

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البليدة 2 - لونيبي علي



كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

دور القيادة الإدارية في رفع مستوى تمكين العاملين —دراسة حالة—

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل م د)
تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ:
سي أحمد نذير

إعداد الطالب:
زنود يونس

السنة الجامعية: 2024/2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البليدة 2 - لونيبي علي



كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

دور القيادة الإدارية في رفع مستوى تمكين العاملين —دراسة حالة—

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل م د)
تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ:

سي أحمد نذير

إعداد الطالب:

زنود يونس

أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة البليدة 2	أستاذ	غردى محمد
مشرفا ومقررا	جامعة البليدة 2	أستاذ	سي أحمد نذير
عضوا مناقشا	جامعة البليدة 2	أستاذ محاضر أ	عمروش شريف
عضوا مناقشا	جامعة البليدة 2	أستاذ محاضر أ	فرات إسمي
عضوا مناقشا	جامعة المديّة	أستاذ	قبطان شوقي
عضوا مناقشا	جامعة خميس مليانة	أستاذ	محمد بلكبير خليفة

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

سيدنا محمد وآله وصحبه أجمعين.

اعترافا بالفضل وتقديرا للجميل، أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل، وأخص بالذكر أستاذي الفاضل الأستاذ سي أحمد نذير، لإشرافه وسعة صدره طيلة مدة إنجاز هذا العمل، فله مني جزيل الشكر وتقدير.

كما أتقدم بشكري العميق لأعضاء لجنة المناقشة الذين شرفوني بقبول مناقشة هذه الأطروحة، وستلقى ملاحظاتهم وتوجيهاتهم كل التقدير والعناية إن شاء الله.

كما أتوجه بخالص شكري وتقديري إلى الزوجة الكريمة التي كانت دائما سندا لي.

كما لا أنسى، إدارات وعمال مديرية الشؤون الاجتماعية سوناطراك ASL

SONATRACH على سعة خاطرهم ودعمي قدر المستطاع.

زنود يونس

إِهْدَاء

إلى أمي وأبي...

إلى زوجتي....

إلى حبيبتى ابنتى ميرال....

إلى حبيبي ابني أنس.....

إلى كل العائلة....

إلى كل الأصدقاء....

إلى زملائي في العمل....

زنود يونس

المخلص

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان دور القيادة الإدارية في رفع مستوى تمكين العاملين، فبالنسبة لمتغير القيادة الإدارية اتخذ الباحث مقاربتين الأولى نمطية حديثة، والمقاربة الثانية وظيفية، أما بالنسبة لمتغير تمكين العاملين فتم اعتماد أبعاده، ولتحقيق أهداف الدراسة انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت مديرية الشؤون الاجتماعية سوناطراك ASL SONATRACH المؤسسة حال الدراسة، أين تم أخذ عينة عشوائية من موظفيها من مختلف الرتب والمناصب، حيث خلصت الدراسة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية (بمقاربتها النمطية الحديثة والوظيفية) على مستوى تمكين العاملين بمديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك، بحيث أنه كلما زادت ممارسة القائد للأنماط الحديثة أو لوظائفه ارتفع مستوى تمكين العاملين.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية؛ القيادة التبادلية؛ القيادة التحويلية؛ القيادة الاستراتيجية؛ القيادة الأخلاقية؛ وظائف القيادة؛ تمكين العاملين؛ أبعاد تمكين العاملين.

Summary:

This study aimed to elucidate the role of administrative leadership in enhancing employee empowerment. The researcher adopted two approaches to the administrative leadership variable: a modern approach encompassing the Modern styles, and a functional approach, as for the employee empowerment variable, it was treated with its dimensions. To achieve the study's objectives, the researcher employed the descriptive-analytical method, with the Social

Affairs Directorate of SONATRACH ASL being the study's subject. A random sample of its employees from various ranks and positions was taken. The results of the study: There was a statistically significant effect of administrative leadership (in its modern and functional approaches) on employee empowerment at the Social Affairs Directorate of SONATRACH, such that the more the leader practiced modern styles or functions, the higher the level of employee empowerment.

Keywords:

Administrative Leadership; Transactional Leadership; Transformational Leadership; Strategic Leadership; Ethical Leadership; Leader Functions; Employee Empowerment; Employee Empowerment Dimensions.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

	البسملة
	إهداء
	تشكر
I	الملخص
II	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الاشكال
أ-ظ	مقدمة
1	الفصل الأول: التأصيل النظري للقيادة الإدارية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية
3	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية
11	المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية
19	المطلب الثالث: مبادئ وتقسيمات القيادة الإدارية
22	المطلب الرابع: مستويات القيادة الإدارية
27	المبحث الثاني: طبيعة القيادة الإدارية ومحددات فعاليتها
27	المطلب الأول: طبيعة القيادة الإدارية وتصنيفاتها
31	المطلب الثاني: الفرق بين القيادة والإدارة
36	المطلب الثالث: أهمية القيادة الإدارية
40	المطلب الرابع: محددات القيادة الإدارية الفعالة
46	المبحث الثالث: تطور القيادة الإدارية عبر مدارس الفكر الإداري
46	المطلب الأول: المدرسة التقليدية (الكلاسيكية)
49	المطلب الثاني: مدرسة العلاقات الإنسانية
51	المطلب الثالث: المدرسة السلوكية
54	المطلب الرابع: مدرسة الإدارة الحديثة

58	المبحث الرابع: نظريات القيادة الإدارية
59	المطلب الأول: النظريات التقليدية
63	المطلب الثاني: النظريات السلوكية
70	المطلب الثالث: النظريات الموقفية
79	المطلب الرابع: الاتجاهات الحديثة في النظريات القيادية
87	خلاصة الفصل الأول
88	الفصل الثاني: التأصيل النظري لتمكين العاملين
89	تمهيد
90	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتمكين العاملين
90	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية
98	المطلب الثاني: مداخل تمكين العاملين
102	المطلب الثالث: الفرق بين تمكين العاملين وبعض المفاهيم ذات الصلة
107	المطلب الرابع: أهمية تمكين العاملين
110	المبحث الثاني: أسباب الحاجة لتمكين العاملين وخطوات تجسيده
110	المطلب الأول: أسباب الحاجة لتمكين العاملين
113	المطلب الثاني: متطلبات تمكين العاملين
116	المطلب الثالث: أساليب تمكين العاملين
121	المطلب الرابع: خطوات تمكين العاملين
128	المبحث الثالث: تطور تمكين العاملين في الفكر الإداري
128	المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية للإدارة
132	المطلب الثاني: النظريات السلوكية للإدارة
135	المطلب الثالث: النظريات الحديثة في الإدارة
142	المبحث الرابع: نماذج تمكين العاملين في الفكر الإداري
142	المطلب الأول: نموذج Dennis Kinlaw لإدارة عملية تمكين العاملين
144	المطلب الثاني: نموذج Conger & Kanungo (1988)

147	المطلب الثالث: نموذجي Thomas and Velthouse و Spritze
151	المطلب الرابع: نموذج استئارة الدوافع لفوجت وموريل Voget & Murrell
154	خلاصة الفصل الثاني
155	الفصل الثالث: عرض متغيرات الدراسة والمؤسسة حال الدراسة
156	تمهيد
157	المبحث الأول: أنماط القيادة الإدارية
157	المطلب الأول: مفهوم النمط القيادي والعوامل المؤثرة فيه
159	المطلب الثاني: المقاربة الكلاسيكية لأنماط القيادة الادارية
163	المطلب الثالث: المقاربة الحديثة للأنماط القيادية الادارية
171	المطلب الرابع: وظائف القيادة الإدارية
183	المبحث الثاني: أبعاد تمكين العاملين
183	المطلب الأول: تفويض السلطة
186	المطلب الثاني: فريق العمل
190	المطلب الثالث: التدريب والتعلم
192	المطلب الرابع: التحفيز
194	المطلب الخامس: الاتصال والمشاركة بالمعلومات
197	المبحث الثالث: تقديم مديرية الشؤون الاجتماعية ASL سوناطراك
197	المطلب الأول: العرض العام لمجموعة سوناطراك
204	المطلب الثاني: مهام مؤسسة سوناطراك، نشاطها وهيكلها التنظيمي
210	المطلب الثالث: تقديم، وهيكل مديرية الشؤون الاجتماعية ASL SONATRACH
230	المطلب الرابع: مناجمت مديرية الشؤون الاجتماعية ASL SONATRACH
235	خلاصة الفصل الثالث
236	الفصل الرابع: دور القيادة الإدارية في رفع مستوى تمكين العاملين - دراسة حالة مديرية الشؤون الاجتماعية سوناطراك ASL SONATRACH
237	تمهيد
238	المبحث الأول: الإجراءات الأولية للدراسة الميدانية

238	المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة
241	المطلب الثاني: أسلوب جمع البيانات
243	المطلب الثالث: دراسة ثبات وصدق أداة الدراسة
254	المطلب الرابع: الأدوات الإحصائية والتحليلية
257	المبحث الثاني: وصف خصائص العينة وتحليل محاور الاستبانة
257	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة
261	المطلب الثاني: تحليل محور الأنماط القيادية الحديثة
271	المطلب الثالث: تحليل محور ممارسة القائد لوظائفه
281	المطلب الرابع: تحليل محور أبعاد تمكين العاملين
293	المبحث الثالث: دراسة الارتباط بين القيادة الادارية وتمكين العاملين ووجود الفروق
293	المطلب الأول: دراسة العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية الحديثة وتمكين العاملين
295	المطلب الثاني: دراسة العلاقة الارتباطية بين ممارسة الوظائف للقائد ومستوى تمكين العاملين
297	المطلب الثالث: دراسة وجود الفروق في القيادة الادارية وتمكين العاملين تبعا للمتغيرات الشخصية
308	المبحث الرابع: دراسة الأثر بين القيادة الادارية وتمكين العاملين وعرض النتائج
308	المطلب الأول: دراسة أثر أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تمكين العاملين
314	المطلب الثاني: دراسة أثر ممارسة القائد لوظائفه على تمكين العاملين
317	المطلب الثالث: نتائج الدراسة
322	خلاصة الفصل الرابع
323	الخاتمة
330	قائمة المراجع
338	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحات
(1-I)	الفرق بين المدير القائد والمدير الغير قائد	35-34
(2-II)	أهم النتائج المرجوة من تطبيق تمكين العاملين	112
(3-IV)	محاور الاستبانة	243-242
(3-IV)	مقياس ليكرت الخماسي	243
(5-IV)	معامل ثبات الاستبانة	244
(6-IV)	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول	245
(7-IV)	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني	246-245
(8-IV)	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث	246
(9-IV)	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع	247
(10-IV)	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس	247
(11-IV)	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس	248
(12-IV)	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السابع	249-248
(13-IV)	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثامن	249
(14-IV)	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور التاسع	250
(15-IV)	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور العاشر	250
(16-IV)	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الحادي عشر	251
(17-IV)	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني عشر	252-251
(18-IV)	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث عشر	252
(19-IV)	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع عشر	253
(20-IV)	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس عشر	253
(21-IV)	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس عشر	254
(22-IV)	درجات التوافر حسب مقياس ليكرت الخماسي	255
(23-IV)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	258
(24-IV)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	259
(25-IV)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	259
(26-IV)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	260

262	إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر نمط القيادة التبادلية	(28-IV)
263	إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر نمط القيادة التحويلية	(29-IV)
265	إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر نمط القيادة الاستراتيجية	(30-IV)
266	إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر نمط القيادة الأخلاقية	(31-IV)
268	إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر نمط القيادة الخادمة	(32-IV)
270-269	ترتيب الأنماط القيادية حسب متوسط الأوزان	(33-IV)
271	إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر ممارسة وظيفة التخطيط	(34-IV)
273-272	إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر ممارسة وظيفة التنظيم	(35-IV)
274	إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر ممارسة وظيفة الرقابة	(36-IV)
275	إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر ممارسة وظيفة التوجيه	(37-IV)
277-276	إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر ممارسة وظيفة التنسيق	(38-IV)
280-279	إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر ممارسة وظيفة التنسيق	(39-IV)
279-278	إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر ممارسة وظيفة اتخاذ القرار	(40-IV)
280	ترتيب ممارسة القائد للوظائف حسب متوسط الأوزان	(41-IV)
281	إجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة بعد تفويض السلطة	(42-IV)
283	إجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة بعد فرق العمل	(43-IV)
284	إجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة بعد التدريب والتعلم	(44-IV)
287	إجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة بعد التحفيز	(45-IV)
288	تطور أعباء المستخدمين لمؤسسة سوناطراك 2022-2018	(46-IV)
290	إجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة بعد الاتصال والمشاركة بالمعلومات	(47-IV)

292	مستويات أبعاد تمكين العاملين حسب متوسط الأوزان	(48-IV)
293	مستوى قوة معامل سبيرمن لارتباط الرتب	(49-IV)
294	مصفوفة الارتباط لسبيرمن لأنماط القيادة الحديثة مع تمكين العاملين	(50-IV)
296	مصفوفة الارتباط لسبيرمن لوظائف القائد مع تمكين العاملين	(51-IV)
299-298	اختبار مان ويتني Mann-Whitney U Test with Assumptions لمتغير الجنس.	(52-IV)
301-300	اختبار تحليل التباين الأحادي one way anova لمتغير المستوى الدراسي	(53-IV)
304-303	اختبار تحليل التباين الأحادي one way anova لمتغير العمر	(54-IV)
307-305	اختبار تحليل التباين الأحادي one way anova لمتغير سنوات الخبرة	(55-IV)
308	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية على تمكين العاملين	(56-IV)
310-309	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على تمكين العاملين	(57-IV)
311	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الاستراتيجية على تمكين العاملين.	(58-IV)
312	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأخلاقية على تمكين العاملين.	(59-IV)
313	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الخادمة على تمكين العاملين.	(60-IV)
315	تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الوظائف للقائد على تمكين العاملين.	(61-IV)

قائمة الأشكال

الصفحات	عنوان الشكل	رقم الشكل
	نموذج الدراسة	(1-I)
18	عناصر القيادة الإدارية	(2- I)
24	مستويات القيادة الإدارية	(3- I)
26	المستويات الـ 5 للقيادة الفعالة	(4- I)
56	مكونات النظام	(5- I)
62	نموذج Stogdill لسمات القيادة	(6- I)
65	نموذج أوهايو Ohio للقيادة (أبعاد سلوك القيادة)	(7- I)
67	نظرية ليكرت الرباعية للقيادة	(8- I)
68	نظرية الشبكة الإدارية لبليك وموتون	(9- I)
73	مطابقة أسلوب القيادة مع الموقف - نتائج من نموذج فيدلر	(10- I)
74	بدائل السلوك المتاحة للمدير في نموذج (Tannenbaum ,Schmidt)	(11- I)
77	دور القائد في نموذج المسار-الهدف	(12- I)
78	نظرية المسار-الهدف	(13- I)
85	أدور قيادة الفريق	(14- I)
97	معادلة تمكين العاملين	(14- II)
102	مداخل تمكين العاملين	(15- II)
111	أسباب الحاجة لتمكين العاملين	(16- II)
115	متطلبات لتمكين العاملين	(17- II)
120	أساليب تمكين العاملين	(18- II)
127	خطوات تمكين العاملين	(19- II)
146	نموذج كانغر و كانينجو Conger & Kanungo	(20- II)
149	نموذج توماس وفولهاوس Thomas and Velthouse	(21- II)
151	تمكين العاملين كعملية إدراكية	(22- II)
152	نموذج استثارة الدوافع لفوجت وموريل Voget & Murrell	(23- II)

165	أدوار القائد التبادلي	(24- III)
167	خصائص القائد التحويلي	(25- III)
186	فوائد التفويض	(26- III)
189	أسس بناء فريق العمل	(27- III)
191	الحاجة لتدريب	(28- III)
193	الإطار العام للتحفيز	(29- III)
196	علاقة تمكين العاملين بالمعرفة	(30- III)
202	خريطة 15 اكتشاف لمؤسسة سوناطراك سنة 2021	(31- III)
205	خارطة الطاقة (البترول و الغاز) للجزائر - 2018	(32- III)
207	خارطة خطوط الغاز العالمية لسوناطراك	(33- III)
209	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك SONATRACH	(34- III)
229	هيكلية مديرية الشؤون الاجتماعية ASL	(35- III)
257	إحصائيات عينة الدراسة	(36-IV)
258	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(37-IV)
259	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	(38-IV)
259	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	(39-IV)
260	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	(40-IV)
263	توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع المنصب	(41-IV)
270	ترتيب الأنماط القيادية حسب متوسط الأوزان	(42-IV)
285	نسبة التكوين في سنة 2022	(43-IV)
286	نسبة التكوين حسب الأصناف المهنية في سنة 2022	(44-IV)
287	نسبة نوعية التكوين في سنة 2022	(45-IV)
289	تطور أعباء المستخدمين لمؤسسة سوناطراك 2022-2018	(46-IV)

المقدمة

مقدمة:

تهدف المؤسسات بشكل عام إلى تطوير نفسها ومواكبة التغير الحاصل في البيئة التي تعمل فيها، حيث تتسم هذه الأخيرة بعدم الاستقرار ودرجة من اللاتيقين وبتقدم جد متسارع للتكنولوجيا، ما فرض على المؤسسات تحديا كبيرا، وباعتبار الجزائر تعيش مرحلة من التطور والنمو في قطاعاتها الاقتصادية والخدماتية كافة، فمؤسساتها الاقتصادية ليست بمعزل عن هذه التحديات.

ولعل من أهم العوامل لتحقيق نجاح المؤسسة هي وجود قيادة قادرة على التكيف مع هذه التحديات وتحولها إلى فرص، فإذا غابت القيادة الناجحة الجيدة والمؤهلة غاب الأداء الجيد وعجزت إدارتها عن تحقيق أهدافها، بالتالي فإن نجاح المؤسسة وكفاءتها من نجاح قيادتها، فللقيادة دور بارز في جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة، توجيه، تنسيق واتخاذ للقرار، ما يفرض على القادة امتلاكهم لمهارات إدارية كفيلة لأدائهم هذه الوظائف، بالموازاة لذلك، ركزت الدراسات الحديثة حول أفضل نمط يستخدمه القائد قصد تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية، هذا من جهة.

من جهة أخرى تعاني المؤسسات الجزائرية بشكل واضح من بقائها حبيسة نظرية التفويض وقصورها، وسلبية بقاءها أسيرة المركزية الشديدة وهرمية مستوياتها الإدارية وتعددتها وطول خط الاتصال وضعفه، ما قوض طاقات عمال الخطوط الأولى وأفقدتهم مرونتهم، ما أصبح اليوم يشكل عائقا للاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، لذي وجب على المؤسسات الجزائرية ان تؤمن بحاجتها لان تكون مؤسسات مرنة متجددة ومبدعة ذات رؤية وأفق استراتيجي، وهنا يبرز حاجتها الملحة لتبني مفاهيم ومداخل إدارية حديثة قادرة على استغلال طاقات وإبداع العاملين نظرا لاحتكاكهم المباشر بمتغيرات البيئة، وهذا ما يوفره تبني مفهوم تمكين العاملين، لماله من انعكاسات ايجابية على أداء موردها البشري وأدائها ككل، كون التمكين أصبح جوهر الإبداع الإداري لأي مؤسسة و يعتبر من

أهم المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري في مجال الموارد البشرية في الدول المتقدمة، إذ يمنح هذا الأخير العاملين حرية في اتخاذ القرار والقدرة على التصرف الآن، بهذا فالتمكن يوفر المرونة اللازمة للعاملين للتأقلم مع بيئة المؤسسة في نقطة تماسها الأولى، والذي قد ينجلي منه مخاطر أو فرص جوهرية للمؤسسات.

1. إشكالية الدراسة:

في خضم المنافسة العالمية المحتدمة التي تعرفها كبريات شركات قطاع المحروقات، وباعتبار مؤسسة سوناطراك ضمن قائمة أكبر خمسة عشر شركة نفطية في العالم، فمؤسسة سوناطراك ملزمة بامتلاك قادة ذوي رؤية واضحة للمستقبل وقادرين على مجابهة هذه المنافسة، يعملون على تحفيز وتوجيه مرؤوسيههم بشكل فعال نحو تحقيق أهدافها، كما يحضون بدرجة عالية من الكفاءة والمهارة في أدائهم لوظائفهم، ويتبعون أنماط قيادية حديثة أثبتت الدراسات نجعتها وفعاليتها، وبإمكانهم كذلك تبني مداخل حديثة في تسيير المؤسسة كتمكين العاملين لتحسين أداء موردها البشري وأداء المؤسسة ككل، حيث سيتخذ الباحث أحد مديرياتها المركزية والمتمثلة في مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك ASL SONATRACH كعينة دراسة.

ومنه فإن إشكالية الدراسة تتمثل في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير القيادة الإدارية على مستوى تمكين العاملين بمديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك

؟ ASL SONATRACH

2. الأسئلة الفرعية:

من الإشكالية السابقة يمكن بلورة أسئلة الدراسة التالية:

(1) ما هو النمط القيادي السائد (من بين الأنماط الحديثة محل الدراسة) بمديرية الشؤون الاجتماعية

لسوناطراك (من وجهة نظر العاملين)؟

(2) ما هو مستوى ممارسة قيادة مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك لوظائفها (من وجهة نظر العاملين)؟

(3) ما هو مستوى تمكين عاملي مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك (من وجهة نظرهم)؟

(4) هل توجد علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة الحديثة للقائد ومستوى تمكين عاملي مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)؟

(5) هل توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة القائد لوظائفه ومستوى تمكين عاملي مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)؟

(6) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في ممارسة القائد لوظائفه وأنماطه القيادية الحديثة وكذا تمكين عاملي مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك، تعزى لمتغيراتهم الشخصية؟

(7) هل يوجد أثر لأنماط القيادة الحديثة على مستوى تمكين عاملي مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)؟

(8) هل يوجد أثر لممارسة القائد لوظائفه على مستوى تمكين عاملي مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)؟

3. فرضيات الدراسة:

من أسئلة الدراسة السابقة يصيغ الباحث فرضيات الدراسة التالية:

(1) النمط القيادي الحديث السائد بمديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك من وجهة نظر العاملين هو نمط القيادة الخادمة.

(2) مستوى المهارات الإدارية لقيادة مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك كما يراها العاملين متوسط.

(3) مستوى تمكين موظفي مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك كما يراه العاملين عالي.

(4) توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة القائد لوظائفه ومستوى تمكين عاملي مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

(5) توجد علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة الحديثة ومستوى تمكين عاملي مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

(6) يوجد أثر لممارسة القائد لوظائفه على مستوى تمكين عاملي مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

(7) يوجد أثر بين أنماط القيادة الحديثة محل الدراسة على مستوى تمكين عاملي مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

(8) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في ممارسة القائد لوظائفه وأنماطه القيادية الحديثة وكذا تمكين عاملي مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك، تعزى لمتغيراتهم الشخصية.

4. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذا البحث في:

أولا القيمة العلمية: لهذا البحث من خلال الجزء النظري للدراسة وذلك

(1) الاهتمام بدراسة القيادة الإدارية هو محور أساسي في الفكر الإداري المعاصر، خاصة في الدول المتقدمة حيث تتوفر مراكز بحثية وتدريبية متميزة تركز على هذا المجال، هذا الاهتمام ساهم في تمكين هذه الدول من بناء مؤسسات قوية بفضل توافر قادة مؤهلين وأخلقت مهمتهم، حيث يُعتبر القائد الإداري مفتاحا لنجاح أي مؤسسة.

(2) يلقي التمكين اهتماما متزايدا في المؤسسات المعاصرة، باعتباره عامل أساسي في تنمية الابداع داخل المؤسسة، من أجل إعداد أفراد مكنين قادرين على صناعة قراراتهم بأنفسهم، ولعب دور

مهم في اقتناص الفرص وتجنب التهديدات، خاصة في الصفوف الأمامية للمؤسسة، فالأفراد الذين لا يمتلكون المعلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ويساهموا في حل المشكلات التي تنشأ أثناء العمل.

(3) يساعد تمكين العاملين في زيادة شعورهم بالانتماء، ويتيح لهم الفرصة بالمشاركة في اتخاذ القرارات، كما يمددهم بالمعلومات التي كانت بعيدة عنهم وممنوعة عنهم لوقت طويل، وهذا ما يساعدهم في استغلال إمكاناتهم وقدراتهم وأفكارهم التي كانت حبيسة مخيلتهم، إضافة إلى زيادة إحساسهم بتقدير الإدارة وثقتهم بها.

ثانيا القيمة التطبيقية: لهذا البحث من خلال الجزء التطبيقي للدراسة وذلك

(4) بعد التوصل إلى النتائج وتقديم الاقتراحات والتوصيات حول أهمية وظائف القائد وكذا الأسلوب القيادي الحديث في رفع مستوى تمكين العاملين وماله من انعكاسات ايجابية على أداء موردها البشري وأداء المؤسسة ككل.

(5) توعية القائد بالنمط القيادي السائد كما يراه مرؤوسيه وتوجيهه إلى توظيف الأنماط الأخرى بفعالية وإطلاعه على كل جديد في القيادة ومسايرة العصر، وكذلك نفس الشيء بالنسبة لكل قادة مؤسسة سوناطراك عبر مختلف المستويات.

(6) قد تساعد هذه الدراسة مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك ومؤسسة سوناطراك ككل في فهم واقع متغيرات الدراسة، وتمنحهم فهم أعمق لدور القيادة الإدارية وأنماطها الحديثة وتكوين رؤية مستقبلية في حالة تبني تمكين العاملين كاستراتيجية لتطوير موردها البشري.

6. أهداف الدراسة:

(1) الدراسات تقديم مقارنة نظرية لمتغيرات الدراسة من قيادة إدارية وتمكين العاملين.

(2) الوقوف على واقع القيادة الإدارية في مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك ASL

SONATRACH محاولا إيجاد دراسة تحليلية لواقع القيادة والتي سنعتمد فيها على الأنماط

القيادية المعاصرة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، القيادة الاستراتيجية، القيادة الأخلاقية والخادمة).

(3) تقييم ممارسة القائد لوظائفه في مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك ASL SONATRACH.

(4) رصد مستوى تمكين موظفي مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك ASL SONATRACH كما يراه العاملين.

(5) اثبات وجود العلاقات الارتباطية والتأثيرية المعتمدة في فرضيات الدراسة للقيادة الإدارية وفق مقارنة وظيفية للقائد مع أبعاد تمكين العاملين (تفويض السلطة، التحفيز، التدريب، الاتصال الفعال، المشاركة بالمعلومات).

(6) اثبات وجود العلاقات الارتباطية والتأثيرية المعتمد في فرضيات الدراسة للقيادة الإدارية وفق مقارنة نمطية الحديثة مع أبعاد تمكين العاملين.

(7) تستهدف الدراسة كذلك لفسح المجال لباحثين آخرين للبحث في متغيرات أخرى أو أنماط قيادية أخرى، وأخيرا الخروج باستنتاجات وتوصيات يمكن أن تضيف شيئا في هذا المجال.

7. الدراسات السابقة:

1.7 دراسة قاسم شاهين بريسم العمري (2009)

تحت عنوان أنماط القيادة وتأثيرها في انجاح المنظمات الحكومية أطروحة دكتورا فلسفة في الإدارة العامة، جامعة البصرة، العراق.

1.1.7 مشكلة الدراسة:

تناولت هذه الدراسة مشكلة تحقيق المؤسسات الحكومية في العراق لتقدم والتطور، من خلال دراسة مدى تفوق هذه المؤسسات على غرار مثيلاتها من المؤسسات الحكومية. وتناولت الدراسة مستويات توفر نظام لتفويض الصلاحيات وكيفية قيادة الفرق العاملة داخل تلك المؤسسات، مع التركيز على

تشجيع حالات التحفيز والإبداع، واستخدام نظام فعال للاتصال لحل المشكلات المؤسسية عبر تبني تقنيات التفاوض، وتساءلت الدراسة عما إذا كان القادة الإداريين يعتمدون نظاماً تدريبياً محدداً لاستيعاب التحديات ومتابعة التغييرات، وكذلك عن توجهاتهم الاستراتيجية في اتخاذ القرارات السليمة.

2.1.7 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى إجراء استعراض للأدبيات ذات الصلة وتقديم تحليل شامل لواقع القيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية العراقية، حيث قام الباحث بالاعتماد على نمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، لفحص العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين هذه الأنماط ومجموعة من المتغيرات الحيوية التي تلعب دوراً حيوياً في نجاح المؤسسات، وشمل ذلك قيادة فرق العمل، وتفويض الصلاحيات، وتحفيز الموظفين، وتشجيع الإبداع، وتحسين الاتصال الداخلي، واستخدام التفاوض، وإدارة التغيير، وتدريب الموظفين، وأخيراً التوجه الاستراتيجي واتخاذ القرارات.

3.1.7 نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات الرئيسية، حيث أشارت إلى ضرورة تبني أساليب تأهيل وتدريب مدروسة للقادة الإداريين، تمكنهم من التكيف مع التحديات المفاجئة وتوسيع رؤيتهم في مجال عملهم وتوقع المستقبل، كما أكدت على أهمية حماية الاجتهاد لدى القادة الإداريين من مبدأ رجعية العقوبة في مواجهة التصرفات الإدارية، وتشجيع القبول الأولي للتحويلات والمساهمة في إنشاء مركز خاص لإعداد القادة للقطاع الحكومي، كما أشارت إلى أهمية تعزيز قدرات القادة الإداريين وتحفيزهم على التعلم المستمر، وتوفير الفرص لإعادة تقييم دورهم القيادي في ضوء التطورات العلمية المستجدة في مجال الإدارة.

2.7 دراسة هاني بن محمود عبد الله أبو العلا

تحت عنوان تقويم المهارة الإدارية لدى القيادات الوسطى في قطاع الأمن العام، دراسة مسحية على ضباط الأمن العام بمحافظة جدة السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الأمنية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

1.2.7 مشكلة الدراسة:

حددت مشكلة هذه الدراسة في محاولة التعرف على مستويات الفهم والمعرفة بالمهارات الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، اتخاذ القرارات، الاتصالات والرقابة لدى القيادات الوسطى بقطاع الأمن العام والتعرف على العوامل ذات التأثير المعنوي على هذه المهارات. تمثلت المشكلة المحورية لهذه الدراسة في محاولة فهم مستويات المتعلقة بالمهارات الإدارية، والتي تتضمن التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، واتخاذ القرارات، والاتصالات، والرقابة، لدى القيادات الوسطى في قطاع الأمن العام، كما استهدفت الدراسة تحديد العوامل ذات التأثير المعنوي على تلك المهارات في هذا القطاع.

2.2.7 أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى فهم طبيعة ودور القيادة الوسطى في قطاعات الأمن، وتحديد المهام الأساسية التي يتعين للقيادة الوسطى تنفيذها داخل فروع جهاز الأمن العام في محافظة جدة بالسعودية، كما سعت الدراسة إلى تقييم مدى إلمام ومعرفة القادة الوسطى في هذه الفروع بالمهارات الإدارية، خاصة في مجالات التوجيه والتنسيق، واتخاذ القرارات، والاتصالات، والرقابة. ومن خلال استقصاء آراء القيادة العليا والقيادة الصغرى في فروع قطاع الأمن العام بجدة، تهدف الدراسة أيضا إلى تحديد الإيجابيات والسلبيات المتعلقة بمهارات القيادة الوسطى.

3.2.7 نتائج الدراسة:

استنتجت الدراسة مجموعة من التوصيات، حيث أشارت إلى أن مستوى المعرفة والإلمام بالمهارات الإدارية لدى القيادات الوسطى في فروع جهاز الأمن العام بمحافظة جدة يظهر بشكل مرتفع نسبيا في جميع المجالات المدروسة، يعد هذا إيجابية يجب الحفاظ عليها وتعزيزها من خلال تطوير دورات تدريبية متخصصة تسهم في تطوير وتنمية المهارات الإدارية، خاصة في المجالات التي تلبي احتياجات القيادات العليا، واقتُرحت أيضا ضرورة الاهتمام بالتخصص الدراسي للمرشحين للمناصب القيادية، وضرورة اختيار الضباط الذين يتمتعون بخبرة طويلة في المجالات الإدارية المختلفة. كما يُشير الباحث أيضا إلى أهمية النظر في العلاقة بين الرتبة العسكرية والمهارات الإدارية للقيادات الوسطى في فروع جهاز الأمن العام بجدة، مما يبرز أهمية اختيار القادة الوسطى الذين يجمعون بين الخبرة العسكرية والمهارات الإدارية.

3.7 دراسة هبال عبد المالك (2015-2016)

تحت عنوان دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة - فرحات عباس سطيف 1، الجزائر.

1.3.7 مشكلة الدراسة:

اهتمت هذه الدراسة بمعرفة دور المسيرين في الجامعة الجزائرية في إنجاح التغيير التنظيمي، وتم إسقاط ذلك ميدانيا على نظام التعليم العالي الجديد (ل.م.د) كمشروع تغيير استراتيجي، الهدف منه تصحيح الاختلالات المتراكمة التي عرفت الجامعة الجزائرية منذ عقود، إضافة إلى مساهمة عالمية التعليم العالي وما يصاحبها من تطور وجودة ومقروئية للشهادات العلمية.

2.3.7 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة من الناحية التطبيقية تشخيص التطبيق العملي لمفهوم قيادة التغيير التنظيمي في واقع المؤسسات العمومية الجزائرية لاسيما منها مؤسسات التعليم العالي لما له من تأثير على زيادة الأداء التنظيمي للوصول إلى النوعية والتميز، وكذا التعرف على دور التغيير في مؤسسات التعليم العالي، وتسليط الضوء على واقع العمل الإداري في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، وهل تتوفر في الإداريين مهارات قيادة التغيير التنظيمي، و الوقوف على الأهداف والغايات المتوخاة من اعتماد نظام التعليم العالي الجديد (ل.م.د) مع تشخيص واقع المنظومة الجامعية في الجزائر في ظل تطبيق نظام التعليم العالي الجديد (ل.م.د) لإعطاء صورة تقييمية.

3.3.7 نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى أن مسيرين مختلف إدارات مؤسسات التعليم العالي لا يمارسون أدوارهم كقادة للتغيير التنظيمي، كما دلت النتائج أيضا على عدم نجاح التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية من خلال عدم تحقق أهداف نظام (ل.م.د) بالمستوى المطلوب والمرجو من قبل الوزارة الوصية، وكذلك خلصت نتائج الدراسة على التأثير الايجابي لممارسة أدوار قيادة التغيير التنظيمي على نجاحه.

4.7 دراسة برني لطيفة (2014-2015)

تحت عنوان أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والمؤسسات الاستشفائية الخاصة بولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.

1.4.7 مشكلة الدراسة:

حددت مشكلة هذه الدراسة في دراسة أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات من جهة، ومن جهة أخرى دراسة وجود التباين للأثر من عدمه عن طريق عمل مقارنة بين المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة.

2.4.7 أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج نظري يتضمن كل من المتغيرين تمكين العاملين والأداء الاجتماعي، وتطبيقه على القطاع الصحي في ولاية بسكرة، أين تم التركيز على المقارنة فيها بين عينة من المؤسسات الاستشفائية العمومية والمؤسسات الاستشفائية الخاصة، وتم ذلك من خلال استقصاء أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي لهذه المؤسسات ورصد أهم الفروق بينها، وكذلك أهم الفروق بين المبحوثين من ناحية خصائصهم الشخصية والوظيفية في آراءهم حول درجة ممارسة تمكين العاملين والأداء الاجتماعي لمؤسساتهم.

3.4.7 نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات أهمها أن رغم التباين الحاصل في القطاعين وبروز المؤسسات الاستشفائية العمومية على أنها أكثر تمكينا إداريا من المؤسسات الاستشفائية الخاصة، إلا أنه وفي واقع الأمر لا أحد منهما يمنح العاملين الدرجة الكافية من التمكين الإداري.

5.7 دراسة باري أ. فان، آرون كولمان، جينيفر سيمبسون (2014)

تحت عنوان فانسيمكو لتطوير مسح القيادة: تحديد أنماط القيادة الهجينة

Development of the Vannsimpco Leadership Survey: A delination of hybrid leadership styles.

1.5.2 مشكلة الدراسة:

حددت مشكلة هذه الدراسة في قصور استبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ) باعتباره أداة أحادية لقياس القيادة من وجهة نظر القائد وقصورها عن تقديم وجهة نظر المرؤوسين.

2.5.7 أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير أداة ثنائية أكثر تنوعاً مع أساليب قيادة مختلطة، كأداة لمقارنة تصورات المرؤوسين مع تصورات قادتهم.

3.5.7 نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى إنشاء أداة تحمل اسم مسح القيادة (VLS) Vannsimpco، حيث تم تضمين الأساس المنطقي لتطوير هذه الأداة ومناقشة التحقق من صحتها، كما تم توصل اختبار الموثوقية لـ VLS على أن الاستبيان موثوق به وأداة صالحة لديه القدرة على استخدامها في مجموعة متنوعة من البيئات التنظيمية، ويسهل تصميمه استخدامه بين المسؤولين لقياس أساليب قيادتهم، كما تسمح الأداة للمرؤوسين تقديم تصوراتهم فيما يتعلق بأساليب القيادة للمشرفين عليهم.

6.7 دراسة: نورابراثو، إيرليند هوين لاوكفك، وكارينا إم إيجلاند، وآن مارتاسولهايمسكار (2022)

تحت عنوان التحقق من صلاحية الإصدارات النرويجية لمقياس قيادة التنفيذ (ILS)، واستبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ) في بيئة رعاية الصحة العقلية بالنرويج.

"Validation of the Norwegian versions of the Implementation Leadership Scale (ILS) and Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) in a mental health care setting".

1.6.7 مشكلة الدراسة:

حددت مشكلة هذه الدراسة في تقييم أدوات قياس الموظفين لمدى نجاح قادتهم في تنفيذ ممارسات العمل الموسع لعينة من مؤسسات رعاية الصحة العقلية النرويجية، وتمثلت الأدوات في الاستبيانين الأكثر شيوعاً في قياس القيادة الفعالة، والمتمثلتان في مقياس قيادة التنفيذ (ILS)، واستبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ).

2.6.7 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة لتقييم الخصائص السيكومترية لاستبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ) ومقياس قيادة التنفيذ (ILS) في بيئة رعاية الصحة العقلية النرويجية.

3.6.7 نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى أن نتائج تحليلات العوامل التأكيدية لـ ILS و MLQ هما أداتان صالحتان للقياس.

7.7 دراسة زايد مراد و صراب نور الدين (2016)

تحت عنوان مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية، دراسة تطبيقية بمديرية الري لولاية أم البواقي، مقال منشور في مجلة الإحصاء والاقتصاد التطبيقي، المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي - القليعة، الجزائر.

1.7.7 مشكلة الدراسة:

حددت مشكلة هذه الدراسة في دراسة أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات من جهة، ومن جهة أخرى دراسة وجود التباين للأثر من عدمه عن طريق عمل مقارنة بين المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة.

2.7.7 أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية تمكين العاملين والقيادة الإدارية ومختلف أنماطها نظريا، وكذا على أنماط القيادة الإدارية السائدة أو الممارسة من قبل المسؤولين بمديرية الري لولاية أم البواقي، ومعرفة النمط القيادي الأنجع الذي يحقق مستوى أعلى من التمكين، كما هدفت كذلك إلى التعرف على واقع التمكين بالمديرية محل الدراسة، وتحديد العلاقة بين مستويات تمكين العاملين وأنماط القيادة الإدارية الممارس من قبل المسؤولين بالمديرية.

3.7.7 نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية جدا ما بين مستويات تمكين العاملين والنمطين التحويلي والديمقراطي، أما النمط الأوتوقراطي والحر فعلى علاقة ضعيفة بمستويات التمكين، مستويات التمكين تختلف من نمط لآخر، حيث يزداد مستوى التمكين عند النمط التحويلي والديمقراطي، أما النمط الأوتوقراطي والحر فمستوى التمكين يكون ضعيف.

8.7 دراسة مطر بن عبد المحسن الجميلي (2008)

تحت عنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، من وجهة نظر مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير في اللوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

1.8.7 مشكلة الدراسة:

حددت مشكلة البحث في دراسة ثلاثة أنماط قيادية حديثة وهي: النمط الاستراتيجي، النمط التحويلي، والنمط المشارك، وعلاقته بمستوى التمكين لدى العاملين في مجلس الشورى بالمملكة العربية السعودية.

2.8.7 أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أنماط القيادة الإدارية السائدة لدى المسؤولين التنفيذيين في مجلس الشورى السعودي، ومعرفة مستويات التمكين السائدة، وكذا معرفة العلاقة بين النمط القيادي الإداري ومستوى التمكين، بالإضافة إلى معرفة أهم المعوقات التي تواجه التمكين بمجلس الشورى.

3.8.7 نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى أن أفراد العينة موافقون على أن المسؤولين التنفيذيين في مجلس الشورى السعودي يتوفر لديهم الأنماط القيادية محل الدراسة (النمط الاستراتيجي، النمط التحويلي، والنمط المشارك)، كذلك موافقون على وجود مستويات للتمكين، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية الإدارية ومستويات التمكين حيث أنه كلما زاد تبني للأنماط القيادية الإدارية الحديثة التحويلي

والمشارك، والاستراتيجي، كلما زاد مستوى التمكين لدى الموظفين، وأهم المعوقات التي تواجه التمكين بالمجلس تتمثل في محدودية فاعلية نظام الحوافز، محدودية تفويض المدراء لسلطاتهم، بيئة العمل لا تساهم بجل بالمشكلات ولا تساعد على التعاون بين المستويات، وكذا عدم منح المدراء موظفيهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات، المركزية،... إلخ.

9.7 دراسة . جواد محسن راضي (2010)

تحت عنوان التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، مقال منشور في مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، الأردن.

1.9.7 مشكلة الدراسة:

حددت إشكالية الدراسة في دراسة هل الإبداع العاملين عامل محدد لتمكين العاملين، وما هو مستوى أبعاد التمكين الإداري ومستوى أبعاد إبداع العاملين في الكلية، ودراسة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بينهما.

2.9.7 أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تبين علاقة التمكين الإداري مع إبداع العاملين .

3.9.7 نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى أن تأكيد العلاقة بين تمكين العاملين والإبداع الإداري، وأكدت النتائج وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين مع أغلب متغيرات الإبداع .

8. حدود الدراسة:

تم تحديد حدود هذه الدراسة كالتالي:

1.8 الحدود الموضوعية:

تمثلت في دراسة الأثر والارتباط بين القيادة الادارية كمتغير مستقل (بمقاربتين: مقارنة وظيفية ومقاربة نمطية حديثة)، مع تمكين العاملين بأبعاده كمتغير تابع والتأثير بين المتغير المستقل وتقييم مستويات هذه المتغيرات في الواقع.

2.8 الحدود المكانية:

تتخصر الحدود المكانية في مديرية الشؤون الاجتماعية سوناطراك ASL SONATRACH.

3.8 الحدود الزمانية:

تمت هذه الدراسة ككل خلال 2020-2023، أما الكشف عن آراء عينة الدراسة ضمن حدود ظروف الدراسة لسنة 2023.

9. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة الرئيسية وأسئلتها الفرعية، تم اعتماد المنهج الوصفي في الشق المتعلق بالجانب النظري والدراسات السابقة لتقريب الباحث من الواقع من خلال عرض المفاهيم النظرية التي تمس متغيرات الدراسة من قيادة إدارية وتمكين للعاملين، حيث يعرف المنهج الوصفي على أنه "محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة من أجل الوصول إلى فهم أفضل وأدق للمشكلة أو الظاهرة"، وفي سياق دراسة الروابط والعلاقات، تم اعتماد منهج دراسة الحالة في الشق التطبيقي حيث تم الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما تم الاستعانة بالأدوات الإحصائية قصد تحليل الاستبيان، وكذا اختبار فرضيات الدراسة المعتمدة.

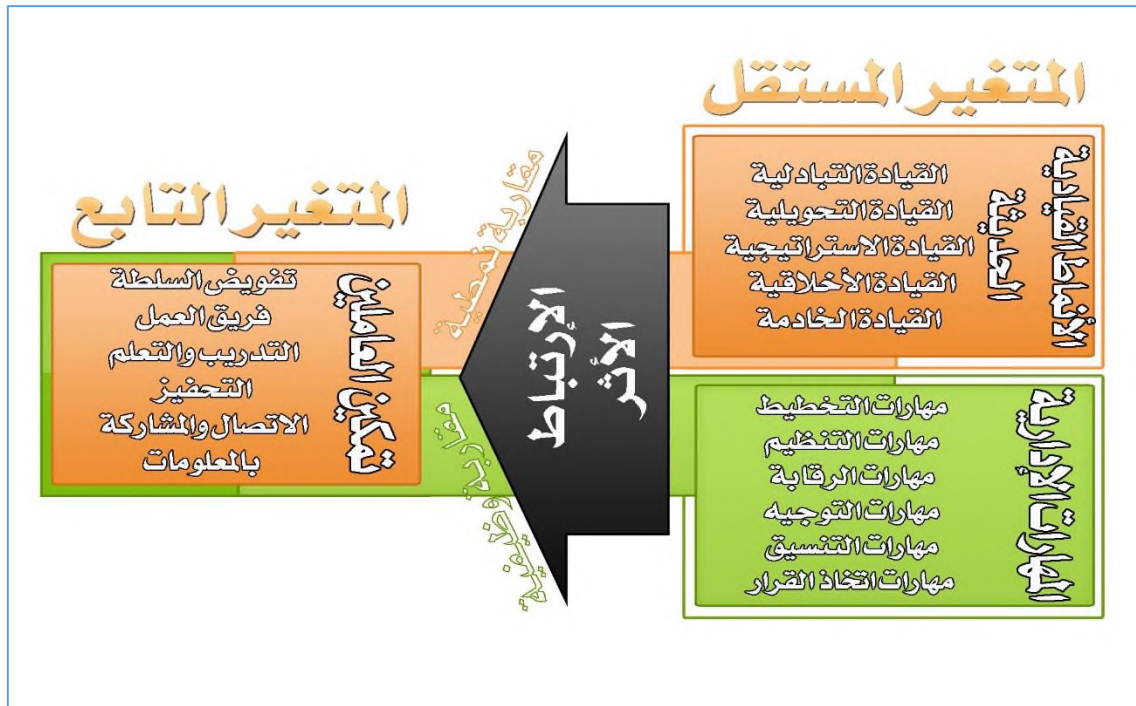
10. هيكل الدراسة:

لاستقاء متطلبات الدراسة تم تقسيم البحث إلى أربع فصول إضافة إلى المقدمة والخاتمة، حيث تناولت المقدمة الطرح العام لموضوع الدراسة، أما الفصل الأول فتتطرق للإطار النظري للقيادة الإدارية، والفصل الثاني لموضوع تمكين العاملين، أما الفصل الثالث خصص لعرض متغيرات

الدراسة وتقديم المؤسسة موضوع دراسة الحالة، أما الفصل الرابع فخصص للجانب التطبيقي للوقوف على مدى مساهمة القيادة الإدارية في رفع مستوى تمكين العاملين على أرض الواقع بمديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك ASL SONATRACH.

11. نموذج الدراسة:

الكل رقم 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

الفصل الأول:

التأصيل النظري للقيادة الإدارية

تمهيد:

تعد القيادة الإدارية من أكثر المتغيرات دراسةً، فالقيادة على اختلاف نطاق ممارستها هي في محصلتها فن إنساني تحتاج إلى المراجعة الدائمة من أجل تقديمها بشكل يلقي أقصى قدر من التأييد والاستحسان، ويشكل فهمها من خلال مفاهيمها النظرية ودراسة تطورها خلال مدارس الفكر الإداري وكذا نظرياتها جزءاً أساسياً في دراستنا هذه، قصد الخروج ما أمكن بفهم شامل للقيادة الإدارية، ليحاول بذلك الباحث ضبط هذا المتغير بما يخدم الدراسة، ومن هذا المنطلق سيحاول الباحث خلال هذا الفصل التطرق للأسس النظرية للقيادة الإدارية، والتعرف على طبيعة القيادة، والاطلاع على تطور مفهوم القيادة الإدارية عبر مدارس الفكر الإداري ونظرياتها، وفق المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيم للقيادة الإدارية

المبحث الثاني: طبيعة القيادة الإدارية

المبحث الثالث: تطور القيادة الإدارية عبر مدارس الفكر الإداري

المبحث الرابع: نظريات القيادة الإدارية

المبحث الأول: الأسس للقيادة الإدارية

لقد كانت القيادة محط اهتمام المؤرخين والفلاسفة لفترة طويلة، حيث بدأت الاهتمامات بالقيادة تظهر في المجتمعات القديمة، ورغم وجود هذا الاهتمام في السابق، إلا أن الحاجة إلى القيادة الإدارية ارتفعت بشكل كبير في المجتمعات الحديثة، ويعزى هذا الارتفاع إلى زيادة تعقيد المؤسسات، حيث تتسم هذه الأخيرة بنمو أهدافها وتعدد مهامها وتشابك مصالحها، كما يأتي ذلك في سياق تنوع التحديات التي تواجهها هذه المؤسسات وسرعة التغير في بيئة الأعمال التي تعمل فيها، ما يستلزم وجود قيادة فعالة قادرة على التأثير في سلوك المجموعة وتوجيه هذا السلوك بما يضمن تحقيق الأهداف المشتركة،¹ وسيتناول الباحث في هذا الجزء مفهوم القيادة الإدارية، عناصرها المكونة لها، مبادئها، وعرض ومستوياتها.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

تُعد القيادة الإدارية موضوعاً يتطلب رصدًا ودراسة مستمرة، حيث تم تناوله من قبل العديد من العلماء والقادة على مر التاريخ، ورغم وجود تباين في تعريف القيادة الإدارية، إلا أنها لم تكن مجرد موضوع للجدل بل كانت قضية تستوجب المزيد من الرصد المستمر والدراسة والنقاش،² ويعد مفهوم القيادة الإدارية من بين المفاهيم المعقدة والغنية، حيث يتأثر بأبعاد ومتغيرات متعددة، حيث تتنوع تخصصات دراستها واهتمامات الباحثين، ومن جهة أخرى يختلف الباحثون في الرؤى والزوايا التي يتبنونها لتعريف القيادة الإدارية وفهمها،³ وسيحاول الباحث في هذا الجزء الإحاطة بأغلب الزوايا والإلمام بأغلب

¹ طارق عبد الرؤوف عاصم، إيهاب عيسى المصري، القيادة الإدارية والتمكين الإداري، المكتب العربي للمعارف، ط1، 2018، ص 15.

² بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، ط 2، الأردن، دار الميسرة، 2014، ص 17.

³ حورية علي شريف، يوسف علي شريف: دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مجلد 12، العدد 1، 2019، ص 527.

الرؤى قصد الخروج بتعريف شامل للقيادة الإدارية، حيث سيتناول الباحث أولاً مفهوم القيادة وبعدها مفهوم القيادة الإدارية كالتالي:

1. مفهوم القيادة:

لاستجلاء مفهوم القيادة الإدارية، كان من المناسب التطرق أولاً لمفهوم القيادة لغة واصطلاحاً على النحو التالي:

1.1 القيادة لغة:

إن كلمة القيادة ذات أصول يونانية ولايتينية، لأن leadership مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بعمل ما، ويتفق الفعل اليوناني Archein مع الفعل اللاتيني Agere الذي يعني: يحرك أو يقود، فالقيادة بداية يقوم بها شخص واحد، وعمل ينجزه آخرون حسب توجيهات هذا الشخص.¹

كما ورد مفهوم القيادة في المراجع العربية بطرق وصياغات مختلفة،² ويعود أصل كلمة القيادة إلى الفعل قاد-يقود، حيث القود في اللغة نقيض السوق ويقال قيده بالإحسان، ويقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقُدوة والمرشد، وقد ورد مفهوم القيادة في اللغة تحت كلمة قود والأقود من الرجال أي الشديد العنق وسمي بذلك لقلّة التفاته، أي أنه إذا قبل على شيء بوجهه ولم يكن يصرف وجهه عنه.³

2.1 القيادة اصطلاحاً:

تعريف القيادة كمصطلح شهد تبايناً واختلافاً بين العلماء، وقد تمحور الاختلاف حول صعوبة الفصل

¹ أسامة حسن سالم القانون، دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني-الشق المدني، رسالة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الراشد، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016، ص 10.

² نفس المرجع.

³ قاسم شاهين برسيم العمري، أنماط القيادة وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه، جامعة البصرة، العراق، 2009، ص 6.

بين ما يجب أن تكون عليه القيادة وما هي عليه فعلا، وأيضا حول صعوبة تحديد ما إذا كانت القيادة خاصية تتدرج ضمن صفات الجماعة المتعلقة بالمكانة والوظيفة والنشاط الأساسي للجماعة، أم هي خاصية فردية متعلقة بخصائص الشخص نفسه، وفيما يلي مجموعة من تعاريف القيادة من مختلف الأدبيات والتي من خلالها سيحاول الباحث الخروج بتعريف خاص لهذه الدراسة:

وفقا لـ Oxford يشير المعنى الاصطلاحي للقيادة Leadership بأنها جملة السمات أو الصفات التي من الممكن أن يتحلى بها من يتخذ ويلعب دور القائد.¹

وتعني كلمة "قائد" Leader الفرد الذي يوجه أو يرشد الآخرين، مما يعكس العلاقة بين شخص يوجه أشخاصا آخرين، والقيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة Rational Process حيث يكون هناك طرف مرشد ويوجه، وطرف آخر يتلقى الإرشاد والتوجيه بغية تحقيق أهداف محددة.²

أما روبرت ديلت Robert Dilts فيرى أن القيادة هي جعل الآخرين يقومون بالأشياء.³

كما أورد روبينز Robbins عدة تعاريف للقيادة منها:⁴

هو أن القيادة هي القدرة على إلهام فريق لتحقيق هدف معين، والقيادة هي التأثير على الآخرين وإلهامهم ومساعدتهم على أن يصبحوا أفضل مما هم الآن، وبناء وسقل مهاراتهم وتحقيق الأهداف على المدى الطويل، كذلك القيادة هي تمكين الآخرين ليصبحوا قادة فعالين أيضا. وفي مرجع آخر عرف القيادة بالقدرة على التأثير في المجموعة نحو تحقيق الرؤية أو مجموعة من الأهداف.⁵

في نفس الصياغ يؤكد رنزيكس ليكرت Rensis Likert على أن القيادة هي القدرة على المحافظة

¹ قاسم شاهين بريسم العمري، مرجع سابق، ص6.

² نواف كنعان، القيادة الإدارية، الأردن، دار الثقافة، 2009، ص 87.

³ Robert Dilts, Visionary Leadership skills, Meta Publications, USA, 1996, p3.

⁴ Le site web, <https://www.tonyrobbins.com/what-is-leadership>, 16/12/2020, 18 :10.

⁵ Robbins Stephen, A Judge Timothy, Hasham S Elham, Organisational Behaviour, Arab World edition, Pearson, USA, 2012, p 487.

على روح المسؤولية في أفراد الجماعة وقيادتها لأهداف مشتركة.¹

كما عرفها بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة، وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.²

ويأتي تصور جوليان آرندت لمفهوم القيادة حيث سلط الضوء على العلاقة التبادلية Interdépendance relation بين القائد والأتباع، حيث يرى أن كلمة "قيادة" تعكس تبادلاً بين الشخص الذي يبادر ببدأ العمل والشخص الذي ينجزه، حيث يصف هذا التبادل في دورين متباينين: الدور الأول يلعبه القائد الذي يعطى حق إصدار الأوامر، والدور الثاني للأتباع الذين ينفذون هذه الأوامر، وينظر إليها على أنها واجب عليهم، ويرى أن قدرة القائد تتجلى في روح المبادرة وشدة المخاطر التي يتحملها أثناء العمل، وهذا أكثر أهمية من مجرد إتقان المهمة بحد ذاتها.³

كما عرف محمد عبد المقصود القيادة هي عملية التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف.⁴

وعرف محمد عبد الغني القيادة هي السعي من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة من خلال ممارسة التأثير على الأفراد والتواصل معهم.⁵

كما يُنظر للقيادة على أنها مهارة قابلة للتطوير ويمكن تحسينها باستمرار بمرور الوقت، ويُنظر إلى القادة على أنهم أشخاص يتخذون قرارات سليمة وأحياناً صعبة، فهم يضعون رؤية واضحة، ويضعون أهدافاً قابلة للتحقيق Achievable، ويزودون المتابعين بالمعرفة والأدوات لتحقيق تلك الأهداف.⁶

¹ ليكرت رنسييس، أنماط جديدة في الإدارة، ترجمة علي البرسلي، مؤسسة سجل العرب، القاهرة، 1966، ص 26.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد في المنظمات، دار حامد، عمان، الأردن، 1997، ص 260.

³ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 86-87.

⁴ محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 9.

⁵ محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات القيادة، ديبك للنشر والتوزيع، مصر، 2010، ص 9.

⁶ le site web: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/leadership>, 16/07/2020, 20:30.

أما مطر فقد استنتج من عد تعريفات تناولها في دراسته أن القيادة بمفهومها العام هي: القدرة على التأثير على سلوك أفراد الجماعة، وتنسيق جهودهم، وتوجيههم لبلوغ الأهداف المرغوبة.¹

أما القريوتي فتعني القيادة عنده قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادتهم طوعية، ودونما إلزام قانوني، وذلك لاعتقادهم وإيمانهم بدوره في تحقيق أهدافهم، وكونه يعبر عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً.²

كما أضاف نفس الكاتب على أنه مهما كان مفهوم القيادة فهي في محصلتها عملية تفاعلات interactions بين الفرد والجماعة، وهذا يؤكد على أهمية فهم صفات الناس الذين نتعامل معهم، حتى يمكن إدراك ما يؤثر فيهم ويجعلهم يتوجهون للوجهة المطلوبة من نمط سلوكهم والتي يتوخاها القائد.³

يرى الباحث أن التعاريف السابقة تبرز تنوع وشمولية مفهوم القيادة وكيفية فهمها وفقاً لمدرسة فكرية ما أو توجه الباحث حيث خلص الباحث إلى أن القيادة:

- تشير إلى الصفات أو السمات التي قد يتحلى بها القائد.
- هي مهارة قابلة للتطوير والتحسين.
- تشير للعملية الرشيدة للقيادة التي تتضمن علاقة بين القائد والأتباع والتي وصفت كذلك بالعلاقة التبادلية.

- هي القدرة على التفاعل والتأثير والتواصل والتحفيز والتوجيه نحو هدف مشترك.
- القدرة كذلك على المحافظة على روح المسؤولية وتحقيق الرؤية.

¹ مطر بن عبد المحسن الجبيلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى التمكين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الإدارية، السعودية، 2008، ص 12.

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط 5، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 200.

³ محمد قاسم القريوتي، نفس المرجع، ص 201.

- والقدرة على القيادة بالإرادة والافتناع دون جبر.

2. مفهوم القيادة الإدارية:

ما يميز القيادة الإدارية عن القيادة هو أن القيادة الإدارية تنطوي ضمن تنظيم (مؤسسة)، وقد عرف سيكلر هدسون Cecler Hudson القيادة الإدارية بأنها: التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري.¹

حيث يعكس هذا التعريف فكرة أن القيادة الإدارية تهدف إلى توجيه الأفراد نحو العمل المشترك من أجل تحقيق أهداف محددة للمؤسسة.

أما بيتر دراكر Drucker Peter فعرف القيادة الإدارية بـ: هي الارتقاء ببصيرة الانسان الى نظرات أعمق، والارتقاء بمستوى أدائه إلى أعلى المستويات، وبناء شخصيته بحيث يتعدى حدوده العادية، وليس هناك أساس لبناء الشخصية القيادية أفضل من روح الإدارة التي تطبق عن طريق العمل اليومي للمؤسسة، والمبادئ الحازمة للقياد والمسؤولية والارتقاء بمستويات الأداء واحترام الفرد لعمله.² تعريف بيتر دراكر هذا يبرز أهمية تطوير الرؤية والقدرات الشخصية للقادة، والارتقاء بمستوى الأداء، ويركز على أهمية بناء شخصية القائد وتنميتها من خلال تطبيق المبادئ الحازمة للقيادة والمسؤولية وتحقيق أعلى مستويات الأداء داخل المؤسسة.

كما يؤكد آرثر ويمر Arthur Wemer على أن القيادة الإدارية هي القدرة على التأثير في الآخرين، ولكن في نفس الوقت هناك فرق بين المدير والقائد المدير فالقائد المدير هو الذي يملك القدرة ومع أننا لا نستطيع أن نرى الصفات الحية التي يتميز بها القائد، إلا أننا نستطيع إدراكها عن طريق النتائج التي تتحقق مع الناس الذين تأثروا به، ويقول القيادة مجموعة من الصفات النسبية التي نجد

¹ مطر بن عبد المحسن الجبيلي، مرجع سابق، ص 12.

² نفس المرجع، ص 14.

صعوبة في تحديدها وتعميمها، والقائد الذي يدير العمل بنجاح هو الذي يكون قادراً على جعل الأشخاص العاديين يؤدون العمل بمستوى أكثر كفاءة.¹

آرثر ويمر في هذا التعريف يعبر عن فكرته حول القيادة الإدارية بأنها أكثر من مجرد إدارة، إذ تركز على قوة الشخصية في التأثير والإلهام لتطوير أداء الآخرين، ويؤكد أن القادة المدراء هم أولئك الذين يحملون القدرة على التوجيه والتأثير، ويظهر ذلك من خلال نتائج العمل التي يحققونها مع فرقهم التي يقودونها، ويؤكد أيضاً على أن الصفات القيادية ليست محددة وثابتة وغير قابلة لتحديدها بشكل دقيق، بل هي نسبية، ويعتبر القائد الفعال الشخص الذي يمتلك القدرة على تحفيز الأفراد العاديين لتحسين أدائهم بطرق تزيد من فعالية العمل.

ويرى ستوجديل Stogdill أن القيادة الإدارية هي العملية التي يتم فيها التأثير على نشاطات جماعة مؤسسة لتحقيق أهدافها.²

مما سبق يمكن تسجيل بعض الملاحظات حول التعاريف السابقة:

أولاً: وجود عدة تعاريف للقيادة الإدارية والتي تعكس التنوع الكبير في المقاربات والمفاهيم المتعلقة بهذا المجال، وعدم التوافق على تعريف واحد للقيادة الإدارية يمكن أن يعزى إلى العديد من العوامل، بما في ذلك التفرد والتنوع في الثقافات المؤسسية والأساليب الإدارية والأفكار النظرية، ومع ذلك، يمكن التعرف على عدد من العناصر الأساسية التي يمكن أن تكون مشتركة بين مختلف التعريفات للقيادة الإدارية، حيث سيتناولها الباحث بتفصيل في العنصر الموالي وتتمثل هذه العناصر في:

¹ محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سابق، ص 14.

² Stogdill R.M, Leadership, Membership and Organization, Interstate Publishers, 1958, P37.

4. الهدف Goal

1. قائد Leader

2. أتباع Subordinates or followers 5. عملية اتصال وتأثير communic/impact

3. موقف تفاعلي Situation

ثانياً: نستنتج أن القيادة الإدارية تختلف عن القيادة بشكل عام وذلك أن القيادة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة نشاطها، ثم على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية، وبالإضافة إلى ذلك نجد أن القيادة الإدارية تمثيلاً للعملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات، وأنها تتطلب الماما بتخصص الإدارة التي يعتبر وسيلة القائد في التأثير على مرؤوسيه.

ثالثاً: بالإضافة إلى السلطة الرسمية، قد تكون القيادة الإدارية تستند أيضاً إلى الصفات والمهارات الشخصية للقائد، لكن هذه الصفات تأتي كمكمل للسلطة الرسمية وليست العنصر الأساسي في التأثير والتوجيه داخل البيئة المؤسسية.

وفيما يلي بعض النقاط الأخرى التي تتميز القيادة الإدارية:

- القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية والتواجد في الهرم التنظيمي.
- يحمل القائد الإداري منصبا يمنحه السلطة لاتخاذ القرارات والتوجيهات.
- يتم تدريب القادة الإداريين بشكل متخصص في إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي.
- القادة ينشطون ضمن إطار مؤسسي محدد ويسعون لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان كفاءة العمليات، حيث يستخدم القائد الإداري سلطته لتوجيه الفرق وتنفيذ السياسات والإجراءات المعتمدة.
- يقوم القائد بمهام متعددة مثل التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات الاستراتيجية، ويحتاج للتواصل والتنسيق مع مختلف الأقسام والأفراد داخل المؤسسة.

وقد صاغ الباحث تعريفه للقيادة الإدارية كالتالي: القيادة الإدارية هي عملية اجتماعية يتخذ فيها القائد دورا يسعى من خلاله استثارة سلوك مرؤوسيه على نحو فعال لتحقيق أهداف المؤسسة ورؤيتها، فبالإضافة لممارسة وظائفه الإدارية يتبنى القائد أساليباً وأنماطاً لزيادة مستوى القدرة على التأثير والتواصل الفعّال، وتنمية القدرات الفردية والجماعية، كما يمنحهم الثقة ويشجعهم على العمل الجماعي ويبعث المنافسة الشريفة بينهم، في بيئة عمل إيجابية محفزة وضمن إطار أخلاقي.

المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية

كما رأينا في الجزء السابق، ومن خلال النتائج التي توصل لها الباحث إلى أنه رغم تعدد واختلاف تعريف القيادة الإدارية إلا أنه اجتمعت كلها في العناصر الأساسية المكونة للقيادة الإدارية والمتمثلة في: القائد، المرؤوسين، الموقف، الهدف، وعملية التأثير والتي سنتناولها في هذا الجزء بشيء من التفصيل.

حيث عبر فيلمر Fulmer عن معنى القيادة بدالة رياضية كما يلي:¹ $L=f(F, g, W,S)$

حيث تشير هذه الرموز إلى:

L: Leadership	القيادة
f: fonction of	دالة أو نتيجة التفاعل
F: Followers	الأتباع (المرؤوسين)
g: goal	الهدف
w: willingness of subordinates	رغبة وإرادة المساعدين
S: situation	الموقف السائد

¹ Fulmer Robert, The New Management, 4th edition, Mac Millan Publishing Company, New York, 1989, P 210-221.

فيلمر يستعرض القيادة كتفاعل اجتماعي يشمل الأتباع والهدف والمساعدين والموقف السائد، حيث يعكس فكرة أن القيادة هي تفاعل يحدث مع وجود شخص يتقدم وآخرين يتبعون، وتحقيق هدف مشترك تحت ظروف ومواقف معينة، حيث يمارس القائد تأثيره على الجماعة، وما يعاب على هذه المعادلة هو غياب القائد نفسه، حيث لاحظ الباحث تكرار غياب عنصر القائد في العديد من المراجع والابحاث، وعلى هذا الأساس سيتناول الباحث عناصر القيادة الأساسية عنصر بعنصر كالتالي:

أ- القائد:

يعتبر أهم عنصر في القيادة والقائد هو من يقود الجماعة أو الذي تنقاد له مجموعة من الناس، فالقائد هو الفرد الذي يتولى توجيه مجموعة من الأفراد، وهو من يضمن توجيههم وتنظيمهم وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، حيث يستخدم قوته وسلطته وخبرته وقدرته على الإقناع للتأثير في سلوك أفراد المجموعة، ويمكن اعتبار القائد الإداري شخصاً يحمل المعرفة والقدرة على تحفيز وتحقيق النجاح للأفراد من خلال فهم احتياجاتهم وتوجيههم واحترام الاختلافات الفردية بينهم، مدرّكاً لميولهم واستعدادهم، وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.¹

القائد هو العنصر الحيوي في القيادة الإدارية والشخص الذي يقود ويوجه الجماعة نحو تحقيق الأهداف المشتركة، حيث يتضمن دور القائد في العديد من الجوانب الرئيسية منها:

- إنشاء جو من الرضا والقبول: بناء علاقة إيجابية بين القائد والمجموعة لتجنب المقاومة والعداء وزيادة التعاون.

¹ غالية نعيان السرايبي، دور أنماط القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري دراسة ميدانية على المصارف التجارية السورية في محافظة حماة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2017-2018، ص 33.

- توفير المعرفة والتوجيه: توضيح متطلبات العمل وسياسات المؤسسة للأفراد لتجنب الأخطاء وإشباع حاجاتهم.
- تحديد نظام محكم وعادل: إنشاء قواعد واضحة للعمل والعقوبات والمكافآت لتوفير بيئة مستقرة.
- تلبية الحاجات الإنسانية: تأمين الاحتياجات الاقتصادية والنفسية والاجتماعية للأفراد، بما في ذلك الإشادة ومنح الأوقات للراحة والثناء على الجهود المبذولة.
- احترام مشاعر الأفراد: دراسات عديدة أظهرت قوة انتقال المشاعر بين أفراد الفريق، وأن القائد يلعب دورا حاسما في توجيه هذه المشاعر، كونه مركز الانتباه، فإن ردود أفعاله وطريقة تعامله تؤثر بشكل كبير على ما إذا كان الفريق سيكون في حالة معنوية إيجابية أو سلبية.
- هذه العوامل تُظهر أهمية القائد في انشاء بيئة عمل إيجابية وتحقيق رضا وتوجيه فعال للفريق، وتظهر القائد من يؤثر على المشاعر والأداء الجماعي، ودوره الحاسم في فهم وتلبية احتياجات الأفراد لتحقيق الأهداف بنجاح.

ب- الجماعة "المرؤوسين":

بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية، بل يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات.

والجماعة هم مجموعة من الأفراد (شخصين أو أكثر) يعملون في المؤسسة في وظائف مختلفة وقد عرف " سميث " Smith الجماعة على أنها وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل ويعملون بطريقة متحدة اتجاه البيئة التي تجمعهم، حيث يشير هذا المفهوم إلى وعي الأفراد بوحدتهم كجماعة وقدرتهم على العمل بشكل متناغم ومتكامل لمواجهة التحديات أو الظروف المحيطة بهم، فالأفراد الأكثر تكيفا مع بعضهم البعض هم الأكثر ثقة بقيادتهم

والمتفهمين لفكرها وفلسفتها والأكثر إدراكاً لأهدافها، فوجود الجماعة المنظمة شرط أساسي لوجود

القيادة لأن الجماعة المنظمة تشعر بالمسؤولية المشتركة وتحقق الأهداف.¹

وقد أشارا "كرش وكرسفيلد" Krech and Crutchfield وفق مقاربتهم إلى دعامتان تبرز من خلالهما

أهمية تفاعل الأفراد كجماعة مترابطة:²

1. **العمل كجماعة**: هذا يشير إلى ضرورة أن يتحرك الأفراد في الفريق معاً نحو هدف مشترك،

فعندما يكونون موحدين ومتحدثين بلغة واحدة في سعيهم لتحقيق الأهداف، يمكنهم تحقيق

نتائج أكثر فعالية وإنتاجية.

2. **التفاعل القوي والنشط**: يعكس هذا الدعامات أهمية التواصل والتفاعل بين أفراد الفريق بشكل

قوي ونشط، فعندما يتفاعل الأفراد بشكل فعال ويتبادلون الأفكار والمعرفة والدعم، يمكن أن

يزيد ذلك من قوة الفريق وقدرته على التكيف وحل المشكلات بشكل أفضل.

تجميعاً، هاتان الدعامتان تبرزان أهمية تفاعل الأفراد كوحدة واحدة متكاملة، وأن تعاونهم وتواصلهم

المستمرين يساهمان في تحقيق الأهداف وتحسين الأداء الجماعي.

ج- الأهداف المشتركة:

نجاح القيادة لا يمكن أن يكون في ظل تعدد الأهداف وتباينها، ولذا فإنه يلزم لوجود قيادة ناجحة

تحديد هدف موحد يسعى الجميع لتحقيقه وحيث أنه في أغلب الأحيان يكون لدينا عدد من الأهداف

المتباينة، فإن دور القائد هو السعي لتوحيد تلك الأهداف والعمل على تحقيق التقارب بينها وصهرها

في بوتقة واحدة، ليخرج في النهاية بهدف موحد يحقق رغبات وأهداف الجميع، فمن الطبيعي أن يكون

¹ سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية، 2006، ص 14.

² سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، مرجع سابق، ص 14.

لكل شخص أهدافه الخاصة، بالإضافة إلى أهداف الإدارة، وقد يكون هناك شيء من التضارب في بعض الأحيان، وهنا يأتي دور القائد كمهندس لهذه الاختلافات، حيث يتوجب عليه البحث عن الصيغة التي تتحقق بها وحدة الهدف بالشكل الذي تتحقق من خلاله الأهداف الفرعية للمرؤوسين، ولتحقيق ذلك يستلزم الأمر أن يكون هناك درجة عالية من التناسق والانسجام الذي يساعد على تحقيق درجة عالية من الإيمان بالهدف وبالتالي تسهل مهمة القائد في توحيد الجهود نحو هدف محدد.¹

وقد أبرزت ماري فوليت Mary Follet عند التعارض بين أهداف المرؤوسين الفردية والجماعية يلجأ القائد إلى تحليل الخلاف ومظاهر التعارض في هذه الأهداف تم ترتيبها من جديد بشكل يجد كل طرف كل طرف ما يرضيه، وهذا طبعا يعتمد على مهارات القائد وخصائص جماعة المرؤوسين والمؤسسة، وسنتناول أبحاث ماري فوليت بالتفصيل في عنصر لاحق.²

د- ظروف الموقف:

فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد، فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما.³

القائد يظهر ويتميز في الموقف الذي يواجهه وفيما يتخذه من قرارات وإجراءات، وهذه بعض النقاط المهمة حول القيادة والموقف:

¹ القحطاني سالم بن سعيد ، القيادة الإدارية، التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مكتبة الملك فهد الوطنية، ط2، المملكة العربية السعودية، 2008، ص12.

² العموري ميلود، خصوصيات أنماط القيادة الإدارية في المؤسسة الجامعية وأثرها على إدارة الصراع التنظيمي، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة البويرة، الجزائر، 2021-2022، ص 12.

³ كلالدة ظاهر، القيادة الإدارية، دار زهراء، الأردن، 2002، ص 21.

1. تتعلق القيادة بالموقف: القيادة ليست مجرد ميزة شخصية، بل هي سلوك يتمثل في اتخاذ القرارات والتصرف بفعالية في سياق معين. القادة يظهرون ويتألقون في مواقف تتطلب اتخاذ قرارات صعبة وتحفيز الآخرين للعمل نحو أهداف مشتركة.

2. تنوع المواقف: يمكن أن تتغير المواقف باستمرار، وهذا يعني أن القيادة يمكن أن تظهر في مجموعة متنوعة من السياقات والمواقف، لذا يجب على القادة أن يكونوا قادرين على التكيف مع المواقف المختلفة واتخاذ القرارات الصائبة بناء على الظروف الحالية.

3. القرارات الصعبة: في العديد من الحالات، تتطلب القيادة اتخاذ قرارات صعبة ومحزنة، لذا يجب على القادة أن يكونوا قادرين على التفكير بوعي وتقدير العواقب واتخاذ الخطوات الصحيحة حتى في الظروف الصعبة.

4. تحفيز الفريق: القادة الفعالين يمكنهم تحفيز أعضاء الفريق أو المجموعة في الموقف للعمل بجهد وتقان نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

5. بناء العلاقات: القادة الجيدين يمكنهم بناء علاقات إيجابية مع الأفراد في الموقف والاستفادة من هذه العلاقات لتحقيق الأهداف وتعزيز الفريق.

و- التأثير:

يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه.¹

¹ العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 274.

تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها، في إطار موقف ما.¹

بالتالي فالتأثير هو حجر الزاوية في القيادة، ويشير إلى القدرة على تغيير سلوك الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. تعتمد فعالية القائد في التأثير على سلوكه وتوجيهاته وقدرته على التواصل والتفاعل مع الفريق، وحسب تصنيف "French & Raven" الذي قدمه في أبحاثهم يظهر أن هناك خمس مصادر رئيسية لقوة تأثير القائد الإداري، وتتمثل في:²

1. **قوة المكافأة (Reward Power):** تتمثل في استجابة الأفراد لرغبات الآخرين مقابل توفير فوائد إيجابية أو ملموسة، حيث يستخدم القائد هذه القوة لتشجيع الأفراد على أداء أفضل لتحقيق النجاح.

2. **قوة العقاب (Coercive Power):** تشير إلى القدرة على التأثير عن طريق الإكراه أو العقوبة، ويستخدم القائد هذه القوة لتغيير سلوك الأفراد أو فرض عقوبات في حال عدم الامتثال.

3. **القوة الرسمية (Legitimate Power):** هي القوة المشتقة من موقع القائد في الهيكل التنظيمي، وتعتمد على الصلاحيات المخولة للموقع الوظيفي، وليس بالضرورة على الشخص ذاته، وتحدث هذه القوة عندما يشعر الأفراد بأن الشخص في السلطة له المصداقية والكفاءة لقيادتهم.

4. **قوة القدوة (Referent Power):** تعتمد على رغبة الأفراد في الارتباط بالقائد بسبب السمات الشخصية والجاذبية الشخصية التي يتمتع بها، فيشعر الأفراد بالولاء والالتزام نحو القائد بسبب هذه الجاذبية والمؤهلات الشخصية.

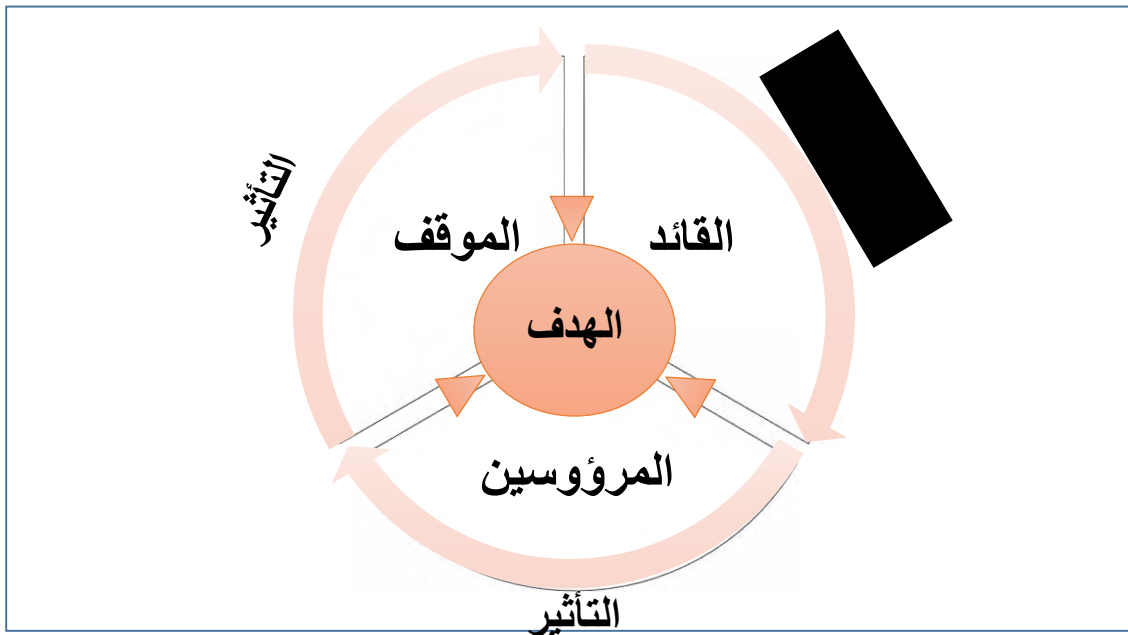
¹ العتيبي هات جهاد، العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية كليات الدراسات العليا، الأردن، 2007، ص 164.

² غالبية نعيان السرايبي، مرجع سابق ص 36-37.

5. قوة الخبرة (Expertise Power): تعتمد على المعرفة والخبرة المتخصصة التي يمتلكها القائد والتي يقدرها الآخرون، حيث يعتمد هذا النوع من القوة على معرفة الشخص بأفضل الطرق لتنفيذ المهام أو حل المشاكل.

6. قوة المعلومات (Power Informational): التي أضافها Kruglanski & French تعتمد على امتلاك القائد لمعلومات حيوية يحتاجها الآخرون في أداء مهامهم، حيث تلعب المعلومات دوراً حاسماً في عمليات الإدارة المختلفة مثل التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة، فإذا كان لدى القائد معرفة ومعلومات تساهم في تطوير وتحسين العمليات أو في فهم الظروف الداخلية والخارجية بشكل أفضل، فإنه سيكون لديه موقع أقوى وسيطرة أكبر على العمل واتخاذ القرارات. باستخدام هذه القوى، تتيح هذه المصادر للقائد الإداري فرصة لتأثير على الأفراد والجماعات من خلال مجموعة متنوعة من السبل والأدوات، وهي تساهم في بناء وتعزيز القدرة على القيادة الفعالة. ويلخص الباحث كل ما سبق من عناصر القيادة الإدارية في الشكل التالي:

الشكل رقم (I - 2): عناصر القيادة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: غالية نعيان السرايبي، دور أنماط القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2017-2018، ص 32.

المطلب الثالث: قيم ومبادئ القيادة الإدارية

لقيادة المؤسسات دور أساسي في أداء مهام متنوعة موكلة إليها، وتستند هذه القيادات إلى مجموعة من المبادئ المنبثقة من حاجيات واحتياجات المؤسسة نفسها، ولتحقيق فعالية عالية في أداء المهام المطلوبة، يتعين على القادة الإداريين اعتماد مجموعة من المبادئ الأساسية التي تكون لا غنى عنها لنجاح دور القيادة، ومنها ما يلي:¹

1. الإيمان بالهدف:

يعتبر الإيمان بالهدف أساساً أساسياً في مجال القيادة الإدارية، فعندما يشك القائد الإداري في هدف المؤسسة الذي يقوده، فإن ذلك يمكن أن يؤثر سلباً على تحفيزه واستعداده لتحقيق الأهداف، حيث من الضروري أن يكون القائد مؤمناً تماماً بالهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، وأن ينقل هذا الإيمان إلى فريق العمل، هذا التفاعل يسهم في إشاعة الإيمان بالهدف بين جميع أفراد المؤسسة، ويمكن للقائد بمساعدة هذا الإيمان في تحقيق الموائمة بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد، بالتالي هذا المبدأ يحفز الجميع سواء العاملين أو القادة، للعمل بتقان لتحقيق الأهداف بطريقة متفردة ومميزة.

2. الانطلاق إلى الأمام:

القدرة على الانطلاق إلى الأمام هي صفة أساسية للقادة الإداريين، حيث يحتاج القائد إلى قدرة على تصوّر المستقبل ورؤية واضحة للتطورات المحتملة، ليكون قادراً على وضع الخطط الاستراتيجية والمضي قدماً، هذا يعني تخلي القائد عن الراحة والثبات، والتحول نحو التطوير والابتكار والإبداع، فالقائد ذو الرؤية البعيدة والقدرة على رؤية المستقبل بوضوح يمكنه وضع الخطط اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، بالتالي هذا المبدأ يعتبر أحد العوامل الرئيسية التي يجب على القائد العمل عليها، لأنه يؤثر بشكل كبير على فعالية القيادة وأدائها.

¹ القحطاني سالم بن سعيد ، مرجع سابق، ص18.

3. حب العمل مع الآخرين:

حب العمل مع الآخرين يُعتبر عنصراً أساسياً في نجاح قيادة المؤسسات، هذا الحب للتفاعل مع الآخرين، سواء كانوا موظفين داخل المؤسسة أو جمهور المؤسسة، يُعد جزءاً أساسياً من تحقيق أهداف المؤسسة، فعلى سبيل المثال، القيادة تعني وجود جماعة تعمل معاً، ويكون النجاح مرتبطاً بالتعاون والتوافق نحو تحقيق الهدف، هذا الحب للتعاون لا يأتي من العدم، بل يحتاج إلى توفر بعض الشروط، مثل الإيمان بالهدف والرؤية المشتركة للمستقبل، والاستعداد من القيادة والفريق للعمل سوياً، بالتالي يُعتبر القائد الذي يزرع وينمي هذا الروح التعاونية أحد العناصر الرئيسية للنجاح والتقدم في المؤسسة.

4. التقدير السليم للموقف:

التقدير السليم للموقف يعبر عن قدرة القائد على فهم وتقييم الأمور بدقة وبصيرة، مما يتيح له اتخاذ القرارات بشكل مدروس وفعال، حيث يستند هذا التقدير إلى رؤية واضحة للنتائج المحتملة للقرارات التي يتخذها القائد، مما يتطلب استخدام مهارات التحليل والنقاش والإقناع، فالقائد الذي يبرع في التواصل ويمتلك قدرة على التحليل العميق يمكنه التعامل مع مجموعة متنوعة من المواقف بشكل فعال، وتحقيق النتائج الإيجابية دون الإخلال بفهمه لتأثير كل جزء على الوضع التنظيمي بشكل عام، يعبر عن قدرة القائد على فهم وتقييم الأمور بدقة وبصيرة، مما يتيح له اتخاذ القرارات بشكل مدروس وفعال، ويستند هذا التقدير إلى رؤية واضحة للنتائج المحتملة للقرارات التي يتخذها القائد، مما يتطلب استخدام مهارات التحليل والنقاش والإقناع، بالتالي القائد الذي يبرع في التواصل ويمتلك قدرة على التحليل العميق يمكنه التعامل مع مجموعة متنوعة من المواقف بشكل فعال، وتحقيق النتائج الإيجابية دون الإخلال بفهمه لتأثير كل جزء على الوضع التنظيمي بشكل عام.

5. تحمل المسؤولية:

تحمل المسؤولية هو جوهر القيادة الإدارية، فالقائد ليس هنا لتجنب المسؤولية، بل لأنه يلعب دوراً حيوياً في تحقيق أهداف المؤسسة، ففي حال عدم تحقيق هذه الأهداف، يجب على القائد أن يكون على استعداد لتحمل المسؤولية، والاستفادة شخصياً من الأخطاء التي قد تحدث، يمكن للقائد تعزيز الثقة بين فريق العمل من خلال توفير فرصة للتعليم من الأخطاء، مما يساهم في تعزيز ثقافة التطور والتعلم المستمر، بالتالي تحمل المسؤولية كمبدأ قيادي يشمل رفع مستوى التفكير ليشمل الالتزام بتحقيق أفضل أداء ممكن، وفهم احتياجات العمل والمؤسسة في الحاضر والمستقبل.

6. التصرف على المستوى القيادي:

التصرف على المستوى القيادي يستلزم من القائد القدرة على التعامل مع مختلف الظروف والمواقف بكفاءة وفعالية، ويتوقع من القائد أن يكون محترفاً في أداء مسؤولياته وعدم إضاعة الجهد في المهام التي يمكن أداءها من قبل الآخرين، فعندما يشتغل القائد في تفاصيل غير أساسية وغير مهمة بالنسبة لمركزه، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تضییع الوقت وتقليل الإنتاجية لأنه يمكن أن يكون هناك أعمال أكثر أهمية يمكنه التركيز عليها، لذا يعتمد تصرف القائد على المستوى القيادي على تمكين فريقه وتطوير قدراتهم، ويساهم في تفعيل السلطة وتنفيذ الأعمال بشكل أكثر فعالية وسرعة، بالتالي هذا المبدأ يفرض على القائد العمل على تدريب وتطوير الفريق ومشاركتهم في التطورات الحاصلة لضمان تقدم وازدهار المؤسسة.

7. حسن التصرف:

لقد بني هذا المبدأ على بعض الظروف الاستثنائية التي قد تحدث للمؤسسات، ويكون مطلوباً من القائد أن يكون قادراً في أي لحظة على التعامل معها بشكل حسن، لأنه يجب على القائد عندما تتعرض المؤسسة إلى الفشل في تحقيق أهدافها أو إلى هزات وكوارث أخرى طبيعية أو غير طبيعية، أن يكون على أهبة الاستعداد للتعامل معها بشكل إيجابي يعكس قدرة فائقة على حسن التصرف،

وتعتبر مثل هذه المواقف هي الاختبار الحقيقي للقائد الناجح الذي يستطيع أن يستغل كل موقف لصالحه، من حيث إعادة بناء ودراسة مشاكلها، وإحداث التغييرات المطلوبة، وبناء قوى المؤسسة الروحية والمعنوية.

8. القيادة نحو الإصلاح:

القيادة نحو الإصلاح تتطلب من القادة أن يكونوا ملتزمين بمفهوم التطوير والتحسين المستمر، سواء فيما يتعلق بعمل المؤسسة أو بأفراد الفريق أو بأساليب الأداء. هذا المبدأ يعمل كدافع يحث القائد على إعادة تقييم مسار المؤسسة بشكل دوري لضمان صلاحية هيكلها التنظيمي ومعرفة إذا ما كانت هناك حاجة لإعادة هيكلة أو تحسينات أخرى، فعندما يتبنى القائد هذا المبدأ، يساهم في تعزيز الدوافع الداخلية لدى أفراد المؤسسة لتحقيق أهدافها، فالإصلاح الداخلي يعكس الواقعية ويعبر عن احتياجات المؤسسة، ويتناسب مع متطلبات العمل، مما يجعله أكثر فاعلية وتأثيراً في تحقيق التطور والتقدم.

المطلب الرابع: مستويات القيادة الإدارية

تطوّر الفهم الحالي للقيادة من التركيز فقط على الصفات الفردية للقائد إلى اعتبار القيادة الآن عملية تشمل العديد من العوامل المختلفة، حيث يعتبر السياق المؤسسي والتنظيمي دوراً حاسماً في فهم كيفية تأثير القيادة على الأداء والنتائج.

في ظل هذا النهج الحديث، يعتبر القائد عاملاً فاعلاً في نظام يتأثر بمتغيرات متعددة، بالتالي يتم التركيز على مفاهيم مثل إدارة الجودة الشاملة وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، والتي تهدف إلى تمكين الفريق بأكمله للمساهمة في نجاح المؤسسة، هذا النهج يعزز الفكرة بأن القيادة ليست مقتصرة فقط على القيادة العليا في الهرم التنظيمي، بل يمكن أن تكون موجودة في جميع مستويات المؤسسة. أي أن كل فرد يحمل القدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يعزز فكرة بأن القيادة يمكن أن تتعلق بأي شخص داخل الهرم التنظيمي، بالتالي هذا النهج الشامل يشجع على

تطوير القدرات القيادية في جميع مستويات المؤسسة ويعزز فهم العلاقة بين القيادة والأداء التنظيمي بشكل أوسع وأكثر شمولاً، ومن أهم المستويات القيادية في المؤسسة ما يلي:

تمثل هذه الصفات الثلاثة للمستويات القيادية في المؤسسة مرتبطة بالتنظيم والهيكل التنظيمي الداخلي للمؤسسة، القادة على مختلف المستويات يلعبون أدواراً مختلفة ولهم مسؤوليات مختلفة، وهم مهمون لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح. إليك توضيح أكثر لكل مستوى:¹

1. المستوى القيادي الأول (الإدارة العليا): هذا المستوى يعتبر القيادة العليا للمؤسسة ويتولى

المسؤوليات الرئيسية لتوجيه المؤسسة بشكل عام، يتضمن مهامهم تحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتطوير الاستراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف، وإدارة عمليات التغيير التنظيمي الكبيرة، كما يتوجب عليهم أيضاً بناء علاقات قوية بين المستويات القيادية المختلفة.

2. المستوى القيادي الثاني (الإدارة الوسطى): هؤلاء القادة يعتبرون وسيطاً بين القيادة العليا والقادة

على مستوى الأقسام والفروع، مهامهم تشمل تنفيذ البرامج والمشاريع الهامة لتحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسة، يجب عليهم توجيه وتحفيز العاملين وبناء التعاون بين مختلف الأقسام لضمان تنفيذ الاستراتيجيات بفعالية.

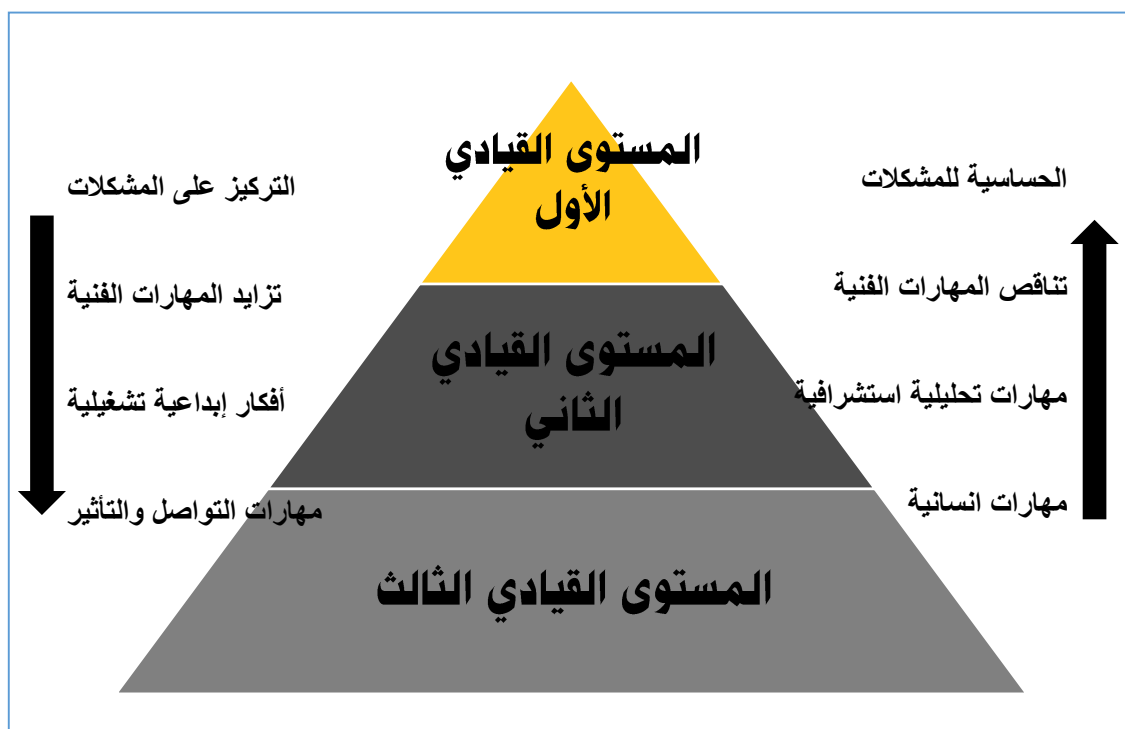
3. المستوى القيادي الثالث (الإدارة الإشرافية): هؤلاء القادة يعتبرون جزءاً من القيادة الأمامية

للمؤسسة، مهامهم تشمل العمل على تحفيز العاملين وإشرافهم على تنفيذ الأهداف والمهام على أسس يومية، يجب عليهم أن يكونوا متميزين في المهارات الفنية وأن يكونوا قادرين على التواصل بشكل فعال.

¹ أحمد فرحات، القيادة والمستويات القيادية في المنظمات: وسيلة المنظمات للبقاء والتكيف، مجلة أفكار وآفاق، مجلد 9، عدد 4، 2021، ص 180-182.

هذه المستويات الثلاث تشكل هرم القيادة في المؤسسة وتعكس كيفية توزيع السلطة والمسؤوليات عبر مختلف المستويات، تعتمد فعالية القيادة على القادة في كل مستوى في تحقيق الأهداف والتعامل مع التحديات التنظيمية بشكل ناجح، ويمكن تلخيص ما سبق في الشكل الموالي:

الشكل رقم (I - 3): مستويات القيادة الإدارية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: مستويات القيادة: أحمد فرحات، القيادة والمستويات القيادية في المنظمات: وسيلة المنظمات للبقاء والتكيف، مجلة أفكار وآفاق، مجلد 9، عدد 4، 2021، ص 182.

كما قدم جون ماكسويل John Maxwell سنة 2003 نموذج يشرح خمس مستويات للقيادة الفعالة وكيف يمكن للفرد التقدم من مرحلة إلى أخرى، هذه المستويات تتيح للأفراد فهم تطورهم كقادة والعمل على تطوير مهاراتهم القيادية الخمس مستويات هي:¹

1. المستوى الأول: المركز الوظيفي / الحقوق Rights

– القائد في هذا المستوى يتبع الأفراد بناءً على سلطته الوظيفية.

¹ حسين المراد، كتاب إلكتروني، جامعة الملك فيصل عن بعد، المملكة العربية السعودية، 2019-2020، ص1-3، يمكن الاطلاع على الموقع:

<https://drive.google.com/file/d/1u4QybUbHmSJUFuqKaiKtWRyBsT-gnZVJ/view>.

- يجب على القائد أن يكون مدركًا لواجباته ومسؤولياته وأن يكون قادرًا على القيام بها بفعالية.

2. المستوى الثاني: العلاقات / Relationships / السماح Permission

- القائد في هذا المستوى يحقق تبعية الأفراد له بناءً على العلاقات الجيدة.

- يجب أن يكون القائد قادرًا على جعل الأفراد يشعرون بالسعادة في العمل.

3. المستوى الثالث: الإنتاج / Production / النتائج Results

- القائد في هذا المستوى يتميز بتحقيقه للنجاحات والنتائج الإيجابية للمؤسسة.

- يجب على القائد أن يكون قويًا في تطوير الأهداف ومتابعة تحقيقها.

4. المستوى الرابع: الاهتمام بالناس / People Development / التنمية Reproduction

- القائد في هذا المستوى يعمل على تطوير الأفراد والمؤسسة.

- يجب أن يكون القائد ملتزمًا بتطوير الآخرين ومساعدتهم على تحقيق النجاح.

5. المستوى الخامس: التفوق / Pinnacle / الاحترام Respect

- القائد في هذا المستوى يعمل على تطوير نفسه ويكون قد قضى وقتًا طويلاً في تطوير القادة

الآخرين، ويجب على القائد أن يكون نموذجًا للآخرين وأن يكون ملتزمًا بتطوير الأفراد.

الشكل رقم (I - 4): المستويات الـ 5 للقيادة الفعالة



المصدر: من إعداد الباحث بتصريف بالإعتماد على

John Maxwell Christiandiet, the 5 levels of leadership proven steps to maximize you potential, P286, e-book, link: https://christiandiet.com.ng/wp-content/uploads/2020/06/The-5-Levels-Of-Leadership-Proven-Steps-To-Maximize-Your-Potential-John-C.-Maxwell-Christiandiet.com_.ng_.pdf

يرى الباحث أن هذا النموذج يظهر كيف يمكن للأفراد تطوير مهاراتهم القيادية والارتقاء من مستوى إلى آخر عبر العمل والتعلم المستمر، ويشير إلى أن القيادة ليست مقتصرة على الصفات الشخصية بل يمكن تطويرها وتحسينها على مر الزمن من خلال الخبرة والتفاعل مع الآخرين.

هذه المستويات تظهر كيف يتقدم القادة من مستوى إلى آخر وكيف تتطور صفاتهم وأدائهم مع مرور الوقت، يعتبر تحقيق المستوى الخامس هو التحدي الأكبر، حيث يكون القائد قد وصل إلى ذروة تطويره وتأثيره.

المبحث الثاني: طبيعة القيادة الإدارية، تصنيفاتها، اختلافها عن الإدارة، أهميتها

ومحددات فعاليتها

سيحاول الباحث في هذا العنصر تبيان طابع القيادة الإدارية من حيث كونها علم أم فن، مختلف تصنيفاتها، وكذا إبراز الفرق بينها وبين الإدارة، أهميتها وفي الأخير محددات فعاليتها.

المطلب الأول: طبيعة القيادة الإدارية وتصنيفاتها

سيتناول الباحث في الجزء طبيعة القيادة الإدارية من كونها علم أم فن وبعض من تصنيفاتها.

1. طبيعة القيادة الإدارية علم وفن

عرفت القيادة أنها فن التنسيق بين الأفراد والجماعات ورفع روحهم المعنوية لتحقيق أهداف معينة، أي أنها، القدرة على التأثير في مجموعة من الأفراد وبأساليب وفنون مختلفة للوصول الى تحقيق الأهداف المطلوبة¹، وفي نفس السياق عرفت القيادة على أنها فن استقطاب قدرات الآخرين من اجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس وثقة.

بناء على الفهم المشترك للعلم كوسيلة لاستخدام الأدوات والوسائل بشكل منهجي ومنطقي لتحقيق نتائج موثوقة، ولفن القيادة كوجود مهارات وخبرة وقدرة على التكيف والتقدير الشخصي للمواقف والتحديات، يمكن القول إن القيادة تمثل تواجدا متميزا يجمع بين العلم والفن، حيث تعتمد القيادة على منهجيات وأساليب علمية تهدف إلى تحقيق أقصى استفادة من قدراتها وتأثيرها، وفي الوقت نفسه تحتاج إلى الفن لأنها تعتمد على تطبيق النظريات المختلفة مثل نظرية السمات ونظرية القيادة الموقفية ونظرية القيادة الكاريزمية وغيرها بطرق تتناسب مع السياق والظروف الفريدة للمؤسسة والفريق والموظفين.²

¹ علي شريف حورية، علي شريف يوسف، مرجع سابق، ص 527.

² حسين المراد، مرجع سابق، ص 20.

بناء على ما ذكره Bass في عام 1990، يُشير إلى أن هناك أكثر من 800 دراسة أُجريت في الدول الأوروبية والولايات المتحدة تتناول موضوع القيادة من منظور علمي بهدف تحديد ما يجعل القادة ناجحين و أكفأ ومع ذلك، يُلاحظ أن بعض المديرين يمكن أن يكونوا قادة ماهرين دون الحاجة إلى التدريب والبرامج التعليمية في مجال القيادة، ومن جهة أخرى هناك أيضًا ممارسين للقيادة لا يرون أنفسهم قادة فعّالين، هذا الاعتراف بالتنوع في تجارب وممارسات القيادة يجعل الباحثين في ميدان القيادة يميلون إلى دمج العناصر العلمية والفنية في فهمهم للقيادة.¹

كما اعتبر القحطاني كذلك القيادة تمثل مزيجاً متكاملًا من العلم والفن، إنها علم في هيكلها المبني على استخدام المفاهيم والمبادئ والنظريات الحديثة في مجال إدارة المؤسسات، حيث يتمثل دور هذا العلم في بناء هيكل تنظيمي داخلي يعزز التنسيق والتعاون بين مختلف الأقسام والأفراد داخل المؤسسة، ويعمل هذا الهيكل على تعزيز التفاعل الإيجابي والتوازن المتجدد مع البيئة المحيطة، ويجعل من العمليات والأنشطة جهدًا موحدًا يسعى لتحقيق الأهداف المحددة، وفي نفس الوقت، القيادة هي فن في ممارستها وتنفيذ أنشطتها، فهي تستخدم أساليب متعددة ومتنوعة للتأثير بشكل فعال على الأفراد وتشجعهم على المشاركة الإيجابية في أنشطة المؤسسة، وتتضمن هذه الفنون استخدام الاتصال الفعال وتطبيق استراتيجيات تحفيزية لتحفيز الفريق وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المشتركة.²

يمكن التنويه في هذا العنصر على أن ليس القيادة علم وفن فقط بل أن القيادة الفعالة تعتمد على العلم والفن معاً، كما أن القائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يعطي وزناً هامة للموقف الذي يقود

¹ عبد الرحيم بوخلخال، القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات، الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 6، المجلد 2، جامعة الوادي، ص 257، 2013.

² القحطاني سالم بن سعيد ، مرجع سابق، ص 5.

فيه والظروف التي فيها، وكل منا يمكنه أن يكون قائداً فعالاً من خلال الممارسة والخبرة والأخذ بالأساليب العلمية الحديثة في الإدارة.¹

وبالبحث يرى أنه يمكن القول أن القيادة علم وفن في آن واحد لكن الميل أكثر لاستخدام أي منهما يعود إلى الموقف القيادي وإلى طبيعة القائد والمرؤوسين وهذا ما يشكل القيادة الفعالة والتي سيتناولها الباحث في جزء قادم.

2. تصنيفات القيادة الإدارية

يختلف تقسيم أنواع القيادة الإدارية باختلاف وجهات النظر وفيما يلي بعض هذه التصنيفات:

1.2 القيادة بالنظر لمصدر السلطة:

القيادة الرسمية وغير الرسمية تختلفان في أسلوب ومنهجية القائد في توجيه وتأثير المرؤوسين. إليك تفصيلاً أكثر عن كلٍ منهما:²

1.1.2 القيادة الرسمية:

القيادة الرسمية تعتمد على السلطة المشروعة المرتبطة بالمسمى الوظيفي أو المنصب، حيث يقوم القادة الذين يتبعون هذا النمط بالاعتماد بشكل واضح على سلطتهم المحددة داخل هيكل التنظيم الرسمي، ولديهم حق إصدار الأوامر، ويتوقع من المرؤوسين الامتثال لهذه الأوامر وفقاً للوائح والسياسات المتبعة، حيث تتميز القيادة الرسمية بـ:

1. السلطة والمسؤوليات: حيث يعتمد القائد في القيادة الرسمية على السلطة المنصوص عليها

بوضوح في الوظيفة أو المنصب، كما يكون لديه حقوق ومسؤوليات تمنحها الهيكلية التنظيمية.

¹ أسامة حسن سالم القانون، مرجع سابق، ص 9.

² عبد الباقي حياة، عبدوس عبد العزيز، دور القيادة الإدارية في تشجيع المورد البشري على الإبداع الإداري، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 2018، حجم 4، عدد 8، ص 8-9.

2. **الأوامر والامتثال:** يُتوقع من المرؤوسين الامتثال لأوامر القائد الرسمي وتنفيذها وفقاً للسياسات واللوائح المعمول بها داخل المؤسسة.

3. **التوجيه الدقيق:** فالقائد الرسمي يميل إلى إعطاء توجيهات دقيقة وواضحة للمرؤوسين بشأن الأهداف والمهام.

4. **السلطة المرتبطة بالمنصب:** فالسلطة للقائد الرسمي تأتي من المنصب الذي يحتله داخل الهيكل التنظيمي، ولا يعتمد فقط على شخصيته أو قدراته الشخصية.

2.1.2 القيادة غير الرسمية:

القيادة غير الرسمية، تعتمد على مهارات وقدرات الفرد الشخصية بدلا من الموقع الوظيفي، يمكن للأفراد في مراكز غير إدارية أن يكونوا قادة طبيعيين بفضل مواهبهم الفريدة وشخصياتهم القوية، ويستند تأثيرهم على قوتهم الشخصية ومهاراتهم في الإقناع والحوار، ويمكن لهم أن يكون لديهم تأثير كبير داخل المؤسسة حتى بدون احتلال مناصب رسمية، وترتكز القيادة الرسمية على:

1. **القدرات الشخصية والمواهب:** حيث يعتمد القائد في هذا النوع من القيادة على قدراته الشخصية ومواهبه الفريدة بغض النظر عن الموقع الوظيفي.

2. **تأثير شخصي:** يمكن للقادة غير الرسميين أن يؤثرُوا ويوجهُوا الآخرين بسبب شخصياتهم القوية ومهاراتهم في الإقناع والحوار.

3. **القيادة القائمة على العلاقات:** يتمحور تأثير القائد غير الرسمي حول العلاقات الإيجابية التي يقوم بها وقدرته على بناء صلات جيدة مع الفريق.

4. **التأثير دون منصب رسمي:** يمكن للقادة غير الرسميين أن يحققوا تأثيرا كبيرا داخل المؤسسة بدون الحاجة إلى وظائف رسمية، فهم يقودون بالمثلية التي يتصفون بها وبتأثيرهم الشخصي.

مما سبق يستنتج الباحث أن القيادة الرسمية تعتمد على السلطة المرتبطة بالوظيفة والأوامر الواضحة، بينما تعتمد القيادة غير الرسمية على شخصية القائد وتأثيره الشخصي وقدراته الفريدة، وكل نوع من القيادة له مزاياه وتأثيره على الفريق والمؤسسة، ويمكن أن يكون لكل منهما دور مهم في توجيه وتحفيز الآخرين نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

2.2 القيادة بالنظر لمركزية السلطة:

يتم تقسيم القيادة الإدارية إلى القيادة المركزية والقيادة اللامركزية:

1.2.2. القيادة المركزية:

يعتمد القائد على تركيز السلطة في يديه ويتخذ القرارات الرئيسية بشكل حصري، كما يتحكم بشكل كبير في عمليات اتخاذ القرارات ويكون له التأثير الرئيسي في القرارات الحاسمة.

2.2.2 لقيادة اللامركزية:

يقوم القائد بتفويض السلطة للمرؤوسين ويسمح لهم باتخاذ القرارات دون الحاجة للرجوع إليه في كل الأمور، ويحتفظ بالرقابة على المواضيع الأساسية والحاسمة، مما يعني أنه يبقى له النقاش والموافقة النهائية على الأمور الهامة.

بالتالي في القيادة المركزية، السلطة وعمليات اتخاذ القرار مركزة في يد القائد، بينما في القيادة اللامركزية، يتم تفويض السلطة للمرؤوسين مع الحفاظ على الرقابة والتأكد من أن القرارات الهامة ما زالت تحت إشراف القائد.

المطلب الثاني: الفرق بين القيادة الإدارية والإدارة

القيادة والإدارة متشابهتان في بعض النقاط ومختلفتان في العديد من النقاط الأخرى، مما يستدعي تمييزهما بوضوح، فعلى الرغم من الترابط الوثيق بينهما، فإنهما لا يُعَيَّران عن مفاهيم متطابقة، فيمكن للفرد أن يكون مديراً أو قائداً أو كلاهما معاً، حيث أشار ماكورونيك Mccoronik إلى أن الفارق

بين القيادة والإدارة لا يتعلق بالعام والخاص أو الجزء والكل، بل يتجلى في الأهداف والمفاهيم المتعلقة بكل منهما، فمصطلح الإدارة يركز أساساً على السياسات والإجراءات والهيكل التنظيمي، في حين ترتبط القيادة بالعلاقات الشخصية وقدرة القادة على التأثير والإلهام وتوجيه المرؤوسين.¹

وقد قال بطرس عن هذا الاختلاف " إن القيادة تتعامل أساساً مع المجالات التفاعلية في إطار المكون الإنساني لعمل المدير، بينما نجد وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة تتعامل مع المكون الإداري، فالقيادة ببساطة تتعامل مع أمور أساسية ذات علاقة بالتغيير وشحن الهمم وتحفيز العاملين والتأثير فيهم ومن ناحية أخرى، ينظر للقيادة على أنها القوى التي تلهم الأفراد وتوحد جهودهم وتحثهم على التغيير، فإن الأبعاد الإدارية الأخرى تتعامل أكثر مع القضايا الحالية أو الراهنة، ويعتبر التحفيز والاتصالات وحل المنازعات بعض نماذج الأبعاد القيادية لوظيفة المدير".²

أما جون كوتر John Kotter فيلخص الفرق بين القائد والمدير بقوله " إن الإدارة تتعامل بشكل رئيسي مع التكيف ومعالجة التعقيدات، ونجاحها يعتمد على تحقيق النظام والاستقرار من خلال وضع خطط رسمية وتصميم هياكل تنظيمية فعّالة، بالإضافة إلى مراقبة النتائج ومقارنتها بالأهداف المحددة في هذه الخطط، أما القيادة فتعنى بالتكيف مع التغيير والتوجه نحو مستقبل متطور، يقوم القائد بصياغة رؤية للمستقبل ومن ثم يعمل على نقل هذه الرؤية للأفراد وتحفيزهم للتعاون والتفاني في تحقيق هذه الرؤية، حيث يكون دور القائد مرتبطاً بإلهام الفريق ودعمهم في التغلب على التحديات والصعوبات، كما يرى جون كوتر أن القيادة الفعالة والإدارة الفعالة هما عاملان أساسيان لتحقيق

¹ الأخضر صياحي، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعرييج، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، الجزائر، جامعة محمد بوضياف، 2018-2019، ص 47.

² بطرس حلاق، القيادة الإدارية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 18-19.

أقصى فعالية للمؤسسة، حيث يتعامل كل منهما مع جوانب مختلفة من عمل المؤسسة ويسهم في تحقيق أهدافها بشكل ناجح".¹

ويبرز Robert Dailey الاختلاف بين دور المديرين والقيادة في المؤسسات، ويصف دور المديرين بأنهم مسؤولون عن الاستقرار والتحكم في العمليات اليومية وضبط التكاليف، كما يقومون بإشراف العمليات الروتينية والمتكررة للشركة ويتميز دورهم بالحفاظ على الوضع الحالي للمؤسسة، أما دور القادة فيتمثل في تحدي الوضع الراهن واقتراح التغييرات والابتكارات، بحيث يُعتبرون روادا ومبدعين لرؤى جديدة تقود الشركة نحو النمو والتطور، ويقومون بتحفيز الآخرين وجذبهم لتحقيق الرؤية الجديدة للمؤسسة، بالتالي المديرون يضمنون استمرارية العمل وفعاليته، بينما القادة يدفعون نحو التغيير والابتكار لتطوير المؤسسة.²

أما حسين المراد أشار إلى أهمية التمييز بين مفهومي الإدارة والقيادة على النحو التالي³: الإدارة تكون أكثر رسمية من القيادة وتعتمد على مهارات عامة مثل التخطيط والتنظيم والرقابة، إنها تتعامل بشكل رئيسي مع إدارة العمليات والموارد بطريقة منهجية تعتمد على العلاقة السببية والنتيجة، أما القيادة فتستند إلى رؤية وتخيل لما يمكن أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل، وتتطلب القيادة قدرة على تحفيز وتشجيع الفريق وتعزيز التعاون بين الأفراد، حيث يعتمد دور القائد على التأثير والإقناع لتحقيق الأهداف المشتركة، والمدير الذي لا يتمتع بصفات القيادة يمكن أن يدير العمليات والموارد

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، الأردن، 2005، ص 216-217.

² - Robert Dailey, Organisational Behaviour, Edinburgh Business School Great Britain, 2011, p 249, E-book :<https://ebs.online.hw.ac.uk/EBS/media/EBS/PDFs/Organisational-Behaviour-Course-Taster.pdf>

³ حسين المراد، مرجع سابق، ص 1-2.

بناءً على سلطته الرسمية، ولكنه قد يفتقر إلى القدرة على تحفيز وتوجيه الفريق بشكل فعال وتحقيق الأداء المميز بناءً على قدرته الشخصية في التأثير.

بهذا الشكل، يصبح من المفهوم أن الإدارة والقيادة لهما أهداف وطرق وأساليب مختلفة، حيث أن القائد يتميز بقدرته على التوجيه والتحفيز والإلهام بينما المدير يركز بشكل رئيسي على الإدارة الفعالة للموارد والعمليات. ولخص حسين المراد المقارنة بين القائد والمدير في الجدول التالي:¹

جدول رقم (I - 1): الفرق بين المدير القائد والمدير الغير قائد

معايير المقارنة	المدير	القائد
مصدر السلطة	من المركز الرسمي في المؤسسة	قوة تأثيره من خلال سماته الشخصية
السلوك	يعتمد على سلطة العقاب وإصدار الأوامر بالمسائل الروتينية والتفصيلية	يعتمد على بث الثقة في نفوس مرؤوسيه وتعزيز ولائهم ما يدفع بهم لقبول القرارات والأوامر طوعية
العلاقات مع المرؤوسين	لا يحرص كثيرًا على وجود علاقة وثيقة مع المرؤوسين	يحرص على بناء علاقات وثيقة مع المرؤوسين
المشاركة في صنع القرارات	مسؤول عن وضع الأهداف واتخاذ القرارات بمفرده ولا يهتم بالتفويض	يشارك المرؤوسين في صنع القرارات ويهتم بالتفويض
الأهداف	يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية بغض النظر عن أهداف المرؤوسين	يعمل على بناء العضوية وتماسك الجماعة ويسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف المرؤوسين معاً
اتجاه أو نمط الاتصالات	يتمتع باتجاه واحد في الاتصالات (من أعلى إلى أسفل)	يتمتع باتجاهين في الاتصالات (من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى)
قبول الخطأ	غير متسامح مع الأخطاء ويفرض العقاب	يقبل الأخطاء ويشجع التعلم منها
التجديد والابتكار	لا يميل للتجديد والابتكار محدودة الرؤية	يركز على التجديد والابتكار ولديه رؤية طويلة الأجل
التركيز	يركز على الجوانب العقلية والمنطقية	يركز على الجوانب المعنوية والعاطفية
الاهتمامات	يركز على التخطيط والقواعد والقوانين والرقابة	يركز على التغيير والابتكار وأخذ المخاطر بالحسبان الديناميكية، الإنشاء والابداع
الوظائف	وظائف الإدارة	نفس الوظائف ولكن يختلف الأداء والمهارات

¹ حسين المراد، مرجع سابق، ص 3-4.

أداء الأعمال	يدير الفريق ويقوم بالمهام بطريقة صحيحة	القادة يفعلون الأشياء الصحيحة
فروق أخرى	المديرون يراقبون	يحرك الفريق ويحفز المرؤوسين

من إعداد الباحث بالاعتماد على المصدر: حسين المراد، كتاب إلكتروني، جامعة الملك فيصل عن بعد، المملكة العربية السعودية، 2019-2020، ص3-4، يمكن الاطلاع على الموقع:

<https://drive.google.com/file/d/1u4QybUbHmSJUFuqKaiKtWRyBsT-gnZVJ/view>.

هذا الجدول يقدم مقارنة مفيدة بين المدير القائد والمدير غير القائد، ويسلط الضوء على الاختلافات الرئيسية بينهما في عدة جوانب مهمة، حيث يُظهر الجدول أن المدير القائد يتمتع بصفات القيادة التي تجعله أكثر تأثيراً وفاعلية في توجيه وتحفيز المرؤوسين، كذلك يتفهم أهمية بناء علاقات قوية والتعاون مع فريقه ويشجع على مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى ذلك، يمتلك رؤية استراتيجية للمؤسسة ويسعى للتجديد والابتكار، ومن ناحية أخرى، المدير غير القائد يعتمد أساساً على السلطة وإصدار الأوامر للتوجيه والتنفيذ، قد يفتقر إلى الاهتمام ببناء علاقات قوية مع المرؤوسين ولا يمكنه تمكينهم بفعالية، حيث يتمحور عمله حول تنفيذ المهام بشكل صحيح وفقاً للإجراءات والقوانين المعتمدة.

مما سبق يستخلص الباحث أن الإدارة والقيادة تتباينان في عدة جوانب أساسية، فالإدارة تعبر عن السيطرة والتحكم الذي يمارسه المدير، حيث يُعتبر الامتثال للأنظمة والإجراءات الرسمية هو الأمر الرئيسي، بينما تبنى القيادة على فهم الاحتياجات وتشجيع التغيير، وعلى الرغم من اختلاف هاذين السياقين، إلا أنهما متكاملتين ولديهما مناطق تشابه وتشارك، فيمكن للفرد أن يحقق النجاح كمدير وقائد في الوقت نفسه، وأيضاً يمكن أن يكون ناجحاً كمدير أو كقائد فقط، وهذا يعتمد على الأطر والظروف التي يعمل فيها.

المطلب الثالث: أهمية القيادة الإدارية

أبرز وارن بنيس وبيرت نانوس (Warren Bennis & Burt Nanus) أهمية القيادة الإدارية في قولهم " إن الأعمال التي تعاني من صغر رأسمالها يمكنها الاقتراض، والأعمال التي تعاني من موقع ضعيف يمكنها الانتقال، أما الأعمال التي تفقر إلى القيادة فإن إمكانية بقائها ضئيلة جداً"،¹ و يبرز دور القيادة الإدارية في تبنى البعد الاستراتيجي ليصبح جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة ومن ثم ترجمته الى خطط وسياسات قابلة للتنفيذ.²

حيث في السياق الاستراتيجي وبشكل عام، القيادة الإدارية هي المسؤولة عن تحقيق رؤية المؤسسة وضمان أنها تستجيب بفعالية لتحولات البيئة وتحقق أهدافها، تكون هذه العناصر التي ذكرتها جزءاً من عمليات اتخاذ القرار والتنفيذ والتقييم التي تقوم بها القيادة الإدارية لضمان نجاح المؤسسة وسنأخذ هذا الدور بشكل من التفصيل نظراً لأهميته الكبرى فيما يلي:

1. ضمان مواءمة المؤسسة مع تحولات البيئة: القادة الإداريين يلعبون دوراً حاسماً في مراقبة وتحليل البيئة الخارجية وفهم كيفية تأثيرها على المؤسسة، حيث يجب على القادة أن يتخذوا القرارات الاستراتيجية التي تساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات والفرص في البيئة.
2. التعرف على أسباب النجاح والفشل: القادة يجب أن يكونوا قادرين على تقديم تقييم دقيق لأداء المؤسسة وتحليل أسباب النجاح والفشل، وهذا يمكن أن يساعد في توجيه الجهود نحو تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف.

¹ Edwin Locke, The Essence of Leadership: The Four Keys to Leading Successfully, Lexington Books, U.S.A, 1999, P 01.

² عاطف جابر طه، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، ط1، مصر، 2013، ص314.

3. **اختيار الآليات والسبل الأنسب لتحقيق الأهداف:** القادة الإداريين يشاركون في اتخاذ القرارات المتعلقة بالوسائل والأساليب التي ستستخدم لتحقيق أهداف المؤسسة بحيث يجب أن يكونوا قادرين على اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة وتوجيه الموارد بشكل فعال.

4. **بناء القدرات الاستراتيجية:** القادة يلعبون دوراً مهماً في تطوير قدرات المؤسسة عبر توجيه التدريب وتطوير المهارات وتوظيف الكفاءات اللازمة.

5. **التحكم في توظيف القدرات الاستراتيجية:** القيادة الإدارية تلعب دوراً في توجيه استخدام القدرات والموارد بشكل فعال لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، بحيث يجب أن تكون القرارات بناءة ومتوازنة لتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة.

6. **التوافق بين الخيارات الاستراتيجية والقدرات:** القادة الإداريين يجب أن يكونوا واقعيين حيال قدرات المؤسسة وأن يضمنوا أن الاستراتيجيات المعتمدة تتوافق مع هذه القدرات.

أما في السياق الإداري تعتبر القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها، وأصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري، ومن هنا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعاً رئيسياً في دراستهم، وأصبح يحتل جزءاً بارزاً في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس الإداري،¹ وبتفصيل أكثر يتجلى ذلك في:

1. **توجيه الرؤية والاتجاه:** القادة الإداريين يجب أن يكونوا قادرين على تحديد رؤية وهدف واضح للمؤسسة أو الفريق. هذه الرؤية توجه الجهود وتحدد الاتجاه الذي يجب أن تسلكه المؤسسة.

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 111.

2. إعداد الخطط وتحديد الأهداف: القادة يقومون بوضع الخطط الاستراتيجية وتحديد الأهداف والمهام الضرورية لتحقيق الرؤية. يجب أن تكون هذه الخطط محددة وقابلة للقياس.
3. تنظيم الموارد: القادة يديرون الموارد المتاحة، سواء كانت مالية أو بشرية أو تكنولوجية، بفعالية. هم مسؤولون عن توزيع الموارد بحيث يتم تحقيق أقصى استفادة منها.
4. إدارة الفريق: القادة يجب أن يكونوا قادرين على تشكيل وإدارة فرق العمل بفعالية. ذلك يشمل توجيه الفريق، تحفيزه، ومساعدته في تحقيق الأهداف.
5. اتخاذ القرارات: القادة يتخذون قرارات مهمة بناءً على معلومات دقيقة وتقديرات صحيحة. هذه القرارات قد تكون استراتيجية أو تكتيكية وتؤثر على مستقبل المؤسسة.
6. مراقبة وتقييم الأداء: القادة يجب أن يراقبوا أداء المؤسسة أو الفريق بانتظام وقيموا مدى تحقيق الأهداف والتقدم نحو الرؤية. إذا كان هناك حاجة إلى تصحيحات أو تعديلات، يجب أن يتم اتخاذها.
7. تحفيز وتطوير الموظفين: القادة يلعبون دورًا مهمًا في تحفيز الموظفين وتطوير مهاراتهم وإشراكهم بفعالية في عمليات المؤسسة.
8. التواصل وبناء العلاقات: القادة يجب أن يكونوا قادرين على التواصل بفعالية مع أعضاء المؤسسة والجهات الخارجية وبناء علاقات إيجابية معهم.
9. المسؤولية الاجتماعية والبيئية: القادة يجب أن يكونوا ملتزمين بالمسؤوليات الاجتماعية والبيئية للمؤسسة والمجتمع والكوكب.
10. التعامل مع التحديات والأزمات: القادة يجب أن يكونوا مستعدين للتعامل مع التحديات والأزمات التي تمر بها المؤسسة واتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل معها بشكل فعال.

كذلك تكمن أهمية القيادة الإدارية في ¹:

- 1- تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمات وتصوراتها المستقبلية.
- 2- تعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية.
- 3- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- 4- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- 5- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد الإداري قدوة لهم.

وبالإضافة إلى ما سبق: ²

- 1- تحقيق التكامل بين مصلحة الأفراد ومصلحة المؤسسة، فالقيادة الإدارية تقوم على مفهوم أن الأفراد لديهم القدرة على انجاز الأشياء إذا تحققت لهم بعض المنافع من انجاز هذه الأشياء لذا لا بد من البحث عن الحاجات لدى الأفراد ثم الوسيلة اللازمة لتحقيقها.
- 2- مواكبة المتغيرات المحيطة وحسم الخلافات واكتساب القائد مهارة اكتشاف نقاط القوة والضعف في مرؤوسيه وتوجيههم لتدعيم نقاط القوة وتقادي نقاط الضعف.
- 3- إقامة علاقات إنسانية مع المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل.
- 4- ويمكن القول أن تأثير العامل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين فالقائد يؤثر على المرؤوسين ويتأثر بهم وبذلك يؤدي إلى تعديل سلوك القائد والمرؤوسين وتصرفاتهم.

¹ قاسم شهين العمري، مرجع سابق، ص 17.

² طارق عبد الرؤوف عاصم، مرجع سابق، ص 18.

5- ومن المعروف أن العمل القيادي إذا تم تكراره عدة مرات فإنه يترك أثرا أو انطبعا كبيرا في سلوك المرؤوسين وعاداتهم (القُدوة) حيث إن عمل القائد ضمنا أو علانية يعمل على تفسير الخطط والسياسات التي تتبعها إدارة المؤسسة وبذلك مثالا يقتدي به المرؤوسين في سلوكهم وتصرفاتهم.

المطلب الرابع: محددات القيادة الإدارية الفعالة

كما خلص الباحث في عنصر سابق أن القيادة الفعالة تعتمد على العلم والفن معا، وهو ما نوه له جاد الرب على أن القيادة الفعالة تعتمد على العلم والفن معا، وأن القائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يعتني بموقفه الذي يقود من خلاله والظروف التي يواجهها، كما قال أنه يمكن لكل شخص أن يصبح قائدا فعالا من خلال التدريب والتجربة واعتماد الطرق الحديثة في الإدارة.¹

وحسب عبد المالك هبال القائد الفعال هو القائد الذي يستطيع دفع فريقه نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، باستخدام السلطة المتعلقة بموقعه الرسمي وأيضا بشخصيته، محققا توازنا يجمع بين الهدف الجماعي والأهداف الشخصية لكل عضو في الفريق، حيث يظهر أسلوبه القيادي تأثيرا إيجابيا على الروح المعنوية للفريق.²

ومما لا شك فيه أن القيادة الماهرة هي التي تبعث الحياة في التنظيم وجمود النصوص التي تحكمه، ويقول الحواني إن حياة التنظيم الإداري رهينة بخصائص قيادته قبل كل شيء، فهي تعتمد وبصورة أساسية على تحقيق التوازن بين مردود العملية الإدارية، وبين خصائص أعضاء التنظيم.³

¹ خدير نسيم، مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك، أطروحة دكتوراه، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2014-2015، ص 28.

² هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة - فرحات عباس - سطيف 1، الجزائر 2015/2016، ص 68.

³ القحطاني سالم بن سعيد، مرجع سابق، ص 5.

وعرف Stogdill القيادة على أنها: " القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف أو أغراض محددة "، بالتالي فإن استجابة العاملين لقيادتهم تقاس بمدى تحقيقهم للهدف المطلوب؛ فإذا تحقق الهدف، فإن هذا يعني أن محاولة التأثير قد نجحت، أما إذا لم يتحقق، فإن ذلك يعني أن محاولة التأثير قد فشلت، ولذا، فإن فاعلية القيادة تتوقف على مدى النجاح في تحقيق الهدف.

ويعتقد جوزيف ليتز JOSEPH LETER أن القائد الناجح هو الذي يراجع بصفة دائمة تصرفاته بل ويقوم بتحليلها في ضوء العوامل التي دفعته إليها، وهذا النوع من التحليل يدفعه إلى أن يفهم نفسه وذاته، وإذا نجح في ذلك فإنه سوف يستطيع أن يفهم الأفراد والجماعة التي يتعامل معها، وبالتالي المحيط الاجتماعي الذي يعيش فيه، والقائد في هذه الحالة يستفيد مما يدركه بصورة صحيحة ويستخدمه لتطوير أداء وقدرات مرؤوسيه والارتقاء بمستوى كفاءتهم الإنتاجية ويقول: " القائد الناجح هو الشخص الذي يستطيع أن يهتم بصورة كبيرة بمختلف العوامل التي تؤثر في سلوكه في كل الأوقات، فهو يستطيع أن يعرف نفسه بدقة، والأفراد والجماعة الموجودين حوله، ومن الطبيعي أن يكون قادرا على الاستفادة من ذلك لصالح رفع كفاءة مرؤوسيه".¹

ومن منظور نظرية القيادة التحويلية فإن القيادة الفعالة هي التي توفر رؤيا لعمل المؤسسة، والأخذ بعين الاعتبار رضا العاملين و تحفيزهم و زيادة أداءهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق هذه الرؤيا والوصول إلى الأهداف.²

كذلك القيادة الفعالة تتطلب فهما عميقا للنواحي الإنسانية والتفاعلية للفرد وقدرته على تحفيز الآخرين، كما تعتمد على فلسفة الإدارة بالتجوال (MBA)، التي تركز على رفع معنويات العاملين، وتشجيعهم على التعبير عن آرائهم ومشاركة الأفكار، مما يؤدي إلى تفعيل الاتصالات وحل المشاكل بشكل

¹ محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سابق، ص 15.

² كرمية توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان -SC SEG-، رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الاعمال، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص 32.

أفضل. تحرص على دفع هذا التغيير في الاتجاه المرغوب وتقليل حدة المقاومة والتي قد تصادف عملياته¹.

هناك العديد من المقاربات لشروط نجاح القيادة وفعاليتها والتي يمكن تلخيصها كما يلي:²

1. القدوة الحسنة: القائد يجب أن يكون مثالا يُحتذى به، مع الأمانة والأخلاق والالتزام بالمسؤوليات.

2. العلاقات الإنسانية القوية: القائد يجب أن يكون قادرا على التشجيع والحفز وتعزيز الدافعية

وتبني العلاقات الاجتماعية الإيجابية.

3. الاتصال الفعال: القائد يجب أن يكون لديه القدرة على التواصل الجيد مع فريق العمل في كلا

الاتجاهين، سواء من الأعلى إلى الأسفل أو العكس.

4. التكيف والمرونة: قدرة القائد على التكيف مع المتغيرات المحيطة والأوضاع المختلفة لتحقيق

أهداف المؤسسة.

5. تحقيق التوازن: بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين، وتجنب أي تضارب بينهما.

6. رضا العاملين: تأكيد القيادة على رضا العاملين من وظائفهم والبيئة الداخلية للعمل.

7. المشاركة والإبداع: خلق بيئة تشجع على المشاركة وتوفير الفرص للابتكار والأفكار الجديدة.

8. الموضوعية والعدالة: القائد يجب أن يكون عادلا وموضوعيا في معالجة قضايا الترقية والأجور

والحوافز.

9. الرؤية والتخطيط الاستراتيجي: قدرة القائد على تصوّر المستقبل وتخطيط استراتيجي لتحقيق

أهداف المؤسسة.

¹ خدير نسيم، مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك، أطروحة دكتوراه، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2014-2015، ص 109.

² هبال عبد المالك، مرجع سابق، ص 78.

10. القيم والمعتقدات: نشر القيم والمعتقدات التي تدعم ممارسة العمل وتعزز الطموح بين العاملين.

11. إدارة النزاع: معالجة وتجنب الصراعات التنظيمية بفعالية.

12. تعزيز الوحدة والتماسك: دعم وحدة الجماعة والمساعدة في تحقيق أهدافهم الشخصية طالما لا تتعارض مع أهداف المؤسسة.

وفي إطار إدارة الجودة الشاملة يمكن تحقيق الخصائص التالية من أجل فعالية ونجاح القيادة:

1. التركيز على العميل: يتطلب ذلك فهم تطلعات العملاء الداخليين والخارجيين والتكيف مع تغيرات احتياجاتهم بشكل مستمر.

2. تمكين المرؤوسين: يتضمن منحهم الثقة وتزويدهم بالموارد والتدريب اللازم لتنمية قدراتهم وكفاءتهم في العمل.

3. التطوير المستمر: التركيز على التحسين والتطوير باستمرار، مع التفكير بالوقاية والتحضير للتحديات المستقبلية بدلاً من الاكتفاء بالعمليات الراهنة.

4. التعاون والتفاعل: تشجيع التعاون بين الأفراد بدلاً من التنافس غير شريف وتعزيز ثقافة العمل الجماعي.

5. تطوير المهارات: إيمان بأهمية تطوير مهارات وكفاءات المرؤوسين لتحقيق أداء أفضل.

6. النظر إلى المشاكل كفرص للتعلم: اعتبار المشاكل فرصاً للتعلم والتحسين.

7. تفعيل الاتصالات: التأكد من نقل المعلومات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة بشكل فعال.

8. الالتزام بالجودة: إظهار الالتزام بالجودة في السلوك والتصرفات أكثر من مجرد الإعلان عنه.

9. اختيار الموردين بناءً على الجودة: تشجيع الموردين على الاهتمام بالمؤسسة والمشاركة في العمل بشكل فعال.

10. تأسيس مجالس الجودة: إقامة مجالس الجودة على مستوى الإدارة العليا والإشرافية لتعزيز ثقافة الجودة والتطوير.

كما حصر كوندالكار v.g kondalkar عناصر أساسية لنجاح القائد ضمن أي مجموعة تنظيمية، تتضمن هذه المكونات:¹

1. القدرة الفعالة على استخدام السلطة بفاعلية:

يحصل القائد عادة على السلطة بموجب موقعه الوظيفي، والمعروفة باسم السلطة الشرعية، وبالإضافة إلى ذلك يحقق الانقياد الطوعي من المرؤوسين عبر استخدام قواعد السلطة المختلفة مثل: الخبرة الفنية، والسلطة الجاذبة (المبنية على الاحترام أو الإعجاب)، والمكافآت، وأحياناً الإكراه، كما تسهم السلطة الإدارية في تأثير المرؤوسين.

2. القدرة على الفهم والاستيعاب:

فهم الاحتياجات والدوافع المتنوعة للأفراد في سياقات وظروف مختلفة أمر ذو أهمية كبيرة، يتضمن هذا الفهم تفاعل القائد مع احتياجات وتوقعات أفراد الفريق وجهودهم المستمرة لتحقيق هذه الاحتياجات. هذه العملية المستمرة تمنح القائد رؤية أعمق لمرؤوسيه وتمكنه من توظيف المواقف لتحقيق أهداف المؤسسة.

3. القدرة على الإلهام:

يُظهر القائد الفعال قدرته على الإلهام عندما يعمل المرؤوسون بحماس حتى في الظروف الصعبة، حيث يقوم القائد الفعال بتحديد قدرات ومهارات كل فرد، ويعمل على تعزيز هذه القدراتهم، يُشير

¹ v.g kondalkar , Organizational behaviour, New Age International Publishers, Indien, 2007 , p 225-226,

الإلهام هنا إلى سحر وجاذبية القائد، وتفانيه في واجباته، واستمالة المرؤوسين للانقياد بطواعية إيجابية، كما يمكن أن ينبع الإلهام من الشخصية الكاريزمية للقائد وتأثيره الإيجابي على المرؤوسين.

4. نمط القيادة:

يتعلق نمط القيادة بخلق بيئة تشجع على التفاعل الإيجابي بين أعضاء الفريق وتحفيز الموظفين، حيث يُصمم القادة الفعالون بيئة ملائمة للأداء الفعال، ويحددون الاحتياجات الدافعة للمرؤوسين ويسعون لتلبيتها، ويشمل هذا ممارسات تنظيمية تشمل نظاما مناسباً للمكافآت، وحرية في بيئة العمل، والتقدير، ونظام اتصال مفتوح، وأجواء ودية بين مختلف المستويات الهرمية في الهيكل التنظيمي، كما يجب على القادة أن يكونوا مشاركين، وأن يواجهوا نفس المشاكل التي يواجهها مرؤوسوهم، وأن يعملوا في البيئة ذاتها، وأن يظهروا الولاء وأن يتبنوا نمط قيادي مناسب متناسب مع البيئة التنظيمية، وأن يكون نهجهم تصالحيا.

المبحث الثالث: تطور القيادة عبر مدارس الفكر الإداري

ظهرت العديد من المدارس الإدارية التي روجت لممارسات وأساليب إدارية متنوعة، بنت هذه المدارس نظرياتها على أساس خلفيات إدارية مستمدة من القطاع الخاص، ثم انتقلت إلى القطاع العام بعد أن أثبتت فعاليتها في القطاع الخاص، وقد تنوعت هذه المدارس بين الكلاسيكية والسلوكية، وتلك التي تركز على البيئة وغيرها،¹ حيث سيتناول الباحث في هذا الجزء هذه المدارس مع التركيز بشكل خاص على النظريات المتعلقة بالقيادة والدور الذي لعبته في بناء المؤسسات.

المطلب الأول: المدرسة التقليدية (الكلاسيكية)

تتضمن هذه المدرسة نظريات تتبع نهجا تقليديا في تفسيرها للظواهر الإدارية، حيث نما تفكير هذه النظريات وأفكارها في سياق يتسم بالعوامل والظروف، وهو ما ساهم في تشكيلها وتطويرها.²

1. منظومة الإدارة في 1880:

تميزت منظومة الإدارة بالتركيز على العمليات الداخلية لتحقيق زيادة الإنتاجية، نتيجة لنمو الطلب على السلع، القيادة كانت لديها حرية كبيرة في تحقيق هذه الإنتاجية بسبب عدم تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي وعدم فرض قيود على المؤسسة، ومع ذلك كانت تعاني من الضعف في التنظيم الداخلي، حيث كان الاهتمام الرئيسي موجها نحو المجهودات غير الاستثمارية بدرجة أكبر من التركيز على الأفراد المشاركين في العملية الإنتاجية.

وبشكل عام، يمكن القول إن أهم ما جاءت به منظومة الإدارة هو تجاهلها للعلاقة بين المؤسسة والبيئة الخارجية، وعدم معالجة اختلاف وجهات النظر بين القيادة والعمال.

¹ القحطاني سالم بن سعيد ، مرجع سابق، ص 51.

² خدير نسيم، مرجع سابق، ص 25-29.

2. **الإدارة العلمية 1900:** تايلور كان أول من استخدم الإدارة العلمية في عام 1900، حيث سعى إلى تحسين إنتاجية العاملين في الصناعة من خلال مراقبة أدائهم، حيث اكتشف أن العديد منهم كانوا يقومون بأعمالهم بشكل غير كفؤ، مما أدى إلى هدر الجهد والوقت. اعتقد أن الحل يكمن في مساعدة المشرفين في توجيه العمال لأداء العمل وفقًا لخطوات محددة.

نشر كتاب "مبادئ الإدارة العلمية" في عام 1911 ووضع أربع مبادئ للإدارة العلمية:

1. تطوير العمل باستخدام الأساليب العلمية المتفق عليها للحركة التي تتوافق مع ظروف العمل.
 2. اختيار العاملين بعناية ملائمة لقدرات العمل المطلوبة.
 3. تدريب العمال وتقديم حوافز مادية عند أداء العمل بالطريقة الصحيحة.
 4. دعم وتمكين العمال من خلال التخطيط الدقيق وتسهيل خطوات الإنجاز.
- بالإضافة إلى هذه المبادئ، ألحق تايلور أهمية كبيرة بوظائف جديدة للقادة، مثل استبدال الطرق غير العلمية بالطرق العلمية في تحليل عمل الأفراد وتقسيم المسؤوليات بشكل عادل بين القادة والعمال. تركزت الإدارة العلمية على تحسين الكفاءة في العمل واعتبرت العمال كأدوات للإنتاج، وركزت الأبحاث على حلول تعزيز الإنتاجية والكفاءة، وكان الهدف الأساسي للقائد تحقيق أقصى استفادة لصاحب العمل بالتزامن مع تحقيق أقصى استفادة للعامل، وهو ما يعكس رسالة التعاون بين الإدارة والعمال التي نادى بها الإدارة العلمية.

فايول عرض مبادئ إدارية متنوعة لتحقيق أهداف المؤسسة، مع التركيز على الصفات المطلوبة للقادة والوظائف التي يجب أن يقوموا بها، ويعتبر فايول أن القادة المؤهلين هم من يستطيعون تطبيق هذه المبادئ والوظائف بفعالية.

بشكل عام، يمكن اعتبار فايول أن كفاءة القادة تُقاس بقدرتهم على تطبيق المبادئ والوظائف التي قام بحصرها.

3. النظرية البيروقراطية: النظرية البيروقراطية التي طرحها ماكس ويبر تركزت على تقدير دور البيروقراطية في التطور التاريخي للمجتمعات والسلطة الحاكمة فيها. يقسم ويبر تطور المجتمعات إلى ثلاث مراحل رئيسية:

1. السلطة التقليدية: في هذه المرحلة، تستمد السلطة من الجاه والنسب والوراثة، وتكون الإدارة غير كفؤة وبدائية.

2. السلطة الكاريزمية: تبرز فيها شخصيات ذات قيادة فردية تتمتع بسحر شخصي وصفات قيادية خاصة تجعلهم قادرين على جذب الجماهير وتوجيه الجهود نحو الأهداف.

3. السلطة القانونية: تُشغل الوظائف الإدارية في هذه المرحلة بناءً على المؤهلات والشروط المحددة في القوانين، وتتميز الإدارة بالكفاءة والإنجاز.

تطبيقات البيروقراطية وفقاً لويبر تتمثل في عدة جوانب:

1. تقسيم العمل: يُسهم في التخصص وتطوير مهارات الأفراد.
2. الالتزام بالقواعد والإجراءات الرسمية: يكون محدداً وموثقاً ويشمل القادة والعمال.
3. هرمية السلطة: حيث يكون إصدار الأوامر وتحمل المسؤوليات في وظائف متدرجة بشكل محدد.

4. العلاقات الغير شخصية: الموضوعية وعدم التحيز في المعاملات.

5. الاستحقاق على أساس المهنة: اختيار وترقية الأفراد وفقاً لقدراتهم وأدائهم المهني.

تتميز فلسفة ويبر بدعوته إلى الانضباط في العمل ووضع أسس واضحة مبنية على القوانين والتعليمات، مما يتيح للقادة الإشراف بطريقة كفؤة ويشجع على العمل وفقاً لعلاقات رسمية محددة.

المطلب الثاني: مدرسة العلاقات الإنسانية

مدرسة العلاقات الإنسانية تسعى إلى فهم تأثير العوامل الإنسانية والاجتماعية على الأداء في العمل، وتركز على الجوانب الإنسانية والنفسية للعاملين في المنظمات. تطورت هذه المدرسة كرد فعل على النظريات الكلاسيكية التي كانت تُعتبر أقل اهتمامًا بالعوامل الإنسانية في العمل.¹

تحاول مدرسة العلاقات الإنسانية تحسين العلاقات بين الأفراد في المنظمات وتعزيز التعاون والتفاهم بينهم، وهذا يُعتبر مركزياً لتحقيق أهداف المؤسسة. تهتم هذه المدرسة بمسائل مثل رضا العاملين واحتياجاتهم النفسية والاجتماعية، وتعتبر أن تلبية هذه الاحتياجات يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء ورفع مستوى الإنتاجية، ومن خلال النظر إلى العلاقات الإنسانية كأداة لتحقيق الأهداف المؤسسة، يمكن أن تلعب القيادة الإدارية دوراً هاماً في خلق بيئة عمل إيجابية تحفز الأفراد للعمل بكفاءة وتعاونية، مما يسهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

تجارب هاوثرن، التي أجراها الباحث الأمريكي التون مايو في الفترة من عام 1924م إلى عام 1932م، تعتبر حجر الزاوية في دعم مدرسة العلاقات الإنسانية، والغاية الأساسية لهذه التجارب كانت دراسة تأثير الظروف العملية على إنتاجية العمال، خاصة فيما يتعلق بتغير كثافة الإضاءة وتأثيرها على كفاءتهم، والنتائج كانت مذهلة، إذ كشفت عن العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين العمال نتيجة تفاعلهم مع بعضهم البعض.²

هذه الدراسات كانت الأولى التي تبين تأثير السلوك الإنساني على التنظيم وعملية العمل، ومن هنا تسلط الضوء على الضرورة العميقة للتفكير في العنصر البشري في الإدارة، ليس فقط من الجوانب المادية، بل أيضاً النفسية والاجتماعية، هذه التجارب ساهمت في زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية

¹ القحطاني سالم بن سعيد ، مرجع سابق، ص58.

² القحطاني سالم بن سعيد ، نفس المرجع، ص59.

في مجال العمل وأحدثت تغييرات جذرية في الممارسات الإدارية خلال الثلاثينات والأربعينات من القرن الماضي.

تُشير هذه الدراسات أيضا إلى أن الإشراف كان ضعيفا، وهو ما أظهر قوة التأثير الاجتماعي في تحديد مستوى الإنتاج، وحسب ملاحظات الباحثين، كان العمال يُولون اهتماما كبيرا لكمية الإنتاج، ولم يكونوا متجاوبين بشكل إيجابي مع الحوافز التي قدمتها الإدارة، هذه الدراسة أكدت على أهمية الفرد كعنصر رئيسي في المؤسسة، وليس مجرد أداة إنتاج خالية من العواطف والحس والاحتياجات. بالنسبة لنظرية ماكريجر، فهو أحد الأنصار البارزين للحركة الإنسانية، حيث قدم ماكريجر في نظريته رؤيته للفلسفة الإدارية وأفكاره حول كيفية التعامل مع العاملين، تقسم نظريته إلى "نظرية X" التي تركز على الرقابة والتوجيه للعاملين، و"نظرية Y" التي تشدد على التعامل مع العامل باعتباره إنسانا يحب العمل ويبذل الجهد لتحقيق الأهداف بمحض إرادته تحت الظروف المناسبة.¹

مدرسة العلاقات الإنسانية هي تيار نظري في مجال إدارة المؤسسات يركز بشكل أساسي على العوامل الإنسانية والاجتماعية في البيئة العملية، وتهدف هذه المدرسة إلى فهم كيفية تأثير العوامل الإنسانية والعلاقات الاجتماعية على الأداء والإنتاجية في المنظمات.

تطرح المدرسة العلاقات الإنسانية فكرة أن العوامل النفسية والاجتماعية تؤثر بشكل كبير على سلوك العمل وأداء العاملين. تركز على العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة وتعزيز التفاعل الإيجابي بينهم لتحسين الأداء ورفع مستوى الإنتاجية.

من أبرز التجارب التي دعمت فكرة المدرسة العلاقات الإنسانية هي تجارب هاوثرن التي قام بها التون مايو، حيث كان الهدف الرئيسي هو دراسة تأثير الظروف البيئية على الأداء، حيث أظهرت هذه التجارب أهمية العوامل الاجتماعية والعلاقات بين العمال في تحديد مستوى الإنتاج والأداء،

¹ القحطاني سالم بن سعيد ، مرجع سابق، ص60.

وأيضاً نظرية دوجلاس ماكريجر نظرية X ونظرية Y تعكس فلسفتين مختلفتين لإدارة الأفراد، حيث تشير النظرية X إلى وجوب الرقابة والإشراف المباشر على العمل، بينما ترى النظرية Y أن الإنسان يستجيب للتحفيز والتوجيه والمسؤولية بشكل طبيعي إذا توفرت الظروف المناسبة.¹

كما أن القائد الناجح بوصفه جزءاً من هذه المدرسة يسعى لخلق بيئة عمل تشجع التعاون والتواصل بين الفريق، ويولي اهتماماً كبيراً لتلبية احتياجات العاملين بحيث يُشبع طموحاتهم واحتياجاتهم النفسية والاجتماعية، وذلك وفقاً لنظرية ماسلو للحاجات، هذا الاهتمام بالجوانب الإنسانية يساعد على رفع المعنويات وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، كذلك سلم الحاجات لماسلو يعتبر أيضاً أداة قيمة للقادة الإداريين حيث يمكنهم من خلاله تحديد الاحتياجات الغير ملباة للعمال والتأثير عليهم من خلال تلبية تلك الحاجات.²

كذلك عدم اهتمام القادة الإداريين بالجوانب النفسية للعمال يمكن أن يؤدي إلى تدهور الروح المعنوية ونقص الإنتاج، كما أشار "هوغو مونونستر بيرج"، فالتفاعل الإنساني والرعاية النفسية والاجتماعية تلعب دوراً كبيراً في الأداء العام ورضا العاملين في بيئة العمل.³

مما سبق يستنتج الباحث أن مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة لها تأثير كبير على مجال القيادة الإدارية، فهي تبرز أهمية العلاقات الإنسانية في تحديد نجاح القائد الإداري، والقائد الناجح هو من يسهل التواصل والتعاون، ويسعى لتلبية احتياجات الأفراد وتطويرهم، ويعمل على توفير بيئة تمكن الأفراد ويُحقق الأهداف المؤسسة في نفس الوقت، مما يعزز الروح المعنوية والأداء العالي للفريق.

المطلب الثالث: مدرسة السلوكية

تميّزت المدرسة السلوكية بتفرداها وعدم تماثلها للمدارس السابقة، إذ اقترحت بعض المفاهيم المختلفة،

¹ القحطاني سالم بن سعيد ، مرجع سابق، ص 59.

² خدير نسيمه، مرجع سابق، ص 31-32.

³ خدير نسيمه، مرجع سابق، ص 32.

حيث ركزت هذه المدرسة على السلوك والتفاعلات البشرية داخل بيئة العمل، رغم احتفاظها ببعض مبادئ المدرسة الكلاسيكية، مثل التأكيد على الكفاية، فإنها أيضا أخذت بعض المفاهيم من مدرسة العلاقات الإنسانية، مثل تأكيد أهمية العلاقات الإنسانية في العمل وخلق بيئة ملائمة للتعبير عن مواهب العاملين، وممن ساهم في نشر هذه المدرسة ورسخ مبادئها نجد برنارد تشستر وهيربرت سايمون وماري فوليت وماسلو وغيرهم.

1. برنارد تشستر:

كان أحد الرواد البارزين الذين قدموا مساهمات كبيرة، إذ يؤمن برنارد بأن أفضل شكل للتنظيم هو النموذج الرئاسي حيث يكون هناك تسلسل في السلطة يصل كل شخص إلى رئيس وفي النهاية إلى رئيس أعلى منه، مما يعزز التعاون بين العاملين، هذا النوع من التنظيم يقلل من الاحتكاكات بين الأفراد ويقيّد حرية المرؤوسين، و يرى 'برنارد أيضا أن التنظيم يقوم على ثلاثة عناصر أساسية هي التعاون والتنسيق والإدارة.

2. العلاقات التنظيمية عند سايمون:

عند سايمون إلى الهيكل الشبكي للتنظيم، حيث يعتبر التنظيم هيكلا مركبا يتألف من العلاقات والاتصالات بين الأفراد، حيث يعتمد كل فرد في هذا النظام على هذه العلاقات للحصول على المعلومات والقيم التي تؤثر في قراراته.

كما يشير سايمون إلى أن الإداري يتخذ قراراته استنادا إلى المعلومات المتاحة لديه، ويتميز هذا الأسلوب بما يُعرف بالرشد المقيد (Bounded Rationality)، حيث إن الإداري قدراته محدودة وعدم وجوده لمعرفة كل شيء، فإنه يعمل ضمن حدود عدم التأكد، بمعنى آخر، الإداري ليس بالإمكانات اللامحدودة، وبالتالي لا يمكنه التوصل إلى القرار المثالي أو الحد الأعلى للمنفعة، ويكون

رضاه أو اقتناعه بالحل الأقل تكلفة أو الأكثر ملاءمة في ظل الظروف والمعلومات المتاحة لديه، وهذا ما يعرف بالرشد المقيد.

3. الهدف عند ماري فوليت:

قدمت رؤية جديدة حول القيادة والتفاعل بين القائد والتابعين، حيث ركزت فوليت على الهدف المشترك كمحرك للقيادة والعمل الجماعي، فهي تعتبر أن الأوامر المجردة لا تكون كافية لدفع التحرك والعمل الفعّال داخل الفريق، بل يجب أن تكون الأوامر مرتبطة بالوضع والهدف الذي يسعى الجميع لتحقيقه سوياً.

مفهوم السلطة والتعاون عند فوليت يبرز الفكرة الأساسية لتحقيق هدف الفريق، إذ تركز على أن السلطة لا تكون عن طريق القوة والتحكم، بل تنبع من الوظيفة والموقف، هذا يعني أن القيادة الفعّالة تعتمد على التعاون والتنسيق بين القائد والفريق لتحقيق الأهداف المحددة¹. وأن مفهوم المسؤولية عندها هو وعدم محاسبة الشخص بشكل فردي بل التركيز على المسؤولية الجماعية، حيث يُعتبر الشخص جزءاً من فريق العمل ومساهمته يجب أن تُعزى إلى تحقيق الأهداف الجماعية، وفي حال حدوث تقصير يتعين التفكير في كيفية تحسين العمل والاداء بشكل عام دون التركيز فقط على عقاب ومعاتبة الفرد، كما اعتبرت فوليت للتنسيق كجزء أساسي من عملية الإدارة يعكس أهمية التواصل والتنسيق المستمرين في جميع مراحل تطبيق الخطط وتنفيذ الأهداف².

4. هرمية ماسلو للحاجات:

قدم أبراهام ماسلو نموذجاً هرمياً يوضح تسلسل الحاجات الإنسانية، يبدأ الهرم بالحاجات الأساسية

¹ عمر محمد دره، مدخل إلى الإدارة، كتاب الكتروني، جامعة عين شمس -كلية التجارة، مصر، ص103، 2009. يمكن الإطلاع عليه من خلال الرابط:

https://www.researchgate.net/publication/304350138_mdohl_aly_aladart

² القحطاني سالم بن سعيد ، مرجع سابق، ص64.

ويتقدم نحو الحاجات الأعلى بمرور الوقت، حيث يشير ماسلو إلى خمس فئات رئيسية للحاجات:

1. **الحاجات الفسيولوجية:** مثل الطعام والشراب والنوم، هي الحاجات الأساسية للبقاء على قيد الحياة.
2. **الحاجات الأمنية:** مثل الأمان والحماية من الخطر والاستقرار المالي والصحي.
3. **الحاجات الاجتماعية:** تتعلق بالانتماء والمحبة والمودة والعلاقات الاجتماعية.
4. **الحاجات للتقدير:** تشمل الاحترام الذاتي والثقة والتقدير من الآخرين والشعور بالنجاح.
5. **حاجة تحقيق الذات:** هي الحاجة لتحقيق الإمكانات الشخصية وتطوير الذات والنمو الشخصي والإبداع.

تكمّن فكرة ماسلو في أنه لا يمكن الانتقال إلى الحاجات الأعلى في الهرم إلا بعد رفع الحاجات الأساسية، ويقترح أيضاً أن إشباع حاجة في مستوى معين يجعل الفرد يسعى لإشباع الحاجات الأعلى.

ومن خلال فهم الحاجات التي يسعى الأفراد لتحقيقها، يمكن للمديرين والقادة في بيئة العمل أن يوفرُوا الدعم والبيئة المناسبة لموظفيهم لتحقيق هذه الحاجات، فعلى سبيل المثال إذا كان موظف بحاجة للانتماء والتقدير، يمكن للمدير أن يعزز الفريق والتعاون في العمل، مما يشجع الموظف على الأداء بشكل أفضل لتحقيق هذه الحاجات.

المطلب الرابع: مدرسة الإدارة الحديثة New Management School

تجاهلت معظم المدارس الإدارية السابقة العلاقة بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، ولهذا السبب حدث تحول جذري في التفكير الإداري، مما أدى إلى ظهور العديد من المدارس الإدارية في الفترة الأخيرة. سيتناول الباحث أكثر هذه المدارس انتشاراً وأهمية لموضوع البحث.

1. نظرية النظم The systems Scholl:

نظرية النظم، والتي نشأت كرد فعل لنقص في شرح كيفية تفاعل وتكامل الأنظمة الجزئية داخل

المؤسسة، تعتمد هذه النظرية على تأكيد العلاقات الوثيقة بين التنظيم والبيئة المحيطة به، فاستمرار أنشطة المؤسسة التي تمثل التنظيم مرتبطة باستمرار تدفق الموارد من البيئة، مثل المواد الخام والقوى العاملة ورؤوس الأموال والمعلومات، ويقوم التنظيم بعملية تحويل تلك الموارد من خلال أنشطته المتنوعة لإنتاج سلع أو خدمات يقدمها للاستهلاك للبيئة من جديد.¹

بصورة أخرى، يتكون النظام المفتوح من ثلاث عناصر رئيسية وهي: المدخلات التي تحول من خلال الأنشطة (عمليات) إلى مخرجات، حيث تعمل البيئة بتقييم ورقابة لمخرجات التنظيم، ففي حالة عدم توافق هذه المخرجات مع معايير البيئية، تقوم البيئة بمنع المدخلات عن التنظيم، فيضطر التنظيم إلى تصحيح الوضع أو يواجه خطر الزوال.²

وقد قدمت هذه المدرسة إسهامات فكرية للقادة من أجل تحليل وفهم المنظمة وقيادتها بفعالية، عن طريق:³

2. اعتبار المنظمة كنظام اجتماعي يعمل كوحدة متكاملة، ويتكون من أنظمة جزئية مترابطة، حيث يعمل القائد ضمن إطار النظام الكلي، مما يساهم في تحقيق تنسيق أفضل داخل المؤسسة (النظام)؛

3. استشراف التغييرات في جزء من المنظمة فستؤثر لا محالة على باقي الأجزاء، مما يستدعي الاهتمام والاحاطة بكامل المؤسسة؛

4. إدراك أن مقارنة النظم تشمل فهم لمفهوم التعاون، اذ يظهر تفاعلات وتأثيرات الأجزاء التي تعمل معا بشكل يفوق تأثيرات الأجزاء الفردية، ويعمل كل جزء على دعم الجزء الآخر، مما يساهم في تعزيز وتحسين الأداء الشامل للمؤسسة؛

¹ القحطاني سالم بن سعيد ، مرجع سابق، ص 64-65.

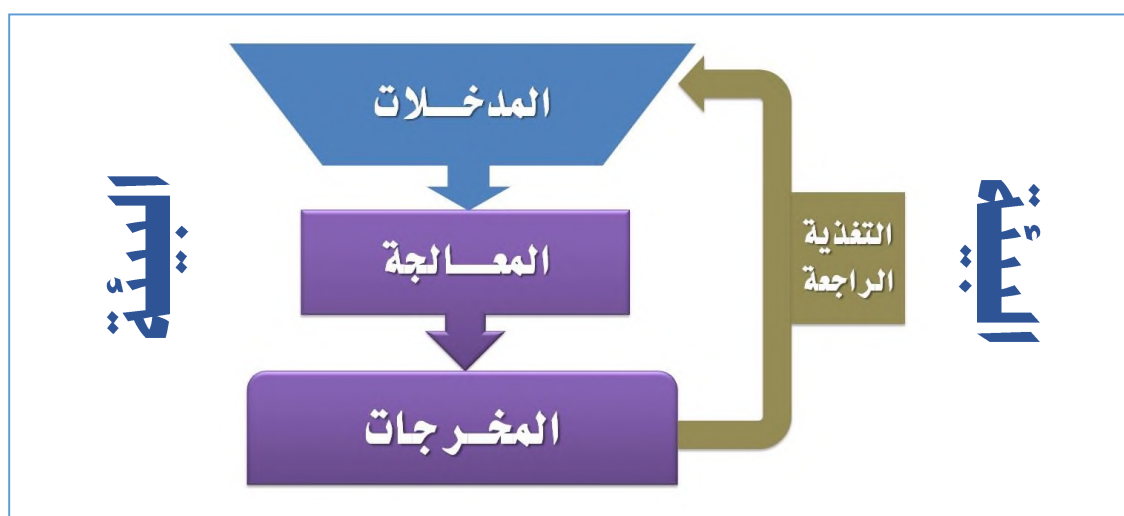
² نفس المرجع.

³ خدير نسيمه، مرجع سابق، ص 35.

5. التركيز على التفاعل بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، ولزوم تشخيص هذه البيئة لتحقيق النجاح؛
6. تنبيه القادة لوجود مدخلات وعمليات تحويلية بديلة يمكن استخدامها لتحقيق أهداف الوحدات وأهداف المؤسسة بأكملها.

والشكل الموالي يلخص مكونات النظام.

الشكل رقم (I - 5): مكونات النظام



المصدر: من الموقع

<https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/book/view.php?id=5476&chapterid=1018>

(بتصرف)

2. نظرية الظرفية contingency Theory

المدخل الظرفي أو الموقفى أو الشرطي يُعتبر إسهامًا كبيرًا في ميدان المدارس الحديثة، على عكس المداخل الكلاسيكية والعلاقات الإنسانية والسلوكية التي تعد مقاربات شاملة تسعى للعثور على الطريقة المثلى لإدارة المؤسسة، وتعد نظرية الظرفية امتدادًا لنظرية النظام، حيث تصف المنظمة كنظام مفتوح يتفاعل مع بيئته الخارجية، وتركز هذه النظرية على فهم العلاقات التفاعلية بين أجزاء المنظمة وبين المنظمة وبيئتها، وتهدف إلى فهم كيفية إدارة المنظمة في ظل ظروف متغيرة، وتقدم نماذج لتصميم وإدارة المؤسسات التي تكون أكثر مواءمة للحالة، حيث مقارنة هذا المدخل أن كل منظور من منظورات

المؤسسة يُعتبر نظاماً متفرداً من حيث خصائصه وبيئته. وبناءً على ذلك لا يمكن تعميم طرق شاملة للنجاح، بل يجب أن يكون هناك سلوك يتلاءم ويتوافق مع كل موقف ويتأثر بعوامل الموقف، كالبينة والتكنولوجيا وطبيعة الأفراد والجماعات في المؤسسة ونوع الاستراتيجية وقيم وثقافة المؤسسة. وتفترض النظرية الموقفية أن السلوك الإداري المناسب يعتمد على توليفة واسعة من العناصر التي تُكون الموقف، وتُفترض أيضاً أن السلوك المناسب لا يمكن تعميمه أو الاستدلال عليه من مواقف أخرى، لأن القادة يواجهون ظروف ومواقف متباينة ومختلفة حسب توليفة الموقف، لهذا فمن غير المتوقع أن نجد أسلوب قيادي واحداً فقط لأن ذلك يعتمد على عدة أطراف ومنها القائد وحالة أتباعه وطبيعة الموقف الذي يواجهه، كما يتوجب هذا الأسلوب استخدام المبادئ الإدارية بمرونة عالية تتيح للقائد وللمتخذ القرار فرصة تبني الحل الأمثل أو بالأحرى الحل المثل المتاح و المناسب للمشكلة حسب الموقف الذي يمر به.¹

3. نظرية الإدارة بالأهداف

تعود نشأة نظرية الإدارة بالأهداف إلى بيتر دراكر سنة 1954، حيث تعتمد هذه النظرية على التفاعل والتوافق بين القائد ومؤسساته في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف والعمل المشترك ذلك، وبالإمكان تلخيص مراحل تطبيق هذه النظرية كالتالي:²

1. توافق القائد ومؤسساته على تحديد نتائج مقدرة ومتوقعة في فترة زمنية محددة مسبقاً.
2. التزام القائد ومؤسساته على تحقيق هذه الأهداف مع تسجيل المشكلات والمبادرات.
3. اجتماع القائد ومؤسساته عند انتهاء الفترة الزمنية المحددة لتقييم النتائج والأداء، التعرف على عراقيل، وتجيع المبادرة والإبداع.

¹ صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 80.

² خدير نسيم، مرجع سابق، ص 36.

المبحث الرابع: نظريات القيادة الإدارية Leadership Théories

ساهم تطور الفكر الإداري بشكل كبير في تطوير نظريات القيادة، وهذا ما وقف عليه الباحث في المبحث السابق، حيث سعت هذه النظريات إلى تحديد أهداف القيادة، وتحديد خصائص القائد الإداري الناجح، وتوجيه الأعمال التي يجب أداؤها، وتشير الكتابات المختلفة التي تناولت موضوع القيادة إلى ظهور الحاجة إليها منذ بدايات تكوين المجتمعات الإنسانية، وتوسعت هذه الحاجة بشكل كبير مع ظهور التنظيمات، ونتيجة لهذا الاهتمام المتزايد ظهرت عدة وجهات نظر تجسدت في عدة نظريات، وقبل الخوص في نظريات القيادة تجدر الإشارة إلى أن هناك خلط بين أنماط ونظريات القيادة في بعض الكتابات، إذ نجد في هذا المطلب انهما يلتقيان في جانب ويفترقان من جانب آخر، فعلى سبيل المثال إن نمط القيادة التحويلية هو نظرية القيادة التحويلية نفسها، ولكن في نظرية الشبكة الإدارية لا يمكن القول إن نمط القيادة الشبكة الإدارية، فمنها تظهر أنماط قيادية متنوعة وهكذا بقية الأنماط والنظريات¹.

وسيستعرض الباحث في هذا المبحث بإيجاز أهم النظريات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية، وسوف يتم تناول النظريات حسب تسلسلها الزمني كالتالي:

أولاً: النظريات التقليدية.

ثانياً: النظريات السلوكية.

ثالثاً: النظريات الموقفية.

رابعاً: الاتجاهات الحديثة في النظريات القيادية.

¹ قاسم شاهين برسيم العمري، مرجع سابق، ص 58.

المطلب الأول: النظريات التقليدية في القيادة

يستند هذا النموذج إلى فرضية أساسية تشير إلى أن القادة يُنجبون ولا يُصنعون، حيث تعتبر القيادة مجموعة من الخصائص الوراثية أو الصفات الشخصية التي تميز القادة عن غيرهم من أفراد الجماعة، حيث تندرج نظرية الرجل العظيم ضمن المقاربات التي تؤكد على هذا المفهوم، وتُعد إحدى الدراسات الرائدة في ميدان القيادة، وأساس هذه النظرية تقيد بأن الجماهير أو المجتمع يتم قيادته بواسطة الأفراد الذين يتمتعون بسمات فريدة،¹ وسيتم في هذا المطلب تناول مختلف النظريات التقليدية كالتالي:

1. نظرية الرجل العظيم The Great Man Theory

تعد من أقدم النظريات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الفعالة، وتقوم هذه النظرية على افتراض رئيس وهو أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة، فهؤلاء القادة ذو قدرات فريدة منحها الخالق لهم، كما أن القادة الذين احتلوا مكانة عالية تمتعوا بصفات لم تكتسب بأعمالٍ أو برامج مخططة، بل لأنهم اتصفوا بمواهب تؤهلهم للقيادة، وتعد الأفكار والتصورات التي ارتكزت عليها نظرية الرجل العظيم انعكاساً لكل الظروف السياسية والاجتماعية والثقافية التي سادت في مراحل تاريخية مختلفة حيث استمدت منها مغزاها وحقيقتها، وتعد هذه النظرية أساس التفكير وحجر الزاوية في الفكر الإداري المتعلق بدراسة موضوع القيادة، حيث صاغ على هديها كثير من العلماء والباحثين نظرياتهم العلمية عن القيادة،² من هذه الدراسات تلك التي قام بها wigom حيث قال: " أن قصر التزوج بين أبناء تلك الطبقات الراقية على أفرادها فقط، يخلق في نهاية المطاف طبقات مختلفة بيولوجيا عن الطبقات الدنيا، ويجعل بزوغ القادة من بين هذه

¹ - فيروز شين، القيادة الإدارية وتنمية المهارات، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1 ، 2017، الأردن، ص 38.

² - فريد فهمي زيارة، مبادئ وأصول الإدارة والأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004 ، ص 319.

الطبقات أكثر احتمالاً"، ويدعم هذا الرأي Bennis، حيث قال: "لا تستطيع تعلم القيادة، القيادة شخصية وحكمة وهما شيئان لا يمكن تعلمهما".¹

وكتقييم لهذه النظرية يرى الباحث أنها تفسر جانباً من جوانب القيادة لكنها قاصرة على تفسير كثير من الجوانب الأخرى كوجود سمات قيادية يمكن اكتسابها من الوجود في المجتمع وأخرى يمكن تعلمها، هذا من جهة ومن جهة أخرى قدرة القائد على التأثير لا تعتمد فقط على السمات وإنما كذلك على خصائص المرؤوسين وحاجاتهم بالإضافة على الظروف المحيطة وطبيعة الموقف.

2. نظرية السمات (Traits Theory):

تقوم هذه النظرية على افتراض أن هناك خصائص وسمات شخصية معينة يجب أن تتوفر لدى الشخص ويتميز بها في حياته حتى يصبح قائداً²، وأن الفعالية في القيادة تتوقف على هذه السمات التي يتسم بها القائد عن غيره وإن توفرت عند شخص ما تجعل منه قائداً فعالاً. وجاءت نظرية السمات لتكمل النظرية السابقة في إطار المدخل التقليدي للقيادة، والسمات هي مجموعة الخصائص والصفات التي يمتلكها القائد ويتفرد بها، بحيث تجعل منه قائداً فذاً لجميع الظروف والأحوال، والقائد هو الشخص الذي يمتلك هذه السمات أو الخصائص.³

درست العديد من الأبحاث السمات التي تميز القادة عن غيرهم، وعادة ما يُقارنون بها على مجموعة متنوعة من المقاييس النفسية، ووجد الباحثون أن القادة يتمتعون بصفات مميزة قد لا تكون موجودة بنفس الدرجة لدى الآخرين، أو يحصلون على درجات أعلى في هذه الصفات، حيث تركز الدراسات أيضاً على التمييز بين القادة الفعّالين وغير الفعّالين، بقياس الصفات التي يمتلكها القادة الفعّالون بمقدار يزيد عن الآخرين، وعلى سبيل المثال، وضع جاردنر قائمة بالسمات التي يمكن أن يتحلى

¹ فيروز شين، مرجع سابق، ص 38-39.

² طارق عبد الرؤوف عاصم، مرجع سابق، ص 16.

³ قاسم شاهين برسيم العمري، مرجع سابق، ص 59.

بها القادة، وتضم مجموعة متنوعة من الصفات، ولكن ليس شرطاً أن يمتلك القائد كل هذه الصفات، تلك السمات تُعتبر مؤشرات لقدرة الفرد على القيادة، ولكن قد لا تكون حاضرة بنفس الدرجة لدى كل شخص ليصبح قائداً ناجحاً وتتمثل هذه الصفات في:¹

✓ القدرة على التحفيز،	✓ القوة الجسدية وقوة التحمل.
✓ السيطرة والتأكيد،	✓ الذكاء.
✓ الشجاعة، التصميم، الثبات،	✓ الرغبة في قبول المسؤولية،
✓ القابلية للفوز،	✓ الكفاءة في أداء العمل،
✓ الثقة،	✓ فهم التابعين ورغباتهم،
✓ التكيف والمرونة في التعامل	✓ المهارات في التعامل مع الآخرين،
✓ القابلية للإدارة واتخاذ القرار وتحديد الأولويات،	✓ الرغبة في الإنجاز،

وفي مراحل لاحقة الباحثون حدد الباحثون بعض الصفات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها القائد، وهي ترتبط بسلوكه وقدرته على التعاون مع الآخرين ومهارات التواصل، بحيث يمتلك القائد الناجح قدرة على تحفيز الآخرين وإلهامهم، ويكون مثالا يحتذى به من خلال تبني سلوك ملتزم وأخلاقي قوي، ويتمثل دور القائد في أن يكون ذو بصيرة ورؤية وأصاله واستقلالية في التفكير، وكل هذه الجوانب تعد سمات تسهم في نجاح القائد وزيادة تأثيره على المحيطين به.²

كما قام "Stogdill" بإجراء مسح للدراسات العالمية، والتي تمثل معظم الجهود التي قام بها الباحثون والتي استهدفت تحديد سمات وخصائص القيادة، والشكل الموالي يعرض مختلف هذه الخصائص:³

¹ فيروز شين، مرجع سابق، ص 39.

² قاسم شاهين برسيم العمري، نفس المرجع.

³ فيروز شين، مرجع سابق، ص 40.

الشكل رقم (I - 6): نموذج Stogdill لسمات القيادة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصدر: فيروز شين، القيادة الإدارية وتنمية المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2017، الأردن، ص 38.

يرى الباحث أن نظرية السمات تقدم للقيادة وجهة نظر أساسية حول صفات القائد وكيفية تأثيرها على أداء القيادة، وعلى الرغم من أن هذه النظرية قدمت إطاراً لفهم ما يميز القادة، إلا أنها تحمل بعض العيوب.

أحد أهم النقاط الإيجابية للنظرية هو أنها سلطت الضوء على السمات الممكن أن تجعل الفرد قائداً، هذا يمكن أن يساعد في تطوير برامج تدريبية لتعزيز هذه الصفات لدى الأفراد الذين يسعون لتحسين قدراتهم القيادية، مع ذلك تواجه النظرية انتقادات مثل توسع قائمة السمات التي يجب أن يتحلى بها القائد، هذا يجعل من الصعب تحديد السمات الرئيسية أو الأكثر أهمية، بالإضافة إلى ذلك، قد لا تكون هذه السمات دائماً متوفرة أو موجودة لدى الجميع الذين يحملون مناصب قيادية، كذلك عجزت

هذه النظرية عن تفسير سبب عدم قدرة الأشخاص الذين يمتلكون هذه السمات على أن يصبحوا قادة ناجحين، أو العكس، فهناك أفراد ذوي سمات قيادية قليلة ينجحون في المراكز القيادية، وآخرون يتمتعون بقدرات قيادية دون أن تكون لديهم كل السمات المعروفة للقادة.

المطلب الثاني: النظريات السلوكية (Behavioral Theories)

الدراسات السلوكية في مجال القيادة شكّلت نقطة البداية لدراسة فعالية القيادة، حيث ساهم هذا المدخل في تغيير كبير في مسار نظريات القيادة، إذ تحوّل الاهتمام من وصف سمات وخصائص القائد إلى استقراء كيفية تفاعل القائد مع أتباعه.

الافتراض الرئيسي لهذه الدراسات هو أن سلوك القائد يتجلى في نمط قيادي فردي يحدد طريقة تفاعله مع الآخرين في مختلف الظروف والاحوال¹، ووفقاً لهذه الدراسات، يعتبر المتغير الأساسي المحدد لفعالية القيادة هو مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يتبعها القائد، هذه السلوكيات تشكل نمطاً أو أسلوباً عاماً للقيادة، وإذا كان أحد الأساليب هو الأفضل، فإن نتائج تطبيقه ستكون أكثر فعالية، فيتدرب القادة على تطوير واستخدام هذه المهارات والأساليب في خضم العمل داخل المؤسسات الإدارية، وسيتم تناول أربع نظريات سلوكية وهي: دراسات ايوا، دراسات ميشيغان، دراسات أوهايو، ونظرية الشبكة الإدارية.

1. دراسات ايوا (Iowa Study):

تعد دراسة (Lippitt & White) من الدراسات الرائدة التي أبرزت أهمية سلوك القيادة، وقدمته في شكل أنماط، وقد أجريت الدراسة على عدد من الطلاب في سن العاشرة، حيث قسموا في مجموعات يشرف على كل منها قائد يتبع نمطاً قيادياً معيناً (وفق تعليمات القائمين على التجربة)،

¹ فريد فهمي زيارة، مرجع سابق، ص 361.

وقد تمثل هذا السلوك في استخدام ثلاث أنماط بديلة للقيادة وهي: النمط الأوتوقراطي (الاستبدادي)، النمط الديموقراطي و النمط الفوضوي (التسيبي)، حيث¹:

1. النمط الأوتوقراطي (الاستبدادي): يركز القائد في هذا النمط على العمل ويقوم باتخاذ القرار بشكل منفرد.

2. النمط الديموقراطي: يركز القائد على العمل وعلى الأفراد معا ويشاركهم في اتخاذ القرار.

3. النمط التسيبي أو الفوضوي: وهنا يترك القائد الأمور تجري لوحدها، لا يتدخل ولا يهتم بالعمل ولا بالأفراد.

وأهم الانتقادات الموجهة لدراسات ايوا هي أن الدراسات تمت على مجموعة من الأطفال يصعب تعميم نتائج الدراسة على أفراد بالغين يعملون ضمن تنظيم رسمي ويقومون بعمل معقد، كما تم إغفال تأثير شخصية الافراد ودوافعهم بالإضافة إلى صعوبة الحصول على نفس النتائج إذا طبقت التجربة في بيئة مغايرة.

2. دراسات أوهايو (Ohio Studies):

حاول الباحثون إجراء سلسلة من الدراسات تمثل برنامجا متكاملًا للبحوث في مشكلات القيادة الإدارية بالمنظمات، وقد كان الهدف العام من هذه الدراسات بحث العوامل المحددة لسلوك القائد، ومعرفة آثار النمط القيادي على مستوى الأداء الوظيفي لجماعات العمل المختلفة، فقامت مجموعة من الباحثين 1945 بدراسة حول سلوك القائد، وكانت نتيجة دراستهم وضع نموذج يتكون من بعدين أساسيين:

¹ - فيروز شين، مرجع سابق، ص 47.

وأهم الانتقادات الموجهة لدراسة جامعة أوهايو (Ohio) أنها لم تتضمن هذه الدراسة أي دراسة للظروف أو متغيرات الموقف التي يمكن أن تؤثر على العلاقة بين متغيري سلوك القائد ومتغيرات الفاعلية، وإن الافتراض بأن القائد يسلك سلوكاً واحدة بالنسبة لكل المرؤوسين افتراض خاطئ، فقد يكون القائد أكثر اهتماماً بالأفراد الأكفاء من غير الأكفاء، وبالتالي يمكن للقائد أن يمارس أكثر من نمط للقيادة في الجماعة الواحدة، وأشار بعض الباحثين إلى احتواء المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة على بعض الانحرافات، وقد يرجع ذلك إلى أخطاء التصميم أو إلى إعطاء بيانات وفقاً لنمط تفضيلات المرؤوسين أي مدى تفضيلهم أو عدم تفضيلهم للقائد، كما لم تمثل المقاييس وصفاً للسلوك الفعلي للقائد، بل اشتملت على وصف الإدراك الفرد وتصوره في هذا السلوك.

3. دراسات ميشيغان (Michigan Study):

في الوقت الذي كان فيه باحثو جامعة أوهايو يجرون دراساتهم، بدأت جماعة من الباحثين في جامعة ميتشغان برنامج من الأبحاث المكثفة حول القيادة، وهم: Rensis Likert، Katz و Kahn وقاموا بتحديد عنصرين بعدين للقيادة وهما:¹

1. الاهتمام بالعامل Employee Orientation

2. الاهتمام بالانتاج / العمل Production (job) Orientation

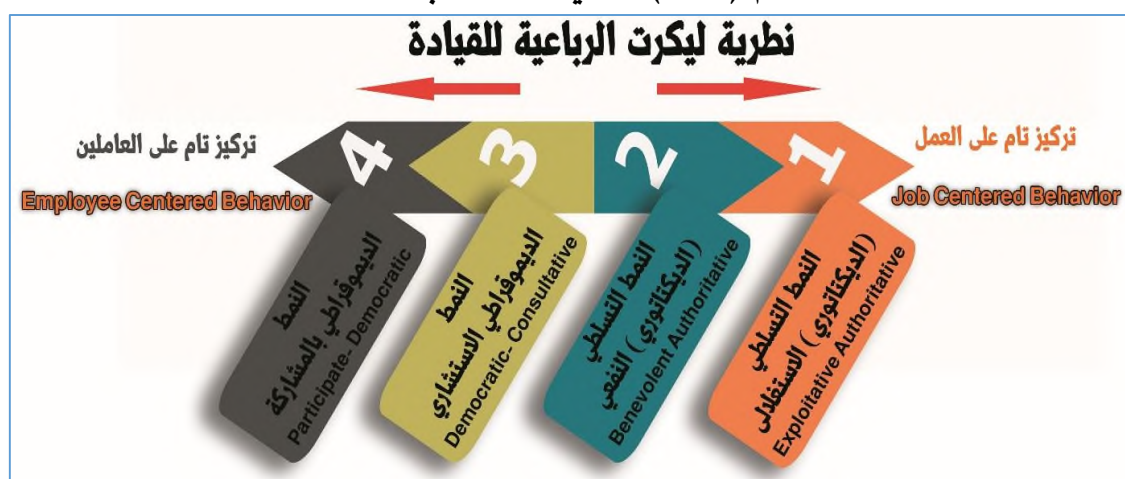
يصف البعد الأول سلوك القائد الذي يشير إلى أنه ينظر للأفراد بأن لهم أهمية ذاتية ويؤكد على فردية العامل وحاجاته الشخصية. أما الاهتمام بالانتاج فيشير إلى السلوك الذي يؤكد على الانتاج والنواحي الفنية في العمل، ويعكس الافتراض بأن العامل مجرد أداة ووسيلة لتحقيق غاية. وقد تنبه ليكرت وزملاؤه إلى ثغرات الدراسات الأخرى من حيث المنهجية العلمية، وسعوا إلى تطبيق المنهج العلمي الدقيق في دراساتهم والتحكم والسيطرة على المتغيرات قيد الدراسة.

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 283.

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:¹

- يتميز المشرفون الذين حققوا أعلى أداء بأنهم يهتمون بالجوانب الإنسانية من مشكلات العاملين ويسعون لبناء جماعات عمل فاعلة تهدف الى تحقيق مستويات أداء عالية.

الشكل رقم (I - 8): نظرية ليكرت الرباعية للقيادة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ماسبق.

إن هذين الأسلوبين لسلوك القائد يمثلان نهايتين على خط مستقيم في طرفها الأول تركيز تام على العمل وفي الطرف الآخر تركيز تام على العاملين، وفي إطار دراسات ميشيغان تم بحث هذين الأسلوبين بتعمق وافترضوا ان سلوك القائد الذي يركز على العاملين بشكل عام أكثر فاعلية من الأسلوب الآخر.²

والانتقادات الموجهة لدراسة جامعة ميتشجان (Michigan) تكمن في صعوبة استنتاج علاقات سببية بين السلوك المعبر عن أنماط الإشراف وبين معايير الفعالية، فافتراض أن نمط الإشراف هو المتغير المؤثر على الإنتاجية والرضا يفتقد الدليل التجريبي.

أشارت الدراسات التي أجراها (Taylor & Powers) إلى أن هناك انخفاضاً في معامل الصدق

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 283-284.

² قاسم شاهين برسيم العمري، مرجع سابق، ص 60.

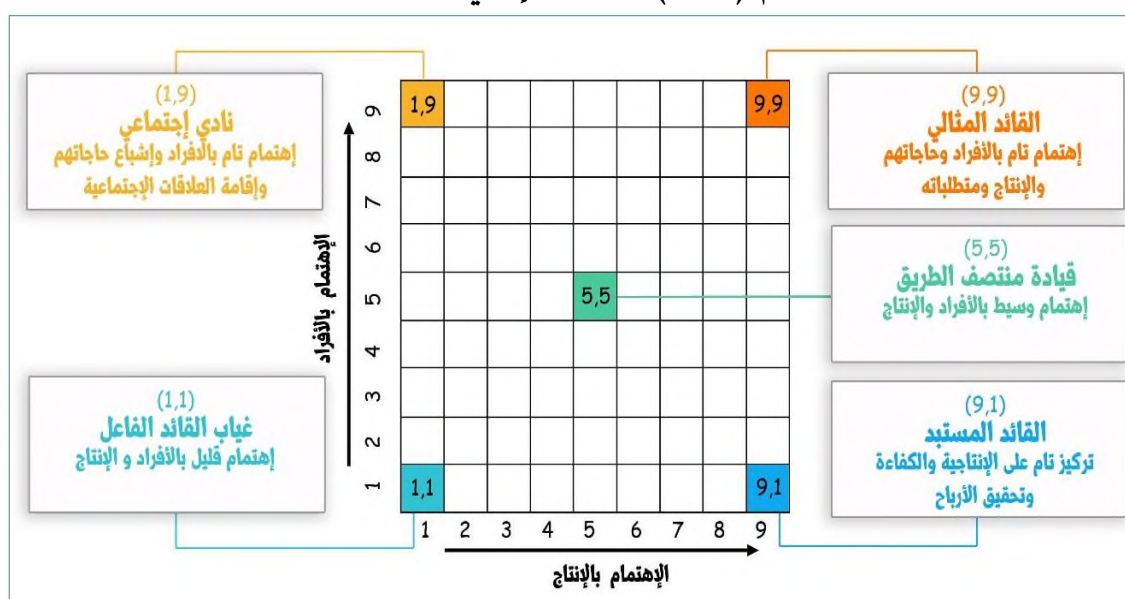
للمقياس المستخدم في الدراسات، كما أن المقياس لا يحتوي على درجة عالية من الثبات، وبالتالي يتضح أن هناك كثيرا من المشكلات في المنهج المستخدم في هذه الدراسة، مما يشكك فيما توصلت إليه من نتائج واستنتاجات بشأن أنماط القيادة وعلاقتها بالفاعلية.

4. نظرية الشبكة الإدارية (Black & Mouton Theory The Managerial Grid) :

تمثل هذه الشبكة خلاصة مطورة للأفكار السابقة في هذا المدخل، فقد طور Jane Mouton، Robert Blake هذه الشبكة لوصف الأنماط القيادية للمدراء على وفق بعدين أساسيين هما الأفراد والإنتاج.

إن القائد الذي يركز على المهام والعملية التخطيطية، وتحديد العمل المنجز على وجه الفرضية مؤشراً للمسؤوليات، وواضعاً المعايير، ومراقباً الأداء والنتائج، يكون ذلك القائد الذي يركز على الإنتاج والعمل، بالمقابل فإن القائد الذي يركز على الأفراد يكون داعماً للمرؤوسين، ومطوراً للعلاقات الاجتماعية معهم، ومحترماً لمشاعرهم، وحساساً لاحتياجاتهم ويثق بهم، ويعرض الشكل الآتي الأنماط التقليدية على وفق هذين البعدين.

الشكل رقم (I - 9): الشبكة الإدارية لبليك وموتون



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: Andrew, Essentials of Management, 9th, 2012, usa, p365.

وتتميز هذه الشبكة بأنها تلخص اهتمامات القائد وأولوياته في قيادة المؤسسة، وتحقيق الأهداف، وتتمثل اهتمامهما في خمسة أنماط قيادية المتمثلة كالآتي:¹

1 - القائد السلبي (1.1) Impoverished Manager: هنا لا يهتم المدير بالعمل والإنتاج

ولا بالعاملين كأفراد لهم احتياجات، وبالتالي فهو قائد سيء حيث يمثل هذا النموذج غياب للقيادة مع وجود إدارة هزيلة وربما لا تستطيع المؤسسة مع هكذا نمط من الاستمرار بالعمل.

2-القائد الاجتماعي (1.9) Country Club Manager : يركز هذا النمط من القادة على

العاملين وحاجاتهم، وإقامة العلاقات الاجتماعية فيما بينهم ، لا يؤدي القائد دوره وكأنه في ناد اجتماعي، حيث الاهتمام بالعلاقات الإنسانية دون الاهتمام بالإنتاج ومتطلباته.

3-القائد السلطوي (9.1) Authoritarian Manager: على النقيض من النمط السابق

فان القائد هنا يعطي اهتماما عاليا للعمل ومتطلباته، لا مجرد أفراد او قوى إنتاج، تبادل الانجاز بالمرتبات او الأجور، وبالتأكيد فان هذا النمط لا يمكن أن يكون ناجحا في ظل الاهتمام الكبير بالموارد البشرية وتنوعها، والاهتمام بتمكينها.

4-القائد المتوسط (5.5) Middle of the Road Manager: هنا يعطي القائد اهتماما

وسطا ومتوازنا لكل العاملين والإنتاج فهو مدير او قائد اعتيادي ولكنه ليس مبدعا او استثنائيا.

5-القائد المتكامل (9.9) Team Leader: هنا يكون هذا النمط مثاليا حيث يعطي اهتماما

عاليا للأفراد والإنتاج على السواء، ويفترض أن يكون هذا النمط هو المستهدف في السلوك القيادي لكي تحقق نجاحاً وأداء متميزا للمؤسسة.

¹ قاسم شاهين برسيم العمري، مرجع سابق، ص 62.

لقيت الشبكة الإدارية والتي تسمى حديثاً بالشبكة القيادية قبولا واسعا، وأثبتت فاعليتها كأسلوب لتحديد أنماط القيادة والتمييز بينها، كما أثبتت البحوث أن الشبكة الإدارية وسيلة لتطوير فعالية المدير، وقد اكتشفت منظمات كثيرة أنه يمكن وضع خطط تدريبية توجه المديرين إلى نمط معين من الإدارة. كما أكد (Blake & Mouton) أنه لا يوجد نمط أفضل دائما، وأنه يجب على المدير أن يستعمل النمط الذي يتناسب مع الموقف.

أما فيما يخص الانتقادات فبالرغم مما قدمته هذه المصفوفة الإدارية إلا أن تطبيقها لا يفسر تماما كل أنماط السلوك القيادي للمديرين، وأن الاهتمام بالإنتاج والعلاقات الإنسانية رغم أهميتهما في تحديد أنماط السلوك القيادي إلا أنهما ليسا وحدهما اللذان يضمنان فعالية القيادة، إذ إنها أهملت دراسة المواقف التي تواجه القائد.

المطلب الثالث: النظريات الموقفية (situational Theories)

عدم قدرة كل من نظرية السمات ونظرية الأنماط القيادية في تقديم افتراضات عن محددات فاعلية القيدة تقوم على أسس منهجية سليمة، دفع عددا من الباحثين إلى تقديم نظريات تقوم على فرضية أساسية وهي أن متغيرات الموقف هي المحدد لفاعلية القيادة، وهو اتجاه جديد في نظريات القيادة يتسم بالمرونة بشكل كاف لتطبيقه على حالات وظروف مختلفة، ويرى أنصار هذه النظرية أن القائد الأفضل هو الذي يكون باستطاعته أن يكيف أسلوبه في القيادة لينتاسب مع أي مجموعة معينة، وفي وقت معين وتحت أي ظروف.

1. نموذج فيدلر (Fiedler):

أجرى فريق من الباحثين بجامعة (Illinois) في الولايات المتحدة الأمريكية بقيادة (Fiedler) مجموعة من الدراسات تتعلق بموضوع القيادة الإدارية، وذلك في بداية الخمسينات من القرن العشرين،

وقد انتهجت هذه الدراسات منهجا جديدا يعتمد على طبيعة الموقف الذي يوجد فيه القائد، وانتهت إلى ما أسمته بالنموذج الموقفى للقيادة الفعالة.

وتعتبر محاولة (Fiedler) إدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض تفاعلها مع خصائص سلوك القائد من أولى المحاولات الجادة في هذا المدخل، فنظريته تقوم على فكرة أن فعالية القائد عندما تقاس بإنتاجية المرؤوسين تختلف تبعا لاختلاف أنماط التفاعل بين شخصية القائد وخصائص الموقف، وقد بنى (Fiedler) نظريته على أساس دراسة النمط القيادي للوقوف على أبعاده باستخدام أسلوب عرف باسم الاحترام المرتبط بأقل الزملاء تفضيلا (L.P.C)، وقد توصل إلى تكوين مجموعة من الفروض أطلق عليها النموذج الشرطي لفاعلية القيادة، معتمدا على نوعين من المتغيرات هما:

أ) متغيرات شخصية القائد ونمط قيادته وفق الدرجات التي يعطيها مقياس (L.P.C): فإذا كان تقييم القائد لصفات الزميل الذي لا يفضل القائد العمل معه عالياً، فإن هذا يعني من وجهة نظر (Fiedler) أن القائد يميل إلى الاهتمام بالجوانب والعلاقات الإنسانية، أما إذا كان التقييم منخفضاً فإن هذا يعني أن القائد يميل إلى الاهتمام بمهام العمل، وليس بالجوانب الإنسانية، ويلاحظ أن بعدي القيادة اللذين تم التوصل إليهما متشابهان مع أبعاد القيادة التي توصلت إليها دراسات جامعة (Michigan) (Ohio).¹

ب) أن مدى ملائمة الموقف للنمط القيادي يتوقف على ثلاثة عوامل رئيسية هي:²

1- علاقة القائد بالمرؤوسين: ويمثل هذا المتغير تقييم القائد لردود الفعل الصادرة عن مرؤوسيه

تجاهه، كذلك ردود فعله للدور الذي يلعبه كقائد للجماعة، وقد تم قياس هذه الخاصة من خلال

¹ قاسم شاهين برسيم العمري، مرجع سابق، ص 64.

² محمد رسلان