدراسة. إن حصر البحث في هذه الفئة والمتمثلة في الإطارات و أعوان التحكم و التنفيذ بالمؤسسات محل الدراسة راجع إلى طبيعة موضوع الدراسة والذي يتطلب أن يكونوا المستجوبين على درجة مقبولة

من التأهيل العلمي والأكاديمي من أجل الحصول على إجابات موضوعية تساعد على تحقيق هدف البحث.

ثانيا: الحدود المكانية:

تم إجراء هذه البحث الميداني في المؤسسات الاقتصادية التالية (مؤسسة النسيج والتجهيز، مؤسسة ENICAB، مديرية الصيانة سونطراك بسكرة، مقاطعة نطال بسكرة.....)

مبررات اختيارنا لهذه المؤسسات هي لكونها مؤسسات ذات طابع اقتصادي، بالإضافة إلى احتوائها على عدة أقسام إدارية مما يعد بيئة داعمة لإجراء البحوث، وكذلك لما تتوفر عليه من موارد بشرية متنوعة وبالتالي إعطاء لأكثر مصداقية للنتائج المترتبة عن هذه الدراسة.

ثالثا: الحدود الزمانية:

امتد الجانب الميداني من هذه الدراسة من ديسمبر 2019 إلى نوفمبر 2020، حيث جمعت هذه المدة بين الملاحظات والمقابلات وكذا توزيع الاستبيان النهائي.

لقد تم إجراء الدراسة في فترة حرجة كان يمر بها كل العالم بسبب جائحة كورونا، وبعد العديد من المقابلات مع المسؤولين في المؤسسات محل الدراسة، تم اتفاق على البدء في توزيع الاستبيان إلى أن الغلق الشامل الذي عرفته البلاد كأغلب البلدان في العالم حال دون ذلك، و تأجل توزيع الاستبيان إلى غاية سبتمبر 2020 وكانت على فترات إلى غاية نهاية شهر سبتمبر أين تم استرجاع أغلب الاستثمارات الموزعة.

المبحث الثالث: مجتمع البحث وأدوات الدراسة.

يخص هذا المبحث تحديد وتعريف المجتمع الإحصائي الذي أجريت عليه الدراسة في المنظمة محل البحث، بالإضافة إلى التطرق للأدوات التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات المتعلقة بالبحث، سواء الأولية أو الثانوية، والتي من خلالها يتم قياس دور أنماط القيادة الإدارية في تمكين العاملين في المؤسسات محل الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع البحث والعينة

يمثل مجتمع الدراسة جميع المفردات التي تتوفر فيها خصائص موضوع الدراسة، أما عينة الدراسة فهي المفردات المختارة من مجتمع الدراسة والكفيلة بتوفير البيانات المطلوبة، وسنعرض فيما يلي مجتمع وعينة الدراسة الميدانية.

أولاً: مجتمع الدراسة

تتطلب أي دراسة ميدانية مجتمع بحث وهو يعرف على أنه: "جميع الأفراد أو ما ويعرف أيضاً بأنه كل الأحداث أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث"، ويعرف أيضاً بأنه كل العناصر المراد دراستها، و أما عند (موريس أنجرس) فهو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشترك تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث.¹

وفقاً لإحصائيات مديرية التجارة التابعة لولاية بسكرة يتكون النسيج الاقتصادي للولاية من عشرة (10) مؤسسات في القطاع العام وستة وأربعون (46) مؤسسة في القطاع الخاص. حيث يمس قطاع الصناعة مجموعة من المنتجات أهمها صناعة موارد البناء، الصناعات الغذائية، الدقيق، الطرز والنسيج،

¹ موساوي سمية، مرجع سابق ص 210

الصناعات التقليدية، الخشب، الورق والطباعة¹، تم تحديد إطار مجتمع البحث بإطارات و عاملين بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة البالغ عددهم 1297 عام ، وهي موزعة كما يلي:

- 225 عامل بمؤسسة النسيج والتجهيز؛

- 720 عامل بمؤسسة ENICAB؛

- 157 عامل بمدرية الصيانة سونطراك بسكرة؛

- 195 عامل بمقاطعة نفضال بسكرة؛

ثانيا: عينة الدراسة

إن اختيار العينة المناسبة للبحث من العناصر الأساسية والمهمة في بداية العمل الميداني ، و العينة ليست مجرد جزء من المجتمع حسبما اتفق، و لكنها اختيار واعى تراعى فيه قواعد و اعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على مجتمعها الأصلي. و العينات التي يمكن تعميم نتائجها هي العينات الاحتمالية و العشوائية.²

وبناء على أهداف الدراسة تم تحديد عينة عشوائية من إطارات وعمال المؤسسات محل الدراسة، والقاعدة العامة في اختيار العينة بنسبة لمجتمع البحث الذي يتكون من بعض الآلاف هو اخذ إجمالا

¹ Direction du commerce d'biskra: Statistiques relatives aux activités commerciales par secteur d'activité, sur sit: https://www.dcw.biskra.dz/index.php?option=com_content&view=category&id=25&Itemid=59, le 20.05.2020

² محمد منير حجاب، " الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية"، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ط3، 2000، ص 31

10% من مجتمع البحث،¹ كما لا يجب أن تقل حجم العينة عن 10 أضعاف متغيرات الدراسة المستقلة و التابعة،و هو شرط متوفر في دراستنا.

ولتحقيق غرض البحث تم اختيار عينة عشوائية بالغ عددها 157 مفردة، وتمثل نسبة 12.1 من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع 157 استمارة على كل من إطارات و أعوان التحكم و التنفيذ بالمؤسسات المعنية ، استرد منها 135 استمارة صالحة لتحليل الإحصائي، وبالتالي فإن نسبة الاستجابة بلغت 85.98 % هي نسبة جيدة لأغراض البحث العلمي، وكان سبب عدم تمكن الباحث من استغلال النسبة المتبقية البالغة 14.02% لعدم صلاحيتها للتحليل، والجدول التالي يوضح توزيع الاستمارات على المؤسسات المعنية.

الجدول رقم (06): الاستمارات الموزعة و المستردة

اسم المؤسسة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستردة	نسبة الاسترداد
مؤسسة النسيج والتجهيز	40	35	87.5%
مؤسسة ENICAB	60	53	88.33%
مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة	30	25	83.33%
مؤسسة نفطال .بسكرة	27	22	80%
المجموع	157	135	85.98%

المصدر: من إعداد الباحث

¹موريس أنجريس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر ، الجزائر، 2006، ص 319

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

ينبغي أن نشير إلى أن وسائل تجميع البيانات تختلف تبعاً لاختلاف المشاكل موضوع الدراسة، فقد يرى الكثير من الباحثين تفوق طريقة المقابلة كأداة لجمع البيانات على الاستبيان مثلاً، وقد يصلح الاستبيان في إحدى الحالات، بينما تلائم " الملاحظة " في تجميع البيانات و المعلومات الخاصة بمشكلة أخرى... الخ، وسنحاول فيما يلي أن عرض بعض وسائل تجميع المعلومات وبيانات البحث.¹

أولاً - لاستبيان:

اعتمدنا في هذه الدراسة على أداة الاستبيان التي صممت خصيصاً لجمع المعلومات لأغراض الدراسة الأولية، والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول مشكلة البحث وفروضها ليجيب عليها المستقضي، ليتم بعد ذلك تفريغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف البحث. وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام: يشكل القسم الأول البيانات العامة الخاصة بأفراد المجتمع الإحصائي، وتتألف القسم الثاني أبعاد النمط القيادي، والقسم الثالث خصص لتمكين العاملين.

القسم الأول: ويشمل السمات الشخصية وخصائص عينة الدراسة التي تشمل على (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المجال الوظيفي) والتي اعتقدنا أن لها تأثيراً في اختلاف إدراك أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة.

¹ أحمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، المكتبة الأكاديمية، الدوحة، 1994، ص334

القسم الثاني: يتكون من (20) عبارات والتي تهدف لإبراز الجوانب التي تستند عليها أنماط القيادة الإدارية، تضم النمط القيادي الديمقراطي (05 عبارات)، النمط القيادي الأوتوقراطي (05 عبارات)، النمط القيادي التحويلي (05 عبارات)، النمط القيادي الاستراتيجي (05 عبارات).

القسم الثالث: يتكون من (20) عبارة تهدف لإبراز دور أنماط القيادة الإدارية على تمكين العاملين من خلال كل من: التحفيز (05 عبارات)، الاتصال الفعال (05 عبارات)، التدريب (05 عبارات)، تفويض السلطة (05 عبارات).

الجدول (07): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ثانياً: الملاحظة

تعتمد الملاحظة العلمية على قيام الباحث بملاحظة ظاهرة من الظواهر، أو سلوك معين سواء لفرد أو لمجموعة في الميدان أوفي مختبر علمي، وتسجيل مشاهداته لوقائع معينة تتصل يتصرف و سلوك الفرد أو المخلوق المراد مراقبته و ملاحظته، وتجميع هذه الوقائع أو الحقائق المتصلة بهذا السلوك لاستخلاص المؤشرات. وقد تتم هذه الملاحظة باستخدام الأفراد و العنصر البشري، أو باستخدام الآلات و الوسائل الميكانيكية و الالكترونية لتتبع سلوك الأفراد المراد ملاحظتهم.¹

تم اعتماد الملاحظة بدون مشاركة كتقنية، خاصة وأنها تهيئ للباحث فرصة ملاحظة السلوك الفعلي للجماعة في صورته الطبيعية، مما ساعد على بناء شبكة ملاحظة وتسجيل العديد من الملاحظات التي تتعلق بسلوكيات العاملين وعن علاقات العمال وبيئة العمل، الملاحظات التي أكدت صدق إجابات المبحوثين على العديد من الأسئلة.

¹ محسن أحمد الخصري، محمد عبد العني، " الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير و الدكتوراه، مكتبة الأنجلو

المصرية، القاهرة، مصر، 1992، ص78

ثالثاً: المقابلة

يمكن القول أن المقابلة تعتبر استفتاءً شفويًا، وذلك لأنه بدلا من كتابة الإجابات، فإن المبحوث يعطي معلوماته وإجاباته شفويا و يقوم الباحث بكتابة هذه الاستجابات أو تسجيلها. وتعتبر المقابلة بشكل عام انسب الطرق للحصول على بيانات ذاتية في عالم القيم والاتجاهات والمفاهيم الاجتماعية، كما أنها وسيلة للتعرف على الحقائق والآراء والمعتقدات التي قد تختلف من شخص إلى آخر، وتستخدم لتأكد من البيانات و المعلومات حصل عليها الباحث من مصادر أخرى مستقلة، كما يستطيع الباحث الحصول على أنواع معينة من البيانات و المعلومات ذات طبيعة سرية التي يتردد المبحوث في إدلاء بها كتابيا، عندما يوفر عامل الثقة بينه و بين المبحوث.¹

المبحث الرابع: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية.

هناك العديد من الأساليب والطرق الإحصائية التي يستخدمها الباحثون في دراساتهم، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة والتي سنتطرق لها في هذا المبحث بالتفصيل .

المطلب الأول: أساليب العرض الإحصائي.

تم الاعتماد على مقاييس الإحصاء الوصفي من أجل وصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه، وذلك عن طريق النسب المئوية والتكرارات واستخدامهما للإجابة على تساؤلات الدراسة.

- **معامل الثبات:** حيث تم اعتماد معامل ألفا كرونباخ لقياس قوة العلاقة بين الفقرات واتساقها، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيمة محصورة بين [0-1]، فإذا كانت قيمة معامل الثبات أكبر من (0.6) يعد مقبولا وكلما اقترب من الواحد نعبر عنه بثبات وملئمة الاستبانة لأغراض الدراسة.

- **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف الإجابات المتعلقة بالبيانات العامة لأفراد مجتمع الدراسة

¹فاطمة عوض صابر، مرفت علي خفاجة، "أسس و مبادئ البحث العلمي"، مكتبة و مطبعة الأشعاع، الإسكندرية،

- المتوسطات الحسابية: لمعرفة اتجاهات الآراء لكل من محور إدارة رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة، بالإضافة إلى معرفة متوسط كل عبارة من عبارات الاستبيان بالنسبة للبعد التابع له.
- الانحرافات المعيارية: لقياس درجة تشتت المطلق لقيم الإجابات عن المتوسط الحسابي.
- الأهمية النسبية: يتم تحديدها طبقا للمقياس التالي:

الحد الأعلى البديل - الحد الأدنى البديل

الأهمية النسبية =

عدد مستويات القياس

1-5

الأهمية نسبية = $\frac{1.33}{3}$

3

وقد تم إضافة القيمة المحصل عليها إلى أقل قيمة في المقياس والمتمثلة في الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة (الخلية) الأولى، وبذلك يكون طول الخلايا وفقا لمستويات القياس الموضوعية كما يلي:

- المستوى منخفض من 1 إلى 2.33 .

- المستوى متوسط من 2.34 إلى 3.67 .

- المستوى مرتفع من 3.68 فما فوق.

المطلب الثاني: طرق الاختبار الإحصائي.

بغرض التعرف على اتجاهات الآراء لأفراد مجتمع الدراسة بخصوص مختلف المتغيرات وأبعادها ، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد، ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها تم استخدام أسلوب الارتباط الخطي البسيط وفيما يلي شرح لمختلف هذه الأدوات الإحصائية.

- المتوسطات الحسابية: لمعرفة اتجاهات الآراء لكل من محور أنماط القيادة الإدارية وتمكين العاملين، بالإضافة إلى معرفة متوسط كل عبارة من عبارات الاستبيان بالنسبة للبعد التابع له.
- الانحرافات المعيارية: لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن المتوسط الحسابي.
- تحليل تباين خط الانحدار: ويدرس مدى ملائمة خط انحدار البيانات وفرضيته الصفرية .
- اختبار جدول المعاملات: ويساعد على توضيح العديد من النتائج أولها قيم الميل وخط الانحدار بالإضافة إلى أنه يجيب على الفرضيات المتعلقة بميل ومقطع خط الانحدار

خلاصة الفصل

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى الإطار المنهجي العام للدراسة محاولين توضيح معالم هذا المنهج المتبع من مختلف الزوايا، ووفقاً لأدبيات البحوث المتعارف عليها، فقد تم التطرق إلى تعريف بميدان الدراسة ونموذج الدراسة المقترح وتبيين المتغيرات المكونة له وأبعادها والذي اعتمدت في هذا البحث، وصولاً إلى تحديد الفرضيات التي سيتم اختبارها، كما تم أيضاً توضيح منهج الدراسة المتبع ورسم حدوده المختلفة مبررين أسباب اختيارنا لهذا، بالإضافة إلى ذلك حاولنا بالشرح والتفصيل فيما يخص المجتمع المستهدف ومختلف الأدوات التي تم استخدامها لإنجاز هذه الدراسة.

وفي الأخير تم تحديد وإبراز مختلف الطرق والأساليب المستخدمة في المعالجة الإحصائية، سواء تعلق الأمر بالوصف الإحصائي أو الاختبارات الإحصائية.

إن ما تم تناوله في هذا الفصل سيساعد حتماً على تكوين تصور لما سيتم عرضه في الفصل الأخير (الفصل التطبيقي)، والذي حاولنا من خلاله إسقاط الجانب النظري على التطبيقي والتعبير عنه بلغة الأرقام حيث سيتم معالجة البيانات التي تم جمعها، واختبار الفرضيات واستخلاص النتائج وتقديم بعض الاقتراحات.

الفصل الرابع:

عرض وتحليل نتائج

الدراسة الميدانية

تمهيد:

وقع اختيارنا لإنجاز هذه الدراسة الميدانية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة، ويستعرض هذا الفصل تفسيراً لما تم التوصل إليه بخصوص البيانات العامة من خلال البحث الميداني.

حيث سنتطرق إلى وصف عينة الدراسة والمتمثلة في البيانات العامة الشخصية والوظيفية، وتشمل كل من الجنس، العمر، الشهادة المتحصل عليها، سنوات الخبرة المهنية، مجال الوظيفة مجتمع الدراسة ثم نتطرق إلى تحليل اتجاهات آراء إطارات و العاملين في هذه المؤسسات، حيث يتم اختبار ذلك عن طريق التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وأخيراً نتناول اختبار ونتائج فرضيات الدراسة، إضافة إلى الاستنتاجات التي تم توصل لها والاقتراحات المقدمة.

المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة.

بعد التطرق في الفصل النظري إلى متغيرات الدراسة والمتمثلة في أنماط القيادة الإدارية وتمكين العاملين ومحاولة الإحاطة بمختلف جوانبها وإبراز دور أنماط القيادة الإدارية في تمكين العاملين داخل المنظمة، سنستعرض في هذا المبحث اختبار الثبات لأسئلة استبيان البحث المستخدمة في جمع البيانات و كذا تحليل البيانات العامة للعينة، إضافة إلى تحليل اتجاهات الآراء، واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: عرض البيانات العامة.

في ما يلي عرض نتائج صدق وثبات أداة الدراسة، إضافة لوصف عينة الدراسة و تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات، و النسب المئوية لوصف نوع المستجوبين.

أولا - ثبات وصدق أداة الدراسة:

1- ثبات أداة الدراسة.

يقصد بثبات أداة الدراسة، جمع البيانات دقتها واتساقها، بمعنى أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى في ظروف مماثلة، بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد المستجوبين عدة مرات خلال فترة زمنية معينة.

وقد قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) للتأكد من ثبات أداة القياس المستخدمة والتأكد من صدقها والجدول رقم (06) يوضح مدى الاتساق بين فقرات كل بعد وبين فقرات كل الأبعاد.

يقصد بثبات أداة الدراسة إبقاء المستجوب على إجابته دون تغيير أو أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة في حالة إعادة توزيعها أكثر من مرة في نفس الظروف والشروط، ويتم التحقق من ثبات استبانة الدراسة بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ.

2- صدق أداة الدراسة.

يقصد بها مدى تناسق فقرات الاستبيان مع متغيرات الدراسة التي تعمل على قياسها وأن مضمونها يتفق مع الغرض الذي صممت من أجله، ويقصد بصدق الأداة أيضا، قدرتها على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وقد تم تحديده من خلال صدق المحك، ويتم حسابه من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{صدق المحك} = \sqrt{\text{معامل الثبات}}$$

لذا ولتحقق من صدق محتوى أداة البحث تم مراجعتها وعرضها على هيئة من المحكمين الأكاديميين في مجال التسيير بصفة عامة وتسيير الموارد البشرية بصفة خاصة لإبداء آرائهم فيها، من حيث عدد العبارات، شموليتها، تناسب محتواها الصياغة اللغوية، أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وقد تم التأكد من صدق الاستبيان ظاهريا ، والأخذ بآرائهم بتعديل وإعادة صياغة وحذف بعض العبارات، ونتيجة لذلك انخفض عدد عبارات (فقرات) بعض محاور الاستبيان، من (25) إلى (20) فقرة بالنسبة لعبارات قياس أنماط القيادة الإدارية، و من (23) إلى (20) بالنسبة لمحور عبارات التمكين الإداري.

الجدول رقم (08): نتائج اختبار صدق وثبات الاستبانة

الرقم	البعد	عدد العبارات	قيمة الفاكرونباخ (الثبات)	معامل الصدق
01	التحفيز	05	0.694	0.833
02	الاتصال الفعال	05	0.639	0.799
03	التدريب	05	0.734	0.856
04	تفويض السلطة	05	0.696	0.834
-	تمكين العاملين	20	0.795	0.891
06	نمط القيادي الديمقراطي	05	0.769	0.947
07	نمط القيادي الاتوقراطي	05	0.751	0.956
08	نمط القيادي التحويلي	05	0.805	0.897
09	نمط القيادي الاستراتيجي	05	0.419	0.647
-	القيادة الإدارية	20	0.863	0.928
-	الاستبانة ككل	40	0.899	0.948

من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته

لجميع عبارات الاستبانة (0.899) وتعتبر قيمة مرتفعة، وكذلك كانت هذه القيمة لمحاور الدراسة

وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل الثبات (0.795) بالنسبة لعبارات محور تمكين العاملين، في مقابل

ما قيمته (0.863) بالنسبة لعبارات محور أنماط القيادة الإدارية. وهو ما يدل على أن الاستبانة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا ما تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

وقد بلغ معامل الصدق الكلي، والذي يعبر عنه بالجذر التربيعي لمعامل الثبات، ما قيمته (0.948) وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة، وهذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور تمكين العاملين حيث بلغت قيمتها (0.891) في مقابل قيمة (0.928) وتدل معاملات الثبات والصدق المتحصل عنها، أن الأداة بصورة عامة تتمتع بمعامل صدق وثبات عالي يدل عن قدرة أداة الدراسة على تحقيق أغراض البحث.

ثانياً: وصف عينة الدراسة

تم توزيع الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة، وفيما يلي عرض توزيع الاستبيان على عينة المستجوبين المتحصل عليها.

1- النوع

تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات، و النسب المئوية لوصف نوع المستجوبين، كما يوضحه الجدول التالي:

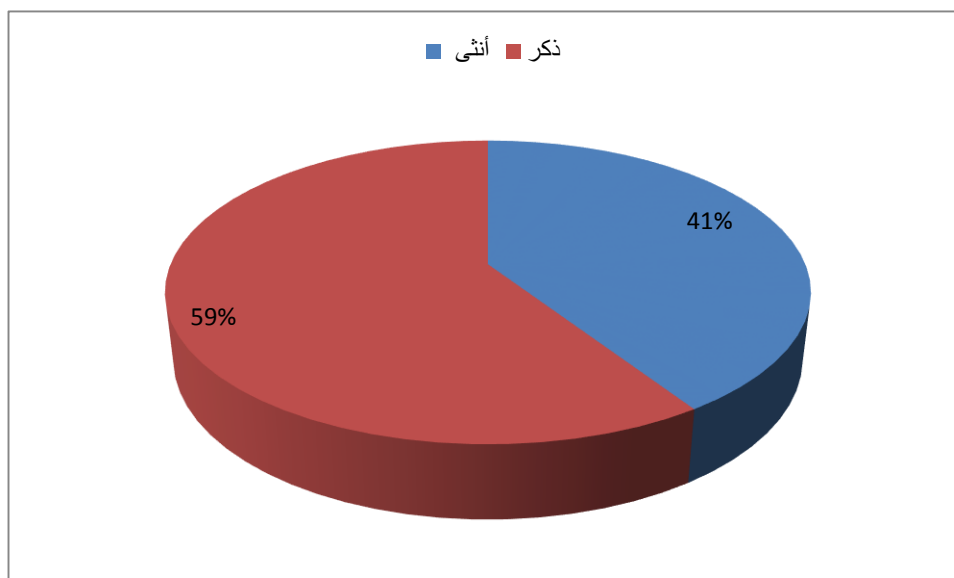
الجدول رقم(09) توزيع المستجوبين حسب النوع

النوع	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أنثى	55	%40.75
ذكر	80	%59.25
المجموع	135	%100

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

ويمكن تمثيل النسب المئوية لوصف المستجوبين حسب النوع بالشكل التالي:

الشكل رقم (08): توزيع المستجوبين حسب النوع



المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (إكسل)

يلاحظ من الجدول والشكل أن أكثر الأفراد المستجوبين هم من فئة الذكور، حيث تقدر نسبتهم بـ 59.25 % مقارنة بالإنثى حيث تبلغ نسبتهم 40.75 %، بمعنى أن يغلب على العاملين في المؤسسات محل الدراسة العنصر الذكوري، ومن الملاحظ أن نوع المستجوبين موزع بشكل مقبول، لأن طبيعة الكثير من أنشطة تستوجب ذلك خاصة على المستوى التنفيذي، كما أن معظم الإناث لا يجدن العمل في هذا المجال.

2- العمر:

تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات، و النسب المئوية لوصف نوع المستجوبين، كما يوضحه الجدول التالي:

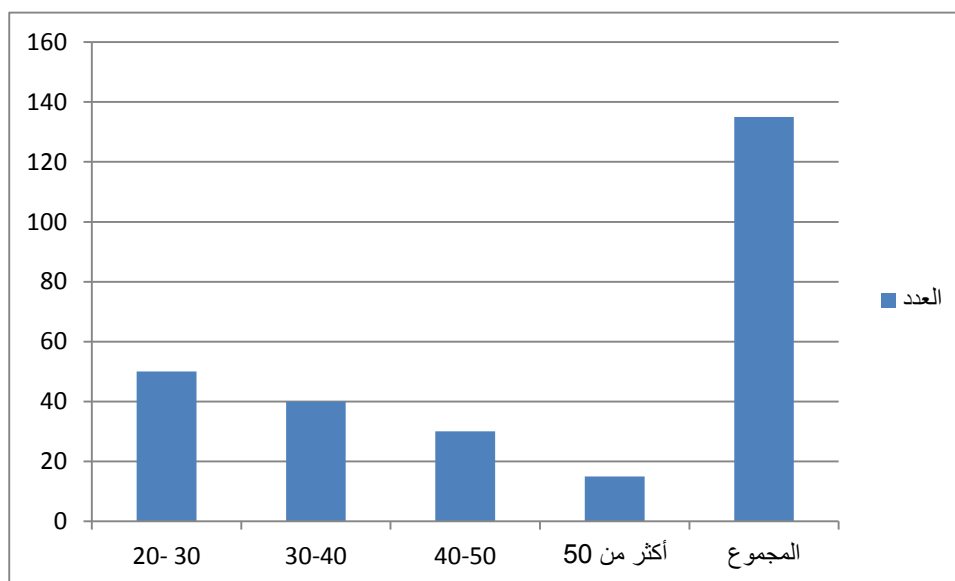
الجدول رقم (10) توزيع المستجوبين حسب العمر

العمر	التكرار المطلق	التكرار النسبي
30 - 20	50	%37.03
40-30	40	%29.62
50-40	30	%22.22
أكثر من 50	15	%11.11
المجموع	135	%100

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

ويمكن تمثيل النسب المئوية لوصف المستجوبين حسب العمر بالشكل التالي:

الشكل رقم (09) توزيع المستجوبين حسب العمر



المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (إكسل)

يلاحظ من الجدول و الشكل أن أكثر المستجوبين من الفئة العمرية [30-20] سنة بنسبة

%37.3، وهذا يدل على أن معظم العاملين في المؤسسات محل الدراسة هم فئة الشباب والحيوية

وهو أمر مهم جدا خصوصا في المستوى التنفيذي، بينما جاءت الفئة العمرية [40-30] ثانيا بنسبة

ثانيًا بنسبة 29.62% وهي تمثل فئة الأفراد في عمر العطاء و تحمل المسؤولية، أما الفئة العمرية [50-40] فكانت نسبتها 22.22% وهي تمثل عنصر الخبرة في المؤسسات مع الفئة العمرية لأكثر من 50 التي كانت نسبتها 11.11%.

وهذا ما يشير أن أفراد مجتمع الدراسة يعد مجتمعًا شبابيًا حيث أن ما يقارب 69 % من العينة من فئة الشباب الذي تقل أعمارهم عن 40 سنة، وهذا يعني أن المؤسسات محل الدراسة تعطي أهمية للشباب إضافة لبعض عناصر الخبرة و هذا مؤشر ايجابي بالنسبة لها.

3- المؤهل التعليمي:

تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات، و النسب المئوية لوصف المؤهل العلمي المستجوبين، كما يوضحه الجدول التالي:

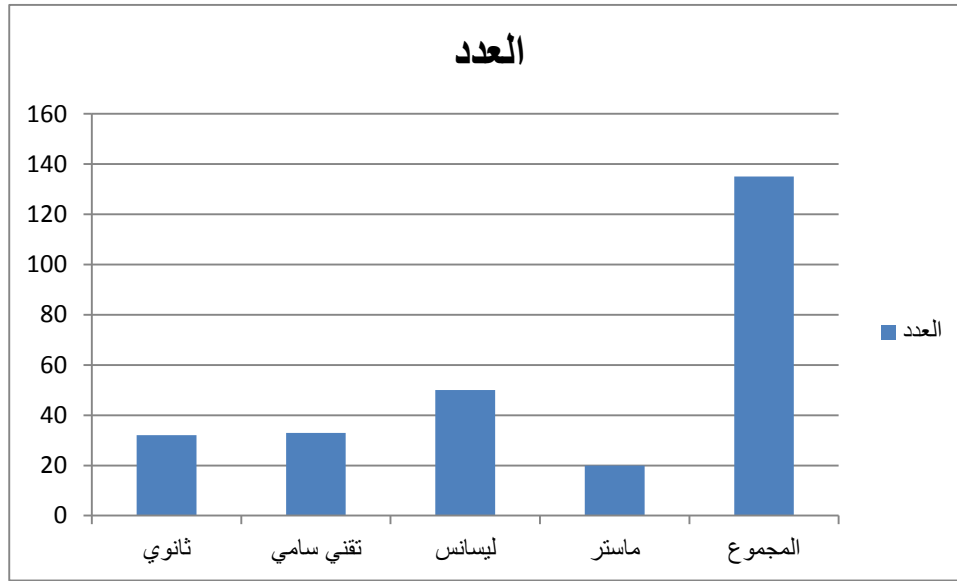
الجدول رقم (11): توزيع المستجوبين حسب المؤهل العلمي

النسبة	العدد	المستوى التعليمي
23.70%	32	ثانوي
24.44%	33	تقني سامي
37.3%	50	ليسانس
14.81%	20	ماستر
100%	135	المجموع

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

ويمكن تمثيل النسب المئوية لوصف المستجوبين حسب المؤهل العلمي بالشكل التالي:

الشكل رقم (10): توزيع المستجوبين حسب المؤهل العلمي



المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (إكسل)

يلاحظ من الجدول والشكل أن أكثر المستجوبين هم حاملين لشهادات الجامعية و بالضبط الليسانس حيث تقدر نسبتهم بـ 37.3%، وهذا يدل على حرص المؤسسات لجلب و استقطاب يد العاملة من أصحاب شهادات الجامعية خصتاً في المناصب الإدارية المختلفة، بينما تمثل النسبة الثانية الأفراد الحاصلين على مستوى ثانوي و الأفراد الحاصلين على شهادات مهنية (تقني سامية) بنسبة 23.70 % و 24.44 % على التوالي واغلبهم يمثل العاملين في المستوى التنفيذي، أما الحاصلين على شهادة الماستر أو الماجستير فهم يمثلون النسبة الأقل بـ 14.81 % .

ويعود تركيز المؤسسات محل الدراسة على حاملي الشهادات العليا لطبيعة المؤسسة في ظل المنافسة الحالية التي تهدف إلى رفع من مستوى العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، و تركيز على عنصر الكفاءة في سياسة التوظيف.

4- طبيعة العمل:

تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات، و النسب المئوية لوصف المؤهل العلمي المستجوبين، كما يوضحه الجدول التالي:

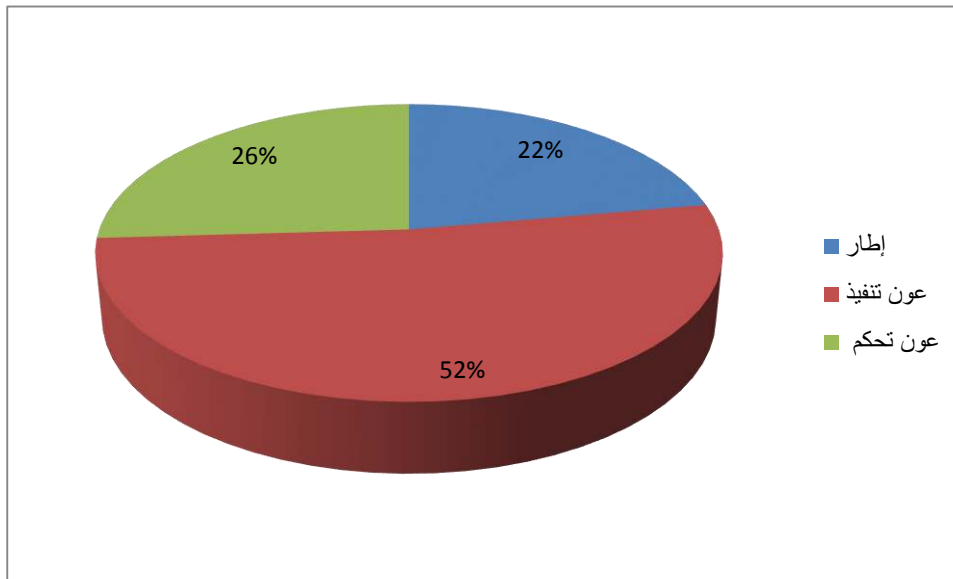
الجدول رقم (12): توزيع المستجوبين حسب طبيعة العمل

طبيعة العمل	العدد	النسبة
إطار	30	%22.22
عون تنفيذ	70	%51.85
عون تحكم	35	%25.92
المجموع	135	%100

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

ويمكن تمثيل النسب المئوية لوصف المستجوبين حسب طبيعة العمل بالشكل التالي:

الشكل رقم (11): توزيع المستجوبين حسب طبيعة العمل



المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (إكسل)

5- الخبرة :

تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات، و النسب المؤوية لوصف المؤهل العلمي المستجوبين، كما يوضحه الجدول التالي:

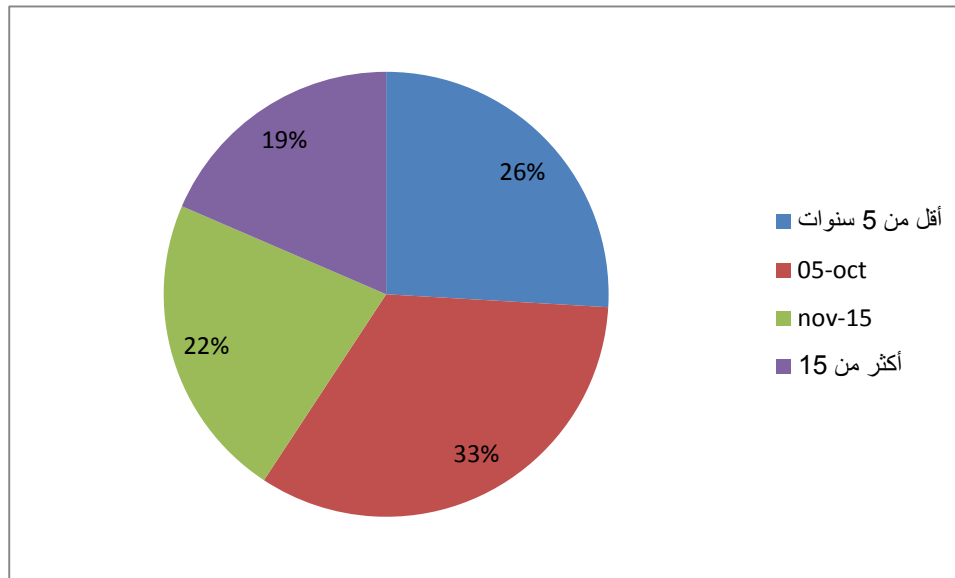
الجدول رقم (13): توزيع المستجوبين حسب الخبرة

السنوات	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	35	25.92%
5-10	45	33.33%
11-15	30	22.22%
أكثر من 15	25	18.51%
المجموع	135	100%

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

ويمكن تمثيل النسب المؤوية لوصف المستجوبين حسب الخبرة بالشكل التالي:

الشكل رقم (12): توزيع المستجوبين حسب الخبرة



المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (إكسل)

يلاحظ من الجدول و الشكل أن أكثر المستجوبين من أصحاب الخبرة العملية التي تزيد عن 5 سنوات وتقل عن 10 سنوات بنسبة 33.33%، وما يؤكد هذا أن أغلب المستجوبين هم من الفئة عمرية أقل من 40 سنة، يليها المستجوبين أصحاب سنوات العمل أقل من 5 سنوات بنسبة 25.92% وبنسبة 22% المستجوبين الذين لديهم سنوات خبرة مابين [11-15] بنسبة 22.22%، و في الأخير جاء المستجوبين الذين لديهم سنوات خبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 18.51%.

من خلال النتائج السابقة يمكن القول أن المؤسسات محل الدراسة اتصفت عينتها المكونة بنسبة كبيرة من الفئة التي هي في أوج عطائها، ويمكن أن يعول عليها لتحمل المسؤوليات و اتخاذ القرارات لأنها من أصحاب حاملي الشهادات الجامعية ولديها هبرة في مجال عملها.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الآراء حول متغيري الدراسة.

في ما يأتي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وسيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن ندرج المقياس الخماسي وقيم المتوسطات الحسابية التي تم حسابها على أساس مقياس (Likert) والذي يتضمن خمسة مستويات أدناها (1) وأعلىها (5) وفقا لما يأتي:

جدول رقم: (14) مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
المتوسط الحسابي	(1.79-1)	-1.80) (2.59	(3.39-2.60)	-3.40) (4.19	(5-4.20)
درجة الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما

المصدر: من إعداد الباحث

وقد تم تحديد الوزن النسبي الفارق من حساب المدى (طرح الحدود العليا والدنيا للفئات) من مقياس (Likert) الخماسي، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح،

ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في التدرج وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لكل فئة.

أولاً : عبارات تمكين العاملين

تهدف العبارات الواردة لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول كيفية ارتكاز المنظمة المتعلمة على كل من التحفيز، الاتصال الفعال، التدريب، تفويض السلطة.

1- تحليل اتجاهات الآراء للمستجوبين حول بعد التحفيز:

يمثل الجدول رقم (15) اتجاهات الآراء للمستجوبين حول بعد التحفيز، حيث جاءت النتائج

كما يلي :

الجدول رقم (15): تحليل اتجاهات الآراء للمستجوبين حول بعد التحفيز.

الترتيب	مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	البعد
4	موافق	0,987	3,58	يسود الاحترام و الثقة المتبادلة بين القائد و المرؤوسين.	التحفيز
2	موافق	0,991	3,74	يقوم المسؤولون بتحفيزك على تحمل مسؤوليات اكبر.	
3	موافق	0,974	3,60	قدر رئيسك الجهود التي تبذلها معه.	
1	موافق	0,973	3,77	يتناسب الراتب الذي تتقاضاه و المجهود الذي تقوم به.	
5	موافق	0,927	3,51	يشعرك رئيسك بأهمية وظيفتك و مكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمنظمة.	
1	موافق	0,651	3,64	المتوسط العام للعبارات	

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن بعد التحفيز جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية

النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.64)

بانحراف معياري (0.651)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد التحفيز أنها تشكل نسب مقبولة وبدرجة موافق حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.51-3.77) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.927-0.987). وكان أعلى متوسط (3.77) للفقرة (يتناسب الراتب الذي تتقاضاه و المجهود الذي تقوم به) و بانحراف معياري (0.973) حيث أتفق أغلب راتبهم يتناسب مع المجودات المبذولة من طرفهم، كما جاءت في مرتبة الثانية الفقرة التي تنص على المسؤولين يقومون بتحفيز العاملين على تحمل المسؤوليات بمتوسط حسابي (3.74) و انحراف معياري قدره (0.991).

بينما كان أقل متوسط (3.51) للفقرة (يشعرك رئيسك بأهمية وظيفتك و مكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمنظمة) بانحراف معياري (0.927)، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أن وظائفهم تملك مكانة لدى المسؤولين في المنظمة لكن ليس بالقدر الكافي.

يتضح من الجدول أن هناك موافقة نسبية على الفقرات الخمسة لبعء التحفيز و بناءا على هذه الإجابات، تستنتج أن الحوافز من أهم الوسائل التي يستملها القادة لتمكين العاملين، و هذا يعني أن القادة في المؤسسات محل الدراسة يكافئون مروضيهم على جهودهم المبذولة ويقومون بتشجيعهم على تحمل مسؤوليات اكبر في المستقبل.

2- تحليل نتائج تحليل اتجاهات الآراء للمستجوبين حول بعد الاتصال الفعال:

يمثل الجدول رقم (16) اتجاهات الآراء للمستجوبين حول بعد الاتصال الفعال، حيث جاءت

النتائج كما يلي :

الجدول رقم (16): تحليل نتائج اتجاهات الآراء للمستجوبين حول بعد الاتصال الفعال

البيان	مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	البعد
5	غير متأكد	1,188	3,27	تمتلك المنظمة قنوات اتصال فعالة و سريعة.	الاتصال الفعال
2	موافق	0,895	3,73	رسالة المنظمة واضحة لكل العاملين فيها.	
4	موافق	0,998	3,44	يعتمد القائد على أسلوب توفير المعلومات الضرورية للعاملين لإنجاز مهامهم.	
1	موافق	0,835	3,90	يتاح للمرؤوسين الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة.	
3	موافق	0,967	3,44	يتشارك القائد و المرؤوسين المعلومات من أجل تأدية الأعمال على أحسن وجه.	
4	موافق	0,629	3,484	المتوسط العام للعبارات	

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

من خلال الجدول (16) نلاحظ أن بعد الاتصال الفعال جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.484)، وانحراف معياري (0.629) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد الاتصال الفعال أنها تشكلقبولا عموما وبدرجة موافق أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.44-3.90) وتراوح الانحرافات المعيارية ما بين (0.835-0.998)، وكان أعلى متوسط (3.95) للفقرة (يتاح للمرؤوسين الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة) و بانحراف معياري (0.835) حيث أتفق أغلب المستجوبين بأن القادة يشجعونهم و يتيحون لهم الفرصة لشرح مواقفهم بدون صعوبة، كما جاءت في مرتبة الثانية الفقرة التي تنص على أن رسالة المنظمة واضحة لكل

العاملين فيها بمتوسط حسابي (3.73) و انحراف معياري قدره (0.895)، هذا يعني أن العاملين يفهمون رسالة المنظمة جيدا و هذا يعتبر مؤشر جد ايجابي.

بينما كان أقل متوسط (3.00) للفقرة (تمتلك المنظمة قنوات اتصال فعالة و سريعة) بانحراف معياري (1.188)، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أنهم غير متأكدين من وجود قنوات اتصال فعالة و سريعة للمنظمة، وقد يفسر حالة عدم التأكد لإجابات أفراد العينة محل الدراسة حول هذه العبارة، إما بعدم فهم العبارة أو حقيقة أن هناك نوع من الصعوبة في التواصل داخل المنظمة.

ويرى الباحث من نتائج الجدول أن هناك موافقة نسبية على الفقرات الخمسة لبعد الاتصال الفعال و بناء على هذه الإجابات، نستنتج أن القادة الإداريين في المؤسسات محل الدراسة يستمعون إلى آراء مروضيهم، ويتيحون لهم الفرصة لمقابلتهم و طرح انشغالاتهم ومشاكلهم لإيجاد الحلول لها، من خلال وضع بنية تحتية لشبكة الداخلية تربط بين الوحدات التنظيمية، وتعمل على توفير الآتي للمعلومات.

3- تحليل نتائج اتجاهات الآراء للمستجوبين ل بعد التدريب:

يمثل الجدول رقم (17) اتجاهات الآراء للمستجوبين حول بعد التدريب، حيث جاءت النتائج

كما يلي :

الجدول رقم (17): تحليل نتائج اتجاهات الآراء للمستجوبين لبعء التدريب.

البعء	العبارة	الحسابي المتوسط	المعيار المعياري	الاستجابة مستوى	الترتيب
الترتيب	تتبنى الإدارة خطة واضحة لتدريب.	3,54	0,892	موافق	2
	تشجع الإدارة الموظفين على استمرارية التعليم.	3,50	0,847	موافق	4
	تخصص الإدارة موازنة مالية ملائمة لبرامج التدريب	3,52	0,969	موافق	3
	توفر الإدارة دورات تدريبية متنوعة للموظفين.	3,55	0,947	موافق	1
	يتاح لموظفين فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل.	3,49	0,959	موافق	5
المتوسط العام للعبارات		3,52	0,643	موافق	3

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

من خلال الجدول (17) نلاحظ أن بعد التدريب جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.52)، وانحراف معياري (0.643) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد التدريب أنها تشكل قبولاً عموماً وبدرجة موافق أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.49-3.55) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.847-0.969)، وكان أعلى متوسط (3.55) للفقرة (توفر الإدارة دورات تدريبية متنوعة للموظفين) و بانحراف معياري (0.947) حيث أتفق أغلب المبحوثين على توفر دورات تدريبية متنوعة للموظفين وهذا يعني إعطاء اهتمام كبير لبعء التدريب المؤسسات محل الدراسة.

بعده مباشرة جاءت في مرتبة الثانية الفقرة التي تنص على تتبنى الإدارة خطة واضحة لتدريب بمتوسط (3.54) وانحراف معياري قدره (0,892)، ويعتبر هذا مؤشر جيد يدل أن المستجوبون

يعترفون باهتمام المؤسسات محل الدراسة بتدريب العاملين و الرفع من كفاءتهم وفق خطة واضحة تتيح للجميع ذلك.

بينما كان أقل متوسط (3.49) للفقرة (يتاح لموظفين فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل) بانحراف معياري (0.959)، وهو متوسط مقبول أيضا حيث يرى أفراد عينة الدراسة أن هناك فرص للتعلم و اكتساب مهارات جديدة.

ويرى الباحث من نتائج الجدول أن هناك موافقة نسبية على الفقرات الخمسة لبعء التدريب و بناء على هذه الإجابات، نستنتج أن المسؤولين في المؤسسات محل الدراسة يولون للتدريب أهمية كبيرة بتبني خطة واضحة تعطي فرص التعلم للجميع، كما تخصص الإدارة موازنة مالية ملائمة لبرامج التدريب و تقوم بتشجيع الموظفين على التعلم المستمر.

4- تحليل نتائج اتجاهات الآراء للمستجوبين لبعء تفويض السلطة:

يمثل الجدول رقم (18) اتجاهات الآراء للمستجوبين حول بعء تفويض السلطة، حيث جاءت النتائج كما يلي :

الجدول رقم (18): نتائج اتجاهات الآراء للمستجوبين لبعء تفويض السلطة.

البعء	العبارة	الحسابي المتوسط	المعيار الانحراف	الاستجابة مستوى	الترتيب
تفويض السلطة	يمنحك القائد الاستقلالية فيما يتعلق بالتعامل مع المشكلات اليومية أثناء العمل.	3,63	0,95	موافق	3
	يمنحك القائد قدرا كافيا من حرية التصرف في أداء المهام دون الرجوع إليه.	3,61	0,909	موافق	4
	يسمح لك القائد بتقديم اقتراحاتك له بكل حرية و دون تردد.	3,66	0,89	موافق	1
	يتم تفويض العاملين بناءً على الأنظمة المتبعة في المؤسسة.	3,66	0,901	موافق	2

5	موافق	1,065	3,41	يُنح القائد للعاملين معه الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز و تأدية مهامهم.
2	موافق	0,634	3,594	المتوسط العام للعبارات
-	موافق	0.431	3.559	تمكين العاملين بشكل عام

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول (18) نلاحظ أن بعد تفويض السلطة جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.594)، وبانحراف معياري (0.634) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد تفويض السلطة أنها تشكل قبولاً عموماً وبدرجة موافق أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.41-3.66) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.89-1.065)، وكان أعلى متوسط (3.66) للفقرة (يسمح لك القائد بتقديم اقتراحاتك له بكل حرية و دون تردد) و بانحراف معياري (0.901) حيث أتفق أغلب المبحوثين بأن القادة يشجعونهم و يتيحون لهم الفرصة لتقديم اقتراحاتهم ووجهات نظرهم بدون تردد، وجاء مباشرة في مرتبة الثانية الفقرة التي تنص على أنه يتم تفويض العاملين بناءً على الأنظمة المتبعة في المؤسسة بمتوسط حسابي (3.66) و انحراف معياري قدره (0.901)، و بعدها جاءت العبارة التي تنص على يمنحك القائد الاستقلالية فيما يتعلق بتعامل مع المشكلات اليومية أثناء العمل بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري قدره (0.95)، وهذا يدل انه يتم تفويض بعض الصلاحيات للعاملين وفق أنظمة معينة و خصتاً بما يتعلق بالمشاكل اليومية للإسراع في عملية اتخاذ القرارات اليومية.

وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة يمنحك القائد قدراً كافياً من حرية التصرف في أداء المهام دون الرجوع إليه بمتوسط حسابي (3.61) و انحراف معياري قدره (0.909)، بينما كان أقل متوسط

(3.41) للفقرة يتيح القائد للعاملين معه الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز و تأدية مهامهم بانحراف معياري (1.065)، و هو متوسط مقبول أيضا حيث يرى أفراد عينة الدراسة أن القادة يسمحون لهم باختيار الأسلوب المناسب لإنجاز مهامهم مع إعطائهم حرية التصرف بالقدر الكافي لذلك.

ويرى الباحث من نتائج الجدول أن هناك موافقة نسبية على الفقرات الخمسة لبعده تقويض السلطة و بناء على هذه الإجابات، نستنتج أن المسؤولين في المؤسسات محل الدراسة يمنحون قدرا كافيا من حرية التصرف في أداء المهام، وإعطاء نوع من الاستقلالية فيما يتعلق بتعامل مع المشكلات اليومية أثناء العمل لما لها اثر ايجابي في سرعة القرار و خبرة العامل لمثل هذه المشاكل التي اغلبها روتينية.

ومما سبق ومن خلال المتوسط الحسابي لجميع أبعاد محور تمكين العاملين والمقدر بـ(3.551) وانحراف معياري (0.431) والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي الى الفئة [4.19-3.40] حسب مقياس (Likert) الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة "موافق" ومنه يمكن أن نستخلص بأن مستوى تبني المؤسسات محل الدراسة على أبعاد تمكين العاملين لدى أفراد العينة مستوى مقبول.

ثانيا : نتائج اتجاهات الآراء للمستجوبين لأنماط القيادة الإدارية

تهدف العبارات الواردة لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية.

1-تحليل نتائج اتجاهات الآراء للمستجوبين لنمط القيادي الديمقراطي:

يمثل الجدول رقم (19) اتجاهات الآراء للمستجوبين حول بعد النمط القيادي الديمقراطي، حيث جاءت

النتائج كما يلي :

الجدول رقم (19):تحليل نتائج اتجاهات الآراء للمستجوبين لنمط القيادي الديمقراطي

البعد	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة مستوى	الترتيب
نمط القيادي الديمقراطي	يمنح القائد الموظفين فرصة التواصل معه بطريقة سهلة و واضحة.	3,61	0,909	موافق	4
	يراعي القائد إمكانيات و قدرات الموظفين عند توزيع المهام.	3,65	0,925	موافق	3
	يتيح القائد للموظفين مناقشة مشكلات العمل لمواجهتها.	3,66	0,913	موافق	2
	يعمل القائد على تنسيق جهود التعاون بين الموظفين	3,76	0,830	موافق	1
	يحرص القائد على الموضوعية والعدالة عند تقييم الموظفين .	3,54	0,892	موافق	5
المتوسط العام للعبارات		3,644	0,644	موافق	1

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

من خلال الجدول (19) نلاحظ أن بعد الاتصال الفعال جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية

النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.484)،

وبانحراف معياري (0.629) ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق

كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد الاتصال الفعال أنها تشكل

قبولا عموما وبدرجة موافق أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.44-3.90) وتراوحت

الانحرافات المعيارية ما بين (0.835-0.998)، وكان أعلى متوسط (3.95) للفقرة يتاح للمرؤوسين الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة و بانحراف معياري (0.835)، حيث أفتق أغلب المبحوثين بأن القادة يشجعونهم و يتيحون لهم الفرصة لشرح مواقفهم بدون صعوبة، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة يتيح القائد للموظفين مناقشة مشكلات العمل لمواجهتها بمتوسط (3.66) وانحراف معياري قدره (0.913)، أما ثالثا جاءت الفقرة التي تنص على أن "القائد يراعي إمكانيات و قدرات الموظفين عند توزيع المهام" بمتوسط (3.65) و انحراف معياري قدره (0.925).

بينما في المرتبة الرابعة جاءت الفقرة " يمنح القائد الموظفين فرصة التواصل معه بطريقة سهلة و واضحة " بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري قدره (0.909)، كان أقل متوسط (3.54) للفقرة " يحرص القائد على الموضوعية والعدالة عند تقييم الموظفين " بانحراف معياري (0.892).

يتضح من الجدول أن هناك موافقة نسبية على الفقرات الخمسة لبعد التحفيز و بناءا على هذه الإجابات، تستنتج أن العاملين المستجوبين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة يرون أن قاداتهم يمارسون نمط القيادة الديمقراطية.

ويرجع الباحث هذه النتائج أن القادة في المؤسسات محل الدراسة يقوم بمنح مرؤوسيهـم الفرصة لمناقشة أفكارهم و العمل بها، لتحسين القرارات المتخذة و تطوير الأداء، حيث لاحظ الباحث نوع من حرية لدى المرؤوسين خاصتنا في مستوى التنفيذ في أغلب المؤسسات، كما يرجع ثقة القادة في المرؤوسين إلى سياسات التوظيف في المؤسسات التي تهدف إلى استقطاب أصحاب الكفاءة.

2- تحليل نتائج اتجاهات الآراء للمستجوبين لنمط القيادي الأوتوقراطي:

يمثل الجدول رقم (20) اتجاهات الآراء للمستجوبين حول بعد النمط القيادي الأوتوقراطي،

حيث جاءت النتائج كما يلي :

الجدول رقم (20):تحليل نتائج اتجاهات الآراء للمستجوبين لنمط القيادي الأوتوقراطي

البعد	العبارة	الحسابي المتوسط	المعيار المعياري	الاستجابة مستوى	الترتيب
نمط القيادي الأوتوقراطي	ينفرد القائد بأخذ القرارات دون الرجوع للموظفين.	3,51	0,959	موافق	5
	يعتبر القائد أن التخطيط (تحديد الأهداف و الوسائل) مسؤوليته وحدها.	3,58	1,046	موافق	3
	يصدر القائد التعليمات و يصر على تنفيذها بعض النظر عن قناعات الموظفين	3,56	0,857	موافق	4
	يتدخل القائد في كيفية تنفيذ المهام للتأكد من صحة إنجاز العمل.	3,64	0,894	موافق	1
	يستخدم القائد أسلوب الضغط على المرؤوسين لأداء عملهم	3,62	0,982	موافق	2
المتوسط العام للعبارات		3,582	0,672	موافق	-

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

من خلال الجدول (20) نلاحظ أن بعد نمط القيادي التحويلي جاء بالترتيب الثالث من حيث

الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا

البعد (3.386)، وبانحراف معياري (0.912) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة

قبول بدرجة موافق كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد نمط

القيادي التحويلي أنها تشكل قبولا عموما وبدرجة موافق أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما

بين (3.35-3.43) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.912-0.999)، وكان أعلى متوسط

(3.43) للفقرة " يشجع القائد مرؤوسيه على الإبداع" و بانحراف معياري (0.835)، حيث أتفق

أغلب المبحوثين بأن القادة يشجعونهم و يتيحون لهم الفرصة للإبداع و تجسيد أفكارهم ، و جاء في المرتبة الثانية الفقرة "القائد شخص موثوق فيه ذو رؤية ورسالة" بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف قدره (0,912)، أما ثالثا فجاءت الفقرة " يهتم القائد بتحفيز مرؤوسيه لتحقيق الأهداف و الرؤى المشتركة" بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري قدره (0,951).

أما في المرتبة الرابعة جاءت الفقرة " يعمل القائد على تنمية قدرات و مهارات مرؤوسيه" بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري قدره (0,936)، بينما كان أقل متوسط (3.35) للفقرة "يشجع القائد مرؤوسيه على تقديم اقتراحات عن أسلوب العمل والأفكار الجديدة لحل المشكلات" وبانحراف معياري (0.999).

3- تحليل نتائج اتجاهات الآراء للمستجوبين نمط القيادي التحويلي:

يمثل الجدول رقم (21) اتجاهات الآراء للمستجوبين حول بعد النمط القيادي التحويلي، حيث

جاءت النتائج كما يلي :

الجدول رقم (21): تحليل نتائج اتجاهات الآراء للمستجوبين نمط القيادي التحويلي

البعد	العبارة	المتوسط الحسابي	المتوسط المعياري	الاستجابة مستوى	الترتيب
نمط القيادي التحويلي	يشجع القائد مرؤوسيه على تقديم اقتراحات عن أسلوب العمل والأفكار الجديدة لحل المشكلات.	3,35	0,999	غير متأكد	5
	يعمل القائد على تنمية قدرات و مهارات مرؤوسيه.	3,35	0,936	غير متأكد	4
	يهتم القائد بتحفيز مرؤوسيه لتحقيق الأهداف و الرؤى المشتركة .	3,38	0,951	غير متأكد	3
	يشجع القائد مرؤوسيه على الإبداع.	3,43	0,977	موافق	1
	.القائد شخص موثوق فيه ذو رؤية ورسالة.	3,42	0,912	موافق	2
	المتوسط العام للعبارات	3,386	0,715	موافق	3

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (21) نلاحظ أن بعد نمط القيادي التحويلي جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.386)، وبانحراف معياري (0.912) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد نمط القيادي التحويلي أنها تشكل قبولاً عموماً وبدرجة موافق أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.35-3.43) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.912-0.999)، وكان أعلى متوسط (3.43) للفقرة " يشجع القائد مرؤوسيه على الإبداع" و بانحراف معياري (0.835)، حيث أتفق أغلب المبحوثين بأن القادة يشجعونهم و يتيحون لهم الفرصة للإبداع و تجسيد أفكارهم ، و جاء في المرتبة الثانية الفقرة "القائد شخص موثوق فيه ذو رؤية ورسالة" بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف قدره (0.912)، أما ثالثاً فجاءت الفقرة " يهتم القائد بتحفيز مرؤوسيه لتحقيق الأهداف و الرؤى المشتركة" بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري قدره (0.951).

أما في المرتبة الرابعة جاءت الفقرة " يعمل القائد على تنمية قدرات و مهارات مرؤوسيه" بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري قدره (0.936)، بينما كان أقل متوسط (3.35) للفقرة "يشجع القائد مرؤوسيه على تقديم اقتراحات عن أسلوب العمل والأفكار الجديدة لحل المشكلات" وبانحراف معياري (0.999).

يتضح من الجدول أن هناك موافقة نسبية على الفقرات الخمسة لبعد التحفيز و بناءاً على هذه الإجابات، تستنتج أن العاملين المستجوبين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة يرون أن قادتهم يمارسون نمط القيادة التحويلية.

ويرجع الباحث هذه النتيجة لامتلاك القادة الإداريين في هذه المؤسسات لرؤية مستقبلية ملهمة وقدرتهم على اتخاذ القرارات الحاسمة و تحفيز المرؤوسين لتحقيق الأهداف و الرؤى المشتركة، حيث تعمل اغلب المؤسسات الاقتصادية على كسب التحدي في تقليل الواردات وتطوير الصناعة في ظل المنافسة التي يفرضها اقتصاد السوق.

4- تحليل نتائج اتجاهات الآراء للمستجوبين نمط القيادي الإستراتيجي:

يمثل الجدول رقم (22) اتجاهات الآراء للمستجوبين حول بعد النمط القيادي الاستراتيجي، حيث جاءت النتائج كما يلي :

الجدول رقم (22):تحليل نتائج اتجاهات الآراء للمستجوبين نمط القيادي الإستراتيجي

البعد	العبارة	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	الاستجابة مستوى	الترتيب
نمط القيادي الاستراتيجي	لدى القائد رؤية إستراتيجية واضحة.	3,37	0,803	غير متأكد	3
	يستفيد القائد من المعرفة المتراكمة لمرؤوسيه.	3,37	0,943	غير متأكد	4
	يسعى القائد إلى تعميم القيم و المعتقدات التي تتسجم مع إستراتيجية المنظمة.	3,55	0,961	موافق	2
	تشارك قيادة المنظمة العاملين في رسم التوجه الاستراتيجي لها.	3,83	0,893	موافق	1
	تتسجم كل أهداف القائد مع التوجه الإستراتيجي للمنظمة.	3,34	0,991	غير متأكد	5
المتوسط العام للعبارات		3,492	0,504	موافق	2

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول(22) نلاحظ أن بعد نمط القيادي الاستراتيجي جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد(3.492)، وبانحراف معياري (0.504) ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد نمط

القيادي الاستراتيجي أنها تشكل قبولاً عموماً وبدرجة موافق أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.34-3.83) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.893-0.991)، وكان أعلى متوسط (3.83) للفقرة " تشارك قيادة المنظمة العاملين في رسم التوجه الاستراتيجي لها " و بانحراف معياري (0.893)، حيث أُنْفَق أغلب المبحوثين بأن القادة يشجعونهم و يتيحون لهم الفرصة في تجسيد أفكارهم والمشاركة في رسم التوجه الاستراتيجي العام للمؤسسة ، و جاء في المرتبة الثانية الفقرة " يسعى القائد إلى تعميم القيم و المعتقدات التي تتسجم مع إستراتيجية المنظمة" بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف قدره (0,961)، أما ثالثاً فجاءت الفقرة " لدى القائد رؤية إستراتيجية واضحة." بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري قدره (0,803).

أما في المرتبة الرابعة جاءت الفقرة " يستفيد القائد من المعرفة المتراكمة لمروؤسيه" بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري قدره (0,943)، بينما كان أقل متوسط (3.34) للفقرة " تتسجم كل أهداف القائد مع التوجه الإستراتيجي للمنظمة " و بانحراف معياري (0.991). يتضح من الجدول أن هناك موافقة نسبية على الفقرات الخمسة لبعدها نمط القيادي الاستراتيجي و بناء على هذه الإجابات، تستنتج أن العاملين المستجوبين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة يرون أن قادتهم يمارسون نمط القيادة الاستراتيجي.

ويرجع الباحث هذه النتيجة لامتلاك القادة الإداريين في هذه المؤسسات لرؤية إستراتيجية واضحة، كما تشارك قيادة المنظمة العاملين في رسم التوجه الاستراتيجي لها والسعي لتعميم القيم و المعتقدات التي تتسجم مع إستراتيجية المنظمة.

ثالثاً: نتائج العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وتمكين العاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

قصد الإجابة على السؤال الثالث للدراسة و التعرف على العلاقة الارتباطية بين أنماط القيادة الإدارية (الديمقراطية، الأوتوقراطية، التحويلية، الاستراتيجية) و تمكين العاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين مختلف أنماط القيادة الإدارية و تمكين العاملين ككل كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (23): علاقة أنماط القيادة الإدارية و

مستوى تمكين العاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
دال	0.000	0.625	القيادة الديمقراطية
دال	0.004	0.455	القيادة الأوتوقراطية
دال	0.000	0.585	القيادة التحويلية
دال	0.015	0.515	القيادة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يوضح قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة ومن خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون، أن هناك علاقة ارتباطية قوية طردية موجبة بين أنماط القيادة الإدارية و تمكين العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث بلغت قيمة الارتباط للنمط الديمقراطي 0.625، أما في النمط التحويلي فقد بلغت 0.585، و قدرت قيمة معامل الارتباط في النمط الأوتوقراطي ب 0.455، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط للنمط الاستراتيجي 0.515، و هي قيم دالة إحصائية.

و الملاحظ أن أقوى علاقة ارتباط كانت لصالح القيادة الديمقراطية، وهي نتيجة منطقية حيث يلعب القائد الديمقراطي دورا مهما في تمكين العاملين، فالقائد الديمقراطي يمنح الموظفين فرصة التواصل معه بطريقة سهلة و واضحة، كما يسمح لهم بمناقشة مشكلات العمل لمواجهتها، وبما أن القادة الإداريين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يمارسون نمط القيادة الديمقراطية و القيادة التحويلية و الإستراتيجية بدرجات متقاربة، فإن ارتباط هذه الأنماط بتمكين العاملين جاء أيضا بدرجات متقاربة وهذا ما تشير إليه قيم ارتباط معامل بيرسون، وقد يعود ذلك إلى اهتمام القادة الإداريين بالعنصر البشري و تفعيل المشاركة و تفويض السلطة و الاتصال الجيد بين مختلف الأطراف الفاعلة.

بالرغم من ارتباط القيادة الأوتوقراطية بالتسلط إلا أنها ارتبطت بتمكين العاملين، يعود ذلك إلى كون العديد من العاملين يرون فيها القيادة الأبوية، بحيث يتدخل القائد في كيفية تنفيذ المهام للتأكد من صحة إنجاز العمل و يستخدم القائد أسلوب الضغط على المرؤوسين لأداء عملهم، هذا يسمح لهم بالعمل أكثر و البحث عن تنمية قدراتهم و مهارتهم.

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات

يتناول هذا العنصر اختبار فرضيات الدراسة والاستدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها باستخدام الانحدار الخطي البسيط ومعامل التحديد لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة، والخروج بمجموعة من النتائج التي تستدعي قبول أو رفض الفرضيات المطروحة، وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية H_0 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من $(0,05)$.
- رفض الفرضية الصفرية H_1 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من $(0,05)$.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى H_0

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية في تمكين العاملين عند مستوى الدلالة (0.05)، وقد تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية، والنتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (24): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	(f) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	8,860	3	8,860	89,836	0,000 ^a
الخطأ	9,567	131	0.174		
الإجمالي	18,427	134			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة		مستوى الدلالة sig
الثابت	1,396	0.230	6,062		0.000
أنماط القيادة الإدارية	0.613	0.065	9,478		0,000
معامل الارتباط: ($R=0.693$) ، معامل التحديد: ($R^2=0,481$) ، المتغير التابع: تمكين العاملين					

قيمة (f) الجدولية بدرجتي حرية (131.3) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه، يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت

(89,836) هي أكبر من (f) الجدولية البالغة (2.60)، كذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0.000)

وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

الرئيسية، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد

دور المتغير المستقل والمتمثل في أنماط القيادة الإدارية في المتغير التابع المتمثل في تمكين العاملين.

ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ(0.693) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي(0.481) وهذا يعني أن (48.1%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تمكين العاملين تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل أنماط القيادة الإدارية والباقي (51.9%) فإنها تعزى لعوامل أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط.

كما تشير قيمة المعامل المعياري المحسوبة لأنماط القيادة الإدارية والبالغ (0.613)، إلى أن زيادة الاهتمام بأبعاد القيادة الإدارية بدرجة واحدة سيؤدي إلى تحسين مستوى تمكين العاملين في المؤسسات محل الدراسة.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين أنماط القيادة الإدارية و تمكين العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (9,478) بمستوى دلالة (0.000) و هو اقل من مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور معنوي بين المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة ونقبل بالفرضية البديلة والتي تنص على:

وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لأنماط القيادة الإدارية في تمكين العاملين .

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى H0

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنمط القيادي الديمقراطي في تمكين العاملين عند مستوى الدلالة (0.05)، وقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية، والنتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (25): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة *Sig
الثابت	2,570	0.229	11.232	0.000
النمط القيادي الديمقراطي	0.272	0.062	4.391	0,000
معامل الارتباط: (R=0.815)، معامل التحديد: (R ² =0.663)، المتغير التابع: تمكين العاملين				

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية عند ($\alpha \geq 0.05$).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ (0.815) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.663) وهذا يعني أن (66.3%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تمكين العاملين تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل النمط القيادي الديمقراطي والباقي (33.7%) فإنها تعزى لعوامل أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط.

كما تشير قيمة المعامل المعياري المحسوبة لأنماط القيادة الإدارية والبالغ (0.272)، إلى أن زيادة الاهتمام ببعد القيادة الديمقراطية بدرجة واحدة سيؤدي إلى تحسين مستوى تمكين العاملين في المؤسسات محل الدراسة بقيمة (0.272).

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين النمط القيادي الديمقراطي و تمكين العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (4.391) بمستوى دلالة (0.000) و هو اقل من مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور معنوي بين المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة ونقبل بالفرضية البديلة والتي تنص على:

وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للقيادة الديمقراطية في تمكين العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية H0

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنمط القيادي الأوتوقراطي في تمكين العاملين عند مستوى الدلالة (0.05)، وقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية، والنتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (26): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة *Sig
الثابت	2,032	0.177	11,487	0.000
النمط القيادي الأوتوقراطي	0.227	0.058	8,787	0,000
معامل الارتباط: ($R=0.465$)، معامل التحديد: ($R^2=0.343$)، المتغير التابع: تمكين العاملين				

** يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية عند ($\alpha \geq 0.05$).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ(0.465) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي(0.343) وهذا يعني أن (34.3%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع **تمكين العاملين** تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل **النمط القيادي الأوتوقراطي** والباقي (65.7%) فإنها تعزى لعوامل أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط.

كما تشير قيمة المعامل المعياري المحسوبة لأنماط القيادة الإدارية والبالغ (0.227)، إلى أن زيادة الاهتمام ببعد القيادة الأوتوقراطية بدرجة واحدة سيؤدي إلى تحسين مستوى تمكين العاملين في المؤسسات محل الدراسة بقيمة (0.272).

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين **النمط القيادي الأوتوقراطي** و **تمكين العاملين** في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (8.787) بمستوى دلالة (0.000) و هو اقل من مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور معنوي بين المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة ونقبل بالفرضية البديلة والتي تنص على:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للقيادة الأوتوقراطية في تمكين العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ثالثا: الفرضية الفرعية الرابعة H₀₁₄

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنمط القيادي التحويلي في تمكين العاملين عند مستوى الدلالة (0.05)، وقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية، والنتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (27): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة *Sig
الثابت	2,247	0.162	13,909	0.000
النمط القيادي التحويلي	0.388	0.047	8,299	0,000
معامل الارتباط: ($R=0.642$)، معامل التحديد: ($R^2=0.413$)، المتغير التابع: تمكين العاملين				

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية عند ($\alpha \geq 0.05$).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ (0.642) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.413) وهذا يعني أن (41.3%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تمكين العاملين تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي والباقي (58.7%) فإنها تعزى لعوامل أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط.

كما تشير قيمة المعامل المعياري المحسوبة لأنماط القيادة الإدارية والبالغ (0.388)، إلى أن زيادة الاهتمام ببعد القيادة التحويلية بدرجة واحدة سيؤدي إلى تحسين مستوى تمكين العاملين في المؤسسات محل الدراسة بقيمة (0.388).

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين النمط القيادي التحويلي و تمكين العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (8.299) بمستوى دلالة (0.000) و هو اقل من مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وعليه فق النتائج السابقة نقبل الفرضية الصفرية، وهذا يعني

وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للقيادة التحويلية في تمكين

العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

رابعاً: الفرضية الفرعية الرابعة H_0

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنمط القيادي الاستراتيجي في تمكين العاملين عند مستوى

الدلالة (0.05)، وقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية، والنتائج كما يوضحها

الجدول التالي:

الجدول رقم (28): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة *Sig
الثابت	2,446	0.286	8,559	0.000
النمط القيادي الاستراتيجي	0.318	0.081	3,929	0,000
معامل الارتباط: ($R=0.371$)، معامل التحديد: ($R^2=0.173$)، المتغير التابع: تمكين العاملين				

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية عند ($\alpha \geq 0.05$).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ (0.371) وهذا

يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.173) وهذا

يعني أن (17.3%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تمكين العاملين تعود إلى التغيرات

الحاصلة في المتغير المستقل النمط القيادي الاستراتيجي والباقي (82.7%) فإنها تعزى لعوامل

أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط.

كما تشير قيمة المعامل المعياري المحسوبة لأنماط القيادة الإدارية والبالغ (0.318)، إلى أن زيادة الاهتمام ببعيد القيادة الإستراتيجية بدرجة واحدة سيؤدي إلى تحسين مستوى تمكين العاملين في المؤسسات محل الدراسة بقيمة (0.318).

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين النمط القيادي الاستراتيجي و تمكين العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (8.299) بمستوى دلالة (0.000) و هو اقل من مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وعليه فق النتائج السابقة نقبل الفرضية الصفرية، وهذا يعني وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للقيادة التحويلية في تمكين العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية و الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، الخبرة) بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

ولاختبار مدى قبول الفرضية الرئيسية الثانية من مدى رفضها، سيتم التحقق من صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، ولبلوغ هذا الهدف تم استخدام (One-way ANOVA) بهدف اختبار الفرضيات كما يلي:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين تعزى إلى متغير الجنس.

ولتحقق من الفرضية الأولى تم استخدام التباين الأحادي (One-way ANOVA) والجدول

الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (29): نتائج تحليل الأحادي (ANOVA) لاختبار فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول تمكين العاملين تبعاً لمتغير الجنس

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	0.349	1	0.320	1.598	0.185
داخل المجموعات	26.715	133	0.198		
الكل	27.064	134			

قيمة (f) الجدولية بدرجتي حرية (133.1) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) = 3.84

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه، بأن قيمة (F) المحسوبة بلغت (1.598) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.84)، وأن قيمة الدلالة الإحصائية البالغة (0.185) وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وفي ضوء هذه النتائج نقبل الفرضية الصفرية، وهذا يعني أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين تعزى إلى متغير الجنس.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين تعزى إلى متغير العمر.

ولتحقق من الفرضية تم استخدام التباين الأحادي (One-way ANOVA) والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (30): نتائج تحليل الأحادي (ANOVA) لاختبار فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول تمكين العاملين تبعاً لمتغير العمر.

الدالة الإحصائية	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر الاختلاف
0.325	0.955	0.188	4	0.564	بين المجموعات
		0.220	130	26.500	داخل المجموعات
			134	27.064	الكلية

قيمة (f) الجدولية بدرجتي حرية (130.4) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) = 2.37

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه، بأن قسمة (F) المحسوبة بلغت (0.955) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية البالغة (2.37)، وأن قيمة الدلالة الإحصائية البالغة (0.325) وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وفي ضوء هذه النتائج نقبل الفرضية الصفرية، وهذا يعني أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين تعزى إلى متغير العمر.

3: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين تعزى إلى متغير المؤهل التعليمي.

ولتحقق من الفرضية تم استخدام التباين الأحادي (One-way ANOVA) والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(31): نتائج تحليل الأحادي (ANOVA) لاختبار فروق بين متوسطات إجابات أفراد

العينة حول تمكين العاملين تبعا لمتغير المؤهل التعليمي.

الدالة الإحصائية	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر الاختلاف
0.250	1.210	0.320	4	1.081	بين المجموعات
		0.198	130	25.983	داخل المجموعات
			134	27.064	الكلية

قيمة (f) الجدولية بدرجتي حرية (130.4) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) = 2.37

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه، بأن قيمة (F) المحسوبة بلغت (1.210) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية البالغة (2.37)، وأن قيمة الدلالة الإحصائية البالغة (0.250) زهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وفي ضوء هذه النتائج نقبل الفرضية الصفرية، وهذا يعني أنه:

لا وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين تعزى إلى متغير طبيعة العمل.

ولتحقق من الفرضية تم استخدام التباين الأحادي (One-way ANOVA) والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(32): نتائج تحليل الأحادي (ANOVA) لاختبار فروق بين متوسطات إجابات أفراد

العينة حول تمكين العاملين تبعاً لمتغير طبيعة العمل.

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	0.843	3	0.619	0.930	0.115
داخل المجموعات	26.222	131	0.192		
الكل	27.064	134			

قيمة (f) الجدولية بدرجتي حرية (131.3) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) = 2.60

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه، بأن قسمة (F) المحسوبة بلغت (0.930) وهي

أقل من قيمة (F) الجدولية البالغة (2.60)، وأن قيمة الدلالة الإحصائية البالغة (1.15) زهي أكبر

من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وفي ضوء هذه النتائج نقبل الفرضية الصفرية، وهذا يعني انه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد

عينة الدراسة حول تمكين العاملين تعزى إلى متغير طبيعة العمل.

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين تعزى إلى متغير الخبرة.

ولتحقق من الفرضية تم استخدام التباين الأحادي (One-way ANOVA) والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(33): نتائج تحليل الأحادي (ANOVA) لاختبار فروق بين متوسطات إجابات أفراد

العينة حول تمكين العاملين تبعا لمتغير الخبرة.

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	1.857	1	0.230	1.073	0.420
داخل المجموعات	25.208	133	0.185		
الكل	27.064	134			

قيمة (f) الجدولية بدرجتي حرية (133.1) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) = 3.84

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه، بأن قسمة (F) المحسوبة بلغت (1.073) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.84)، وأن قيمة الدلالة الإحصائية البالغة (0.420) وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وفي ضوء هذه النتائج نقبل الفرضية الصفرية، وهذا يعني أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين تعزى إلى متغير الخبرة.

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

يتناول هذا المطلب مناقشة نتائج التي أسفرت عليها هذه الدراسة، واستعراض أهم الاستنتاجات

المستندة على ما تقدم من تحليل و تفسير فرضية الدراسة الرئيسية و فرضياتها الفرعية.

المطلب الأول: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على أسئلة الدراسة

سيتم مناقشة النتائج المتعلقة بكل سؤال وفقا لترتيب أسئلة الدراسة على نحو التالي

أولا: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول

أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول للدراسة والخاصة بمستوى ممارسة القادة الإداريين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لأنماط القيادة (الديمقراطية، الأوتوقراطية، التحويلية، الإستراتيجية)، من خلال مقارنة متوسطات الحسابة لأنماط القيادة الإدارية أن نمط القيادة الديمقراطية قد حصل على أعلى متوسط حسابي قدره 3,644، يليه في المرتبة الثانية النمط القيادي الاستراتيجي بمتوسط حسابي قدره 3,492، فسمما جاءت القيادة التحويلية في المرتبة الثالثة بمتوسط قدره 3,38، بينما جاءت القيادة الأوتوقراطية في المرتبة الرابعة و الأخيرة بمتوسط قدره 3,00، وهذا يدل على أن العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، يرون أن قادتهم يسلكون نمط القيادة الديمقراطية، التحويلية، الاستراتيجية بدرجات متقاربة أكثر من نمط القيادة الأوتوقراطية. وقد أكدت النتائج أن النمط القيادي الديمقراطي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية قد تحصل على أعلى متوسط حسابي، وهذا يدل على أن العاملين يرون أن قادتهم يسلكون نمط القيادة الديمقراطية، وهذا يدل على اهتمام المؤسسات بنقل التكنولوجيا و تعزيز قدرات الإبداعية لعاملها من أجل تحقيق أهدافها التنموية وتعزيز مكانة العنصر البشري كفاعل رئيسي في تطوير المؤسسات، كما أن القيادة الديمقراطية تؤمن بإمكانيات مروضيها وقدرتهم على اتخاذ القرارات، و تعمل على

تشجيع كل الأعضاء على المشاركة الفاعلة إعطاء الفرصة لكل الأعضاء في تنمية مهاراتهم القيادية، و هو التوجه نحو اللامركزية الذي يسمح للمرؤوسين باستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية.

هذا إضافة إلى اهتمام المتزايد للقادة التحويلين بالمؤسسات بتشجيع المرؤوسين على تقديم اقتراحات عن أسلوب العمل والأفكار الجديدة لحل المشكلات، بهدف مواكبة التطورات الحاصلة في شتى المجالات و التمكن من خوض المنافسة و تعزيز المكانة في السوق، كما يسعى القادة الاستراتيجيين في المؤسسات إلى مشاركة العاملين في رسم التوجه الاستراتيجي للمؤسسات، كما يرى العاملون في هذه المؤسسات أن القائد الأوتوقراطي يحد من حريتهم و يقوم بتقيد قدراتهم الإبداعية.

ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني

أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني للدراسة والخاصة بمستوى تمكين العاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بأبعاده (التحفيز، الاتصال الفعال، التدريب، تفويض السلطة)، من خلال مقارنة متوسطات الحسابية لأبعاد تمكين العاملين أن بعد التحفيز قد حصل على أعلى متوسط حسابي قدره 3,64، يليه في المرتبة الثانية بعد تفويض السلطة بمتوسط حسابي قدره 3,594، فيما جاءت بعد التدريب في المرتبة الثالثة بمتوسط قدره 3,52 بينما جاء بعد الاتصال الفعال في المرتبة الرابعة و الأخيرة بمتوسط قدره 3.00، كما أن قيم متوسط إجابات العاملين بالمؤسسات عن المتغير تمكين العاملين بلغت 3.559، وهي درجة عالية لأنها تقع ضمن فئة (3.40-4.19) من المقياس المعتمد في الدراسة،

ثالثا: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثالث

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث للدراسة والخاصة بالعلاقات الارتباطية بين أنماط القيادة الإدارية (الديمقراطية، الأوتوقراطية، التحويلية، الإستراتيجية)، و تمكين العاملين بالمؤسسات

الاقتصادية الجزائرية، من خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون أن هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة بين تمكين العاملين و النمط القيادي، حيث بلغت قيمة معال الارتباط بيرسون للقيادة الديمقراطية 0.625 ، أما في القيادة التحويلية فبلغت 0.585 ، وقدرت قيمة معامل الارتباط لنمط الاستراتيجي 0.515، بينما بلغت 0.455 في نمط الأوتوقراطي، وهي قيم دالة إحصائية.

و الملاحظ أن أقوى علاقة ارتباطية كانت للنمط الديمقراطي، وذلك راجع لكون القائد الديمقراطي يراعي الثقة المتبادلة في تنفيذ العمل، حيث لا يتدخل القائد الديمقراطي إلا عندما يخرج الأداء عن الحدود المرسومة له، الشيء الذي يسمح برفع قدرات مرؤوسيه ويسمح لهم بالحرية في طرح الأفكار الإبداعية .

وجاءت العلاقة بين القيادة التحويلية و تمكين العاملين أيضا ايجابية، و هي نتيجة منطقية باعتبار القائد التحويلي يشجع مرؤوسيه على تقديم اقتراحات عن أسلوب العمل والأفكار الجديدة لحل المشكلات، كما يعمل القائد على تنمية قدرات و مهارات مرؤوسيه ، إضافة لكونه يمتلك كاريزما تسمح له بإيصال رسالة المؤسسة بكل وضوح.

كما ارتبطت القيادة الإستراتيجية بتمكين العاملين، وذلك راجع إلى تشارك قيادة المنظمة العاملين في رسم التوجه الاستراتيجي لها، كما يعمل القائد الاستراتيجي على الاستفادة من المعرفة المتراكمة لمرؤوسيه.

إن القيادة الأوتوقراطية ترتبط دوما بالتسلط إلا أنها ارتبطت بتمكين العاملين، يعود ذلك إلى كون العديد من العاملين يرون فيها القيادة الأبوية و بعدها الخير و الأخلاقي، بحيث يتدخل القائد في كيفية تنفيذ المهام للتأكد من صحة إنجاز العمل و يستخدم القائد أسلوب الضغط على المرؤوسين

لأداء عملهم و خلق بيئة أمنة لهم ، هذا يسمح لهم بالعمل أكثر و البحث عن تنمية قدراتهم و مهارتهم.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

ستتم مناقشة النتائج التي تم توصل إليها من خلال اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

أولا: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لأنمط القيادة مجتمعة، أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (89,836) وذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد دور المتغير المستقل والمتمثل في أنماط القيادة الإدارية في المتغير التابع المتمثل في تمكين العاملين، معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ (0.693) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.481) وهذا يعني أن (48.1%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تمكين العاملين تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل أنماط القيادة الإدارية.

ويفسر الباحث هذه النتيجة الكون القيادات الإدارية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تهتم بالعنصر البشري، كما أن القيادة الإدارية تجعل من مرؤوسها شريك استراتيجي في بناء و ريادة هذه المؤسسات، إضافة إمكانية تفويض السلطة و المشاركة التي تسمح للمرؤوس معرفته أهمية وظيفته و مكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمنظمة، وتتيح القيادة للموظفين فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل الشيء الذي يسمح برفع الروح المعنوية لهم.

ثانيا: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لنمط القيادة الديمقراطية، أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ(0.815) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي(0.663) وهذا يعني أن (66.3%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تمكين العاملين تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل نمط القيادة الديمقراطي.

كما نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين النمط القيادي الديمقراطي و تمكين العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (4.391) بمستوى دلالة (0.000) و هو اقل من مستوى معنوية ($\alpha=0.05$). ويفسر الباحث هذه النتائج إلى عدد من الأسباب منها الاهتمام بالجانب الإنساني الذي يوليه القادة الإداريين في هذه المؤسسات اتجاه مرؤوسيههم و تفويض السلطات لهم وإشراكهم في قرارات المؤسسة، وخلق مناخ تنظيمي مشجع للعمل ومحفز لهم، إضافة إلى اقتناع العاملين بأن القادة الإداريين بهذه المؤسسات يراعون الجوانب الإنسانية في تعاملاتهم حسب ما أكدته نتائج التحليل الإحصائي، كما يعملون على مشاركة العاملين في القرارات و تمكينهم.

كما يعتبر النمط الديمقراطي من أهم أنماط الأساسية في عملية القيادة، الذي يمتاز بتوجه نحو بناء علاقات إنسانية يتم من خلالها تدريب العاملين وتوليد حالة من الراحة النفسية و الثقة و تحمل المسؤولية .

ثالثا: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لنمط القيادة الأوتوقراطي، أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ(0.465) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي(0.343) وهذا يعني أن (44.3%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تمكين العاملين تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل نمط القيادة الأوتوقراطي.

كما نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين النمط القيادي الأوتوقراطي و تمكين العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (8,787) بمستوى دلالة (0.000) و هو اقل من مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

ويفسر الباحث هذه النتائج إلى أن العاملين لا يرون في هذا النمط نموذج القائد المتوسط، بل انه نوع من القيادة الأبوية التي تحرص على الالتزام الشديد بتنفيذ العمل وفق الخطط المرسومة، كما أسلوب الضغط يسمح للمرؤوسين بتحسين المستمر للأداء و البحث على تنمية القدرات و المهارات لتمكينهم مستقبلا.

رابعا: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لنمط القيادة التحويلية، أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ(0.642) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي(0.413) وهذا يعني أن (58.7%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تمكين العاملين تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل نمط القيادة التحويلي.

كما نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين النمط القيادي الديمقراطي و تمكين العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (8,299) بمستوى دلالة (0.000) و هو اقل من مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

ويفسر الباحث هذه النتائج إلى عدد من الأسباب منها أن القائد التحويلي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، يقوم بتشجيع مرؤوسيه على الإبداع و هي العبارة التي جاءت أولا في اتجاه أراء العاملين، كما تتمتع القيادة التحويلية في هذه المؤسسات بثقة المرؤوسين على

تقديم اقتراحات عن أسلوب العمل والأفكار الجديدة لحل المشكلات، حيث يولي القائد اهتمامه بجميع العاملين دون استثناء كما يقدر الأفراد الذين لديهم قدرات و طموحات و يساعدهم على تطوير عناصر القوة لديهم، مما يشعر العاملين بالتقدير للجهود المبذولة.

خامسا: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لنمط القيادة الإستراتيجية، أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ(0.371) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي(0.173) وهذا يعني أن (17.3%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع يمكن العاملين تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل نمط القيادة الاستراتيجي.

كما نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين النمط القيادي الاستراتيجي وتمكين العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (3,929) بمستوى دلالة (0.000) و هو اقل من مستوى معنوية ($\alpha=0.05$). ويفسر الباحث هذه النتائج إلى عدد من الأسباب منها أن القائد الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، يعمل على الاستفادة من المعرفة المتراكمة لمروؤسيه و يسعى القائد إلى تعميم القيم و المعتقدات التي تتسجم مع إستراتيجية المنظمة، كما تشارك قيادة المنظمة العاملين في رسم التوجه الاستراتيجي لها.

سادسا: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (فرضية الفروق الشخصية) و فرضيتها الفرعية.

أشارت نتائج الاختبار إلى عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين تعزى لمتغير الجنس، و يرى الباحث أن أفراد عينة الدراسة من ذوي مستوى علمي وتكمن مهمتهم الأساسية في البحث عن تحسين قدراتهم ومهاراتهم للمساهمة في حل المشكلات التي تواجههم، لذا فإن سلوكهم واحد بغض النظر عن جنسهم ذكر أم أنثى، كما أن التمكين لا يتعلق بكون العامل ذكر أم أنثى بل بقدرته على تقديم الإضافة للمؤسسة.

و أشارت نتائج الاختبار إلى عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين تعزى لمتغير العمر، و يرى الباحث أن القادة في المؤسسات محل الدراسة يتعاملون مع المرؤوسين بنفس الأسلوب بغض النظر عن أعمارهم كما هناك تقارب بين أفراد العينة حيث أن 66.65 % من فئة الشباب اقل من 40 سنة، هذا يعني ان جل المبحوثين يتميزون بالنضج الفكري و العقلي.

كما أشارت نتائج الاختبار إلى عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، و يرى الباحث أن هذا راجع لتقارب المؤهلات العلمية بين أفراد العينة وهذا راجع لكون اغلبهم من ذوي الشهادات الجامعية، إذ أن 37.3 % هم من حملة شهادة ليسانس و 14.81 % هم من أصحاب مستوى الماستر.

كما أشارت نتائج الاختبار إلى عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين تعزى لمتغير طبيعة العمل، ويرى الباحث لان التمكين ليس حكرا على نوع معين من العمل دون آخر بل يتعلق بالعامل و القدرات ومهارات التي يمتلكها، لأن كل عامل يحتاج للتمكين بالوظيفة التي يشغلها لتقديم الإضافة اللازمة للمؤسسة.

كما أشارت نتائج الاختبار إلى عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين تعزى لمتغير الخبرة، ويرى الباحث القادة في المؤسسات محل الدراسة لا يعطون أهمية كبيرة للخبرة بل يؤمنون بالكفاءة و قدرة العامل على تقديم الإضافة و المساهمة في حل المشكلات و تطوير المنظمة.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا ملامسة واقع التمكين لدى العاملين في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة ، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة و تحليل أهم نتائجها.

وقد خالصنا في هذا الفصل إلى صدق وثبات أداة الدراسة، كما تم عرض وتفسير نتائج الدراسة باستخدام جملة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS، وقد توصل الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

- يمارس القادة في المؤسسات محل الدراسة كل من النمط القيادي الديمقراطي و الاستراتيجي والتحويلي أكثر من ممارستهم لنمط الأوتوقراطي.

-مستوى التمكين الإداري في المؤسسات محل الدراسة كان مرتفعا.

- وجود دور ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادة الإدارية(نمط القيادي الديمقراطي، نمط القيادي الأوتوقراطي، نمط القيادي التحويلي، والنمط القيادي الاستراتيجي) في تمكين العاملين.

- كما أشارت نتائج الاختبار إلى عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين تعزى لمتغيرات شخصية.

الخاتمة

الخاتمة

إن ما سبق التعرض له من أفكار يعكس بوضوح أهمية موضوع القيادة كونه أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام الباحثين فيها، لأنها تمثل جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض و عاملا مهما في نجاح أو فشل المؤسسات، و من بين الأسباب التي تدفع بالمنظمة للبحث عن أسلوب قيادي كفى هو التغيير المستمر على مستوى البيئة، فعدم تكيف المنظمة مع تلك التغيرات بشكل دائم قد يؤثر عليه سلبا.

وتبني فلسفة التمكين يساهم في الحد مقاومة التغيير باعتباره أداة رئيسية لتوثيق العلاقة بين الإدارة و العاملين، من أجل خلق جو مساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية المخطط لها من طرف الموارد البشرية والمالية و المادية في ظروف تسمح للعامل على بذل الجهد لتأدية مهامه من خلال رضاه التام عن المنظمة، وبذلك يسعى لتحقيق أهداف المنظمة التي يرى فيها أهدافه الخاصة بفضل تمكين العاملين و تحفيزهم وجعلهم جزء من صنع القرار داخل المنظمة.

هذا و تختلف أنماط القيادة التي يتبعها القادة في المؤسسات، كما أن النمط القيادي المتبع في المؤسسة يؤثر بشكل أو بآخر على مستوى تمكين العاملين، وقد ركزنا في دراستنا على أهم الأنماط القيادة المتمثلة في القيادة الديمقراطية التي تلعب دورا حاسما في عملية تمكين العاملين، فهي التي تسمح بالوصول إلى الأهداف و تحقيق الأداء الجيد، بالاعتماد على التوجيه و التحفيز الذي يعد المحك الرئيسي لتشجيع الأفراد وخلق مناخ تنظيمي مشجع للعمل، أنا القيادة الأوتوقراطية برغم من توجهها نحو الانضباط و السلطة، إلى أن العاملين لا يرون في هذا النمط نموذج القائد المتسلط، بل انه نوع من القيادة الأبوية التي تحرص على الالتزام الشديد بتنفيذ العمل وفق الخطط المرسومة، كما أسلوب الضغط يسمح للمرؤوسين بتحسين المستمر للأداء و البحث على تنمية القدرات و المهارات لتمكينهم مستقبلا، هذا بالإضافة إلى القيادة التحويلية التي تلعب دورا كبيرا في تنمية قدرات

العاملين من خلال التحفيز الفكري و إثارة حماس العاملين، كما تشجع المرؤوسين على تقييم المشاكل و وتقديم الاقتراحات والحلول للمشكلات، أما القيادة الإستراتيجية تعمل على الاستفادة من المعرفة المتراكمة لمرؤوسين و يسعى القائد إلى تعميم القيم و المعتقدات التي تتسجم مع إستراتيجية المنظمة، كما تشارك قيادة المنظمة العاملين في رسم التوجه الاستراتيجي لها.

إن تمكين العاملين ليس شرطاً وعاملاً حاسماً في قدرة المؤسسات على البقاء، فالتمكن يمثل مدخلاً معاصراً يحدد الطريقة الفعالة التي يجب اعتمادها لضمان تأهيل وتفعيل الموارد البشرية، فالكثيرون يتحدثون عن المنظمات الرائدة ونواتجها الإبداعية، لكن القليلون فقط من يتحدث عن الطريق الموصّل لذلك ويحللون السلوك الذي ساهم في ظهور تلك النتائج، فتمكين العاملين هو سعي المؤسسة لتطوير مهارات العاملين و تحسين قدراتهم للوصول إلى مؤسسات قادرة على المنافسة الاستمرار. وبعد ضرورة إقناع المسيرين بضرورة تمهيد الطريق لتمكين العاملين و إشراكهم في إدارة المؤسسة، وهو الشيء الذي تجسد فعلاً في المؤسسات محل الدراسة من خلال تبني القادة في هذه المؤسسات للعديد من السياسات التي تسمح بتمكين العاملين.

ومن خلال النتائج المتوصل لها لاحظنا أن جميع علاقات الارتباط كانت دالة إحصائياً بين أنماط القيادة الإدارية (نمط القيادي الديمقراطي، نمط القيادي الأوتوقراطي، نمط القيادي التحويلي، والنمط القيادي الاستراتيجي) وبين المتغير التابع تمكين العاملين، كما أشارت نتائج الاختبار إلى عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين تعزى لمتغيرات شخصية

لقد توصلنا في هذا البحث إلى مجموعة من النتائج، سواء تعلق الأمر بالبيانات العامة لأفراد عينة الدراسة واتجاهات آراهم، أو عن المفاهيم السائدة فيما يتعلق بإدارة رأس المال الفكري ومتطلبات بناء المنظمة المتعلمة وفي ما يلي نستعرض جملة من الاستنتاجات هي كالآتي:

- الفئة الغالبة من العاملين هم من فئة الشباب، ونسبة الذكور تغلب فئة الإناث وهذا ما قد يعتبر انعكاسا إلى طبيعة الكثير من الأنشطة تستوجب ذلك خاصتنا في مستوى التنفيذ، كما أن معظم الإناث لا يجدن العمل في هذا المجال، أما من الناحية العمرية لأفراد العينة فكانت مزيج بين الشباب و الخبرة، ونسبة ضئيلة سجلت في فئة كبار السن نسبيا.
- أن غالبية العاملين في العينة المدروسة هم من حاملي الشهادات الجامعية، وهذا ما نعتبره عنصرا ايجابيا جدا، قد يدعم وبشكل كبير فرص تمكينهم و منح لهم اتخاذ القرارات.
- أن أغلب أفراد العينة المدروسة لهم خبرة تفوق 5 سنوات ;
- إن المؤسسات محل الدراسة تعمل على ترسيخ مفهوم تمكين العاملين، حيث جاءت درجة توافر جميع الأبعاد المكونة لهذا المتغير مقبولة.
- أشارت نتائج تحليل قوة و اتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، إلى أن جميع علاقات الارتباط كانت دالة إحصائيا بين أنماط القيادة الإدارية (نمط القيادي الديمقراطي، نمط القيادي الأوتوقراطي، نمط القيادي التحويلي، والنمط القيادي الاستراتيجي) وبين المتغير التابع تمكين العاملين.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود دور ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادة الإدارية(نمط القيادي الديمقراطي، نمط القيادي الأوتوقراطي، نمط القيادي التحويلي، والنمط القيادي الاستراتيجي) في تمكين العاملين.

ومن اجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتتنجز أهدافها على أحسن وجه، لابد من تقديم بعض

الاقتراحات ومن بينها ما يلي:

- حث المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على ضرورة تعزيز عملية تمكين العاملين من خلال إعطاءهم المجال للتعبير عن آراءهم ومقترحاتهم والتي قد تسهم في دعم المؤسسات في الرفع من قدراتها;
- العمل على تمكين العاملين من التعبير عن مواقفهم، وتقاسم ومشاركة الآراء والأفكار فيما بينهم وبين الإدارة العليا، من أجل الوصول إلى حل المشاكل والتغلب عليها من أجل استمرار المنظمة والبقاء;
- تسهيل عملية التواصل بين أفرادها، مما يترتب عليه نقل وتداول أفضل الممارسات وتطبيقها مما يساعد المنظمة على تأدية مهامها على أحسن وجه;
- ضرورة العمل على محاولة غرس مدى أهمية دمج وربط المصالح الشخصية للعاملين بالأهداف التنظيمية وما يترتب عليه من إيجابيات سواء فيما يخص المؤسسة أو أفرادها;
- العمل على تكريس العمل الجماعي وروح الفريق لدى العاملين وذلك لما يترتب عليه من منافع ورفع مستوى أداء المنظمة;
- العمل على منح فرص مشاركة أفراد المنظمة من أصحاب الخبرة في اتخاذ بعض القرارات التي تهم المنظمة;
- توفير مناخ مناسب للعمل والسعي المستمر لتحسينه;
- تدعيم عملية التكوين والرسكلة وذلك من خلال برمجة دورات تكوينية ترفع من مستوى العاملين في أداء أعمالهم;

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

-الكتب:

1. احمد ماهر : السلوك التنظيمي، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003، 07
2. على السلمي: السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، 1988، ص 30
3. كامل محمد المغربي: الإدارة أصالة المبادئ والأسس والوظائف المنشأ، دار الفكر، عمان، الأردن، 2007، ص 104
4. علي محمد منصور: مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999، ص 70 -
5. محمد رفيق الطيب: مدخل التسيير أساسيات ووظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
6. ظاهر محمود كلالدة: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الزهران، عمان، 1997.
7. سليمان خليل الفارس وآخرون: إدارة الموارد البشرية و الأفراد، منشورات الجامعة، دمشق، سوريا، 2003، ص 140 -
8. سعود بن محمد النصر: "الإدارة العامة" أسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مكتبة الشقري للنشر، السعودية، 2013، ص 63
9. علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 61
10. عبد الباري درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرون، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 392.
11. راوية حسين: السلوك في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2001، ص 116
12. منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتبة الجامعية الحديثة، الإسكندرية، 2003، ص 35
13. ماجد أحمد الصرايرة، يونس لهلوب: مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 65.
14. نور الدين تاويريت: تطور الفكر التنظيمي للمنظمة، عالم الكتب الحديث، اريد، الأردن، 2009، ص 42
15. كل ما تحتاج معرفته عن القيادة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013، ص 16-17 د. صفوت محمد:
16. نجم عبود نجم، القيادة الإدارية، دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 23
17. نبيل سعد خليل، الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر المعاصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 120.
18. نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
19. إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف: القيادة الإدارية والقائد الإداري، المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة، مصر، 2015.

20. علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
21. رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، (بدون بلد النشر)، 2000.
22. عمر محمود غباين، القيادة الفعالة للقائد الفعال، مكتبة الجامعة، الشارقة.
23. بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للطباعة والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012.
24. محمد العزازي أحمد ادريس، المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري، قسم إدارة أعمال، جامعة الزقازيق، 2009.
25. بشير علاق، القيادة الإدارية، البازوي العلمية للنشر، عمان، الأردن، 2010.
26. عدنان العتوم، قاسم كوفحي، القيادة و التغيير الطريق نحو النجاح، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
27. جودت بني جابر، علم النفس الاجتماعي، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004.
28. ضرار ألتعبي وآخرون، العملية الدارية مبادئ و أصول علم وفن، دار اليازوري للنشر و توزيع، عمان، الأردن، 2007.
29. فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2009.
30. نجم عبود نجم، القيادة و إدارة الابتكار، دار الصفاء للنشر وتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012.
31. عبد السلام أبو قحف، محاضرات في نظريات التنظيم و الإدارة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000.
32. محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، دار المعزز للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2015.
33. عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة: الاستراتيجيات-الاقتصاديات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
34. محمد حسنين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
35. ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
36. ايهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر: السلوك التنظيمي و الهندسة الإدارية، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر، 2015.
37. عدنان العتوم و آخرون: القيادة و التغيير الطريق نحو النجاح، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.
38. علي احمد عبد الرحمان عياصرة، القيادة و الدافعية في الإدارة التربوية، 2006.
39. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.

40. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و توزيع، عمان، الأردن، ط3، 2005 .
41. خضير كاظم حمود الفرجات وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 243، ص 243.
42. مصطفى نجيب الشاويش، أساسيات إدارة أعمال المكاتب: مفاهيم ومبادئ ونظريات، زمزم ناشرون وموزعون، ط 1، عمان، الأردن ، 2010، ص 239.
43. عزب محمد عزب ، القيادة الإدارية الفعالة لفريق العمل، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، ط 1، القاهرة، 2013.
44. يوسف عنصر، الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2007.
45. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2010.
46. كمال سليم دواني، القيادة الإدارية التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
47. زيد منير عبوي، القيادة و دورها في العمليات الإدارية، دار البداية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط2008، 1.
48. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010.
49. محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
50. سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع دار الهندسة، القاهرة، مصر، 2012.
51. دوسيا فير، ماري كروسان، القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي، ترجمة عجلان بن محمد الشهري، دورية الإدارة العامة، العدد2، المجلد 45، 2005،
52. جمال الدين ابن منظور: لسان العرب، دار احياء التراث العربي، بيروت، 1999.
53. مؤيد الساعدي: "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010،
54. صبحي حموي: المنجد في اللغة العربية، دار المشرق، بيروت، 2001.
55. أحمد عريقات وآخرون "قضايا إداري معاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
56. ناصر الجردات: ادارة التغير و التطوير، إثراء للنشر و التوزيع، عمان الاردن، ط1، 2013.
57. سيد محمد جاد الرب: جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، جامعة قناة السويس، مصر، 2008.
58. على صالح أحمد ومطلق الدوري زكرياء: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في المنظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
59. محمود حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 1،

60. يحيى سليم ملحم: **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 2009.
61. حسين موسى قاسم البناء: **اثر إستراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة**، دار الجزائرية للنشر و التوزيع، الجزائر، ط1، 2015.
62. إبراهيم العديلي: **فن الإدارة الحديثة**، دار زهران لنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2018.
63. خلفه سارة، عيسوي فلة، **التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال**، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية ، العدد الثالث، جوان 2018.
64. رضا صاحب ال علي و سنان كاظم علي، **الإدارة لمحات معاصرة**، ايتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
65. نبيل سعد خليل: **إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة**، الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2014.
66. عبد الله حكمت النقار وآخرون: **التمكين النفسي و دور ووظائف إدارة موارد البشرية**، دار الإعصار العلمي للنشر و توزيع، عمان، الأردن، ط1، 2017.
67. مدحت محمد أبو ناصر: **فرق العمل الناجحة البناء و النمو و الإدارة**، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، ط3، 2015.
68. صالح حسن الدايري: **أساسيات علم النفس الإداري و نظرياته**، دار الإعصار العلمي لنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015.
69. إحسان دهش جلاب و كمال كاظم طاهر الحسني: **إدارة التمكين و الاندماج**، دار الصفاء للنشر و توزيع، عمان، الاردن، ط1، 2013.
70. ايهاب عيسى المصري و طارق عبد الرؤوف عامر: **السلوك التنظيمي و سلوك المنظمة**، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط1، 2014.
71. أحمد عبد الرحمان الشميمري وآخرون: **مبادئ إدارة الأعمال الأساسية و الاتجاهات الحديثة**، العبيكان للنشر و التوزيع، الرياض، السعودية، ط 6، 2009.
72. محمد صالح الحناوي و آخرون: **لأعمال في عصر التكنولوجيا**، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2004.
73. أحمد فهمي جلال، **مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال**، جامعة القاهرة، مصر، 2016.
74. عصام بدر مشالي: **فن الاتصال ومعايير تمكين الذات**، شمس للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2009.
75. خبراء المجموعة العربية للنشر والتدريب: **التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل**، المجموعة العربية للنشر والتدريب، القاهرة، مصر، ط1، 2018.
76. عاصم السيد: **كل ما يجب إن تعرفه عن القيادة**، المجموعة العربية للنشر والتدريب، القاهرة، مصر، ط1، 2019.
77. محمد مقداد الربيعي: **قيادة التمكين لتدريس التربية الكشفية وعلاقتها بالتفاعل الاجتماعي**، دار المعترف للنشر و التوزيع، عمان الاردن 2016.
78. محمد راكان الدغمي، "أساليب البحث و مصادر الدراسات الإسلامية"، مكتبة الرسالة، عمان، الأردن، ط1، 1994.

79. محمد منير حجاب، " الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية"، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ط3، 2000.
80. مورييس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر ، الجزائر، 2006.
81. محسن أحمد الخضري، محمد عبد العني، " الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير و الدكتوراه، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1992.
82. فاطمة عوض صابر، مرفت علي خفاجة، " أسس و مبادئ البحث العلمي"، مكتبة و مطبعة الأشعاع، الإسكندرية، مصر، 2002.
83. أحمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه ،المكتبة الأكاديمية، الدوحة، 1994

– المقالات و المجلات:

1. بن وناس صباح: أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة، 2016.
2. عبد الرحمان بوخلخال، القيادة الإدارية مفاهيم و نظريات، مجلة الدراسات المالية و الاقتصادية، جامعة الوادي، العدد الثاني، 2013 .
3. ابرييع سامية، بوقندورة يمينة، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية، جامعة الجلفة. المجلد 14، العدد الثاني، 2019 .
4. عبد الله بن مسفر الوجداني، القيادة و البيروقراطية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد 20، 2018.
5. بن عبد الرحمان طاهر، القيادة الموقفية كمدخل لتحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مجلة أبحاث نفسية و تربوية ، جامعة قسنطينة، المجلد 12، العدد 1، 2017.
6. راضية يوسف ، أمال يوب، أثر ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالمة، مجلة دفاتر، العدد 9، 2018.
7. بوخلوة باديس، قمو سهيلة: دور أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمطاحن جديع بتقريت، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، جامعة ورقلة، عدد 1، 2015.
8. بن أحمد آسية: أثر القيادة الإستراتيجية على أداء الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي ليايس سدي بلعباس، المجلد 10، العدد 10، 2015.
9. أكرم محسن المهدي الياسري، القيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العدد 1، المجلد 1، 2007.
10. إنعام عبد الزهرة دوش، إمكانية تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في القيادة الإستراتيجية في المنظمات دراسة ميدانية في الشركة العامة للإسمنت، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 21، 2011.
11. موفق سهام، مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع عشر، ديسمبر 2013.
12. سعد عبد عابر، دور القيادة الإستراتيجية أثرها في التطوير التنظيمي، بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات القطنية مصنع بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 25، 2013.

13. بن بركة عبد الوهاب وآخرون، دور القيادة الإستراتيجية في تجسيد مفهوم تسيير المهارات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 21 و 22 فيفري 2012.
14. الطاهر بن عبد الرحمان، القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، مجلة أبحاث النفسية و التربوية، جامعة قسنطينة، العدد 3، 2010.
15. مولاي لخصر عبد الرزاق وآخرون : الاتحعات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة 09 مارس 2009.
16. أيمن أحمد العمري وفداء مصطفى كمال: درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين العاملين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة"، مجلة دراسات (العلوم التربوية)، المجلد 38، الأردن، 2008.
17. علي الضلاعين أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 02، الأردن، 2010.
18. أحمد علي صالح ومحمد ديب المبيضين: مستوى التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى و علاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، مجلة جامعة الزيتونة للأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد 09، الأردن، 2011.
19. مدحة أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007.
20. صفاء جواد عبد الحسين: أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، العراق، 2012.
21. أكرم الياسري وأمل عبد الحميد (2008): التمكين بين الفكر التنظيمي والفقه الإسلامي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، العراق، 2007.
22. بودينة ليليا، التمكين الإداري و دوره في تعميق الانتماء المهني بمنظمات الأعمال ، مجلة أبحاث النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة، المجلد 12، العدد 1، 2017.
23. عزلدين لرقم و عبد الحق بن نصر : واقع التمكين الإداري بالجامعة الجزائرية، مجلة آفاق علمية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة عنابة، الجزائر، مجلد 10، عدد 2018، 02.
24. جواد محسن راضي: التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2010.
25. أيمن عوده المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو رشيدة: التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعات الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 02، الأردن، 2009.
26. قبطان شوقي: واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية و أثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي دراسة ميدانية، مجلة الاقتصاد الجديد، الجزائر، العدد 2013، 08.
27. قهيري فاطنة، بوزيدي فطوم: الادارة بالتمكين كأسلوب لتفعيل القيادة الإبداعية في المؤسسات الجزائرية، مجلة إضافات اقتصادية، العدد 01، الجزائر، 2017.

- أطروحات الدكتوراه:

1. وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.
- 2- أحمد دروم: أهمية بيئة العمل الداخلية وأثرها على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2016.
3. قاسم شاهين برسيم أشمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية دراسة تحليلية لعينة من مدراء محافظة ذي قار، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة سانت كليمنتس، بصرة، العراق، 2009.
4. حسين صالح جعيم، اتخاذ القرارات الإدارية ومدى تأثيرها النفسي على لاعبي النخبة في بعض اتحاديات الاولمبية اليمينية، أطروحة دكتوراه، معهد التربية البدنية و الرياضية، جامعة الجزائر، 2009.
5. يوسف عطية، دور القيادة التحويلية في إدارة التغير بالمنظمات دراسة حالة عينة من المنظمات، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018.
6. محمد معمري، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة ولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، 2019.
7. يوسف جغل، القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية دراسة ميدانية بالمدرجات التنفيذية لولاية المسلة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2011.
8. نسيم حدوني، القيادة الإدارية و سيرورة الاتصال التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة حالة شركة الاسمنت للمنتجة بالبلدية من 2014 الى 2017، أطروحة دكتوراه، كلية علوم الإعلام و الاتصال، جامعة الجزائر 03، 2018.
9. حمزة يوسف سليمان ديب، التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير قيادات الأمن الواقعي الفلسطيني، رسالة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2009.
10. بغدود راضية، أثر القيادة الإبداعية في تفعيل إبداع العاملين في المنظمة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخضرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2018.
11. عبد الباقي حياة، علاقة القيادة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في بعض مؤسسات الاقتصادية الجزائرية، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أطروحة دكتوراه، المركز الجامعي عين تيمونشت، الجزائر، 2019.
12. حسن مروان عفانة: التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013.
13. محمد سعيد جوال " التمكين و أثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية" أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 2015.

14. ججيق زكية "دور التشارك المعرفي و التمكين في تطوير الكفاءات البشرية دراسة ميدانية في مؤسسات قطاع الصناعات الالكترونية بولاية برج بوعرييج " أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2016.
15. شائع بن سعيد مبارك القحطاني: التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، السعودية، 2011.
16. رزق الله حنان: أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة منتوري، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010.
17. محمد مطر الزيدانيين: اثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2006.
18. كرمية توفيق: اثر التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمة دراسة حالة المصارف الاسلامية العاملة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر، 2016.
19. وهابية عبد الكريم: الإرشاد النفسي في ضوء العلاقة بين الاعتقاد بفاعلية الذات و التمكين النفسي، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2016.
20. مرزوق سارة: دور التمكين في تنمية الإبداع لدى العاملين دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة ببسكرة، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة الجزائر، 2018.
21. عزلدين لرقم و عبد الحق بن نصر: واقع التمكين الإداري بالجامعة الجزائرية، مجلة آفاق علمية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة عنابة، الجزائر، مجلد 10، عدد 02،
22. بركة بلاغماس " ضغوط العمل وواقع التمكين التنظيمي للعاملين داخل المنظمة دراسة ميدانية في - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية- كلية الحقوق - كلية الآداب و لغات جامعة البليدة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2016.
23. زكية بوسعيد: إستراتيجية التمكين و دورها في تنمية الرأس مال الفكري لتعزيز التنمية المستدامة دراسة حالة جامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2018.
24. فاطنة بلقرع : التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 2017.
25. فوزية برسلوني: أثر التمكين في الأداء البشري دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية لولاية باتنة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019.
26. سعود أمال : التمكين الإداري و علاقته بأهداف المؤسسة (دراسة حالة: مؤسسة الكوابل بسكرة)، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.

27. رباحي زهيدة: التمكين كأسلوب إداري حديث لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2018.
28. موساوي سميرة، "اثر المناخ التنظيمي والتمكين الإداري للعاملين دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بشار-" أطروحة دكتوراه، العلوم الاجتماعية، كلية علوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2019.

ثانيا: المراجع باللغة اللاتينية

- الكتب:

1. Hughes, Ginnett, Curphy. **Organizational Leadership**, The McGraw-Hill Companies 5Edition, 2006, P8-9
2. Michael Armstrong **Armstrong's handbook of management and leadership**, Library of Congress Cataloging, 2Edition, 2009, p8-9
3. Marshall Goldsmith, Frances Hesselbein. **The Leader of the Future2**, Published by Jossey-Bass, San Francisco, 2006, P289
4. Harvard Business Review Press. **Harvard Business Review manager's handbook : the 17 skills leaders need to stand out**. Library of Congress Cataloging, USA, 2017, p193
5. John Adair. **The John Adair Handbook of Management and Leadership**, Neil Thomas and Thorogood Ltd, 2004, p120
6. Bernard Randon. **Guide du leadership**, Dunod, Paris, 2007, p13
7. David Pardey. **Introducing Leadership**, Elsevier Ltd. 2007, p14
8. Robert Adams, **Social Work and Empowerment**, Macmillan Distribution Ltd, Basingstoke, England, Third Edition 2003.
9. Ken Blanchard et John P. Carlo; **EMPOWERMENT TAKES MORE THAN A MINUTE**, Berrett-Koehler Pub, SECOND EDITIO, 2009.
10. EDWIN A. LOCKE; **Handbook of principles of organizational behavior**, John Wiley & Sons, Ltd, New York City, United State, 2009
11. Michel Barabel et Olivier Meier, **MANAGEOR –Les Meilleures Pratiques du Management, 2ème édition**, Dunod, Paris, 2010
12. Joseph E. Champoux; **Organizational behavior**, published by Taylor & Francis, United Kingdom, 2011

-المقالات و المجلات:

1. DEAN R. GEHRING, APPLYING TRAITS THEORY OF LEADERSHIP TO PROJECT MANAGEMENT, PROJECT MANAGEMENT JOURNA, Vol. 38, No.1.2007.
2. Yusra Kaleem, Sana Asad, Hiba Khan, Leadership Styles & Using Appropriate Styles in Different Circumstances.
<https://www.researchgate.net/publication/323797001>, University of Engineering and Technolog, PAKISTAN,2016.
3. -Zerry Thomas and Other, **stratigic leadership of ethical behaviour in business**, accademy ofmanagement executive, vol 18, N°2, 2004.
4. Minhajul Islam uki; THE IMPACT OF EMPLOYEE EMPOWERMENT ON EMPLOYEE SATISFACTION AND SERVICE QUALITY,empircal evidence from financial enterprizes in bangladesh, Business: Theory and Practice,V 17,N 02,2016.
5. Saed akram mohammad al-suhimat; **The Impact of the Administrative Empowerment in Organizational Creativity: An Analytical Study from the Perspective of Employees in University of Mutah in Jordan**, imperial journal of interdisciplinary research,vul02, No 10,2016.
6. UzmaRasool Khan:**The Role of Leadership on Organizational Change**, International Journal of Management Sciences and Business Research, Vol-5, Issue 11,2016
7. Nassem M Aburuman; The Impact of Administrative Empowerment on Creativity Improvement among the Workers of Jordanian Public Administration Institute, International Journal of Business and Social Science, Vol. 7, No. 1, 2016.
8. - **Kenith W. Thomas and Betty A. Velthouse**, Cognitive Elements of Empowerment « An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation », **Academy of Management Review**, Vol 15, N°04, 1990.
9. Mohammad Qasim AL- Magableh et Abedalqader Mohammed Otoum: **The Administrative Empowerment and its Relationship with the Innovative Behavior among the Head**, International Research in Education, vol 02, N02, 2014

ثالثا: المواقع الالكترونية

1. موقع وزارة التجارة لولاية بسكرة: <https://www.dcw.biskra.dz/index.php>

2. النظام الوطني للتوثيق الإلكتروني : [https:// www.sndl.dz](https://www.sndl.dz)

الملاحق

الملحق رقم (01) الاستبانة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة علي الونيسي البلدة 02

قسم: علوم التسيير

دكتوراة LMD

تخصص: مانجمنت

تحية طيبة وبعد:

في إطار انجاز رسالة التخرج، تم انجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على دور أنماط القيادة الإدارية في تمكين العاملين، دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. أرجو التكرم بالإجابة عن الأسئلة الموجودة في هذا الاستبيان بموضوعية على الأسئلة المطروحة فيه للاستفادة من المعلومات و ذلك بوضع (+) في مربع الخاص بإجابكم، علما أن كافة المعلومات والبيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف يتم التعامل معها بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين ومقدرين حسن تعاونكم

الباحث:

لطيسة عبد الحليم

القسم الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية

تهدف البيانات العامة لهذا القسم للإطلاع على بعض المميزات والخصائص الاجتماعية والمهنية للعاملين في المؤسسات محل الدراسة، حتى يمكن تفسير و تحليل وتبرير بعض النتائج لاحقاً.

الجنس:	☐ ذكر ☐ أنثى
المستوى التعليمي:	☐ ثانوي ☐ تقني سامي ☐ ليسانس ☐
طبيعة العمل :	☐ إطار ☐ عون تنفيذ ☐ عون تحكم ☐
العمر :	عدد سنوات الخبرة المهنية:

القسم الثاني: أنماط القيادة الإدارية.

أنماط القيادة الإدارية وعبارات القياس						
رقم العبارة	النمط القيادي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- نمط القيادي الديمقراطي						
1	يمنح القائد الموظفين فرصة التواصل معه بطريقة سهلة و واضحة					
2	يراعي القائد إمكانيات و قدرات الموظفين عند توزيع المهام.					
3	يتيح القائد للموظفين مناقشة مشكلات العمل لمواجهتها.					
4	يعمل القائد على تنسيق جهود التعاون بين الموظفين					
5	يحرص القائد على الموضوعية والعدالة عند تقييم الموظفين .					

2- نمط القيادي الأوتوقراطي					
6	ينفرد القائد بأخذ القرارات دون الرجوع للموظفين.				
7	يعتبر القائد أن التخطيط (تحديد الأهداف و الوسائل) مسؤوليته وحدها.				
8	يصدر القائد التعليمات و يصر على تنفيذها بعض النظر عن قناعات الموظفين				
9	يتدخل القائد في كيفية تنفيذ المهام للتأكد من صحة إنجاز العمل.				
10	يستخدم القائد أسلوب الضغط على المرؤوسين لأداء عملهم				
3- النمط التحويلي					
11	يشجع القائد مرؤوسيه على تقديم اقتراحات عن أسلوب العمل والأفكار الجديدة لحل المشكلات.				
12	يعمل القائد على تنمية قدرات و مهارات مرؤوسيه.				
13	يهتم القائد بتحفيز مرؤوسيه لتحقيق الأهداف و الرؤى المشتركة .				
14	يشجع القائد مرؤوسيه على الإبداع.				
15	القائد شخص موثوق فيه ذو رؤية ورسالة.				
4- النمط القيادي الاستراتيجي					
16	لدى القائد رؤية إستراتيجية واضحة.				
17	يستفيد القائد من المعرفة المتراكمة لمرؤوسيه.				
18	يسعى القائد إلى تعميم القيم و المعتقدات التي تنسجم مع إستراتيجية المنظمة.				
19	تشارك قيادة المنظمة العاملين في رسم التوجه الاستراتيجي لها.				
20	تنسجم كل أهداف القائد مع التوجه الإستراتيجي للمنظمة.				

القسم الثالث: تمكين العاملين .

تمكين العاملين وعبارات قياسه.						
رقم العبارة	البعد	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التحفيز						
21	يسود الاحترام و الثقة المتبادلة بين القائد و المرؤوسين.					
22	يقوم المسؤولون بتحفيزك على تحمل مسؤوليات اكبر.					
23	يقدر رئيسك الجهود التي تبذلها معه.					
24	يتناسب الراتب الذي تتقاضاه و المجهود الذي تقوم به.					
25	يشعرك رئيسك بأهمية وظيفتك و مكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمنظمة.					
الاتصال الفعال						
26	تمتلك المنظمة قنوات اتصال فعالة و سريعة.					
27	رسالة المنظمة واضحة لكل العاملين فيها.					
28	يعتمد القائد على أسلوب توفير المعلومات الضرورية للعاملين لإنجاز مهامهم.					
29	يتاح للمرؤوسين الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة.					
30	يتشارك القائد و المرؤوسين المعلومات من أجل تأدية الأعمال على أحسن وجه.					
التدريب						
31	تبنى الإدارة خطة واضحة لتدريب.					
32	تشجع الإدارة الموظفين على استمرارية التعليم					
33	تخصص الإدارة موازنة مالية ملائمة لبرامج التدريب					

					34	توفر الإدارة دورات تدريبية متنوعة للموظفين.
					35	يتاح لموظفين فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل.
					تفويض السلطة	
					36	يمنحك القائد الاستقلالية فيما يتعلق بتعامل مع المشكلات اليومية أثناء العمل .
					37	يمنحك القائد قدرا كافيا من حرية التصرف في أداء المهام دون الرجوع إليه.
					38	يسمح لك القائد بتقديم اقتراحاتك له بكل حرية و دون تردد.
					39	يتم تفويض العاملين بناءً على الأنظمة المتبعة في المؤسسة.
					40	يتيح القائد للعاملين معه الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز و تأدية مهامهم.

الملحق رقم (02): قائمة بأسماء المحكمين

الجامعة	أسماء المحكمين
جامعة البويرة	أ.د باية وقتوني
جامعة البويرة	أ.د راقي دراجي
جامعة بسكرة	أ.د برني لطيفة
جامعة بسكرة	أ.د حسام غضبان
جامعة بسكرة	أ.د أقطي جوهرة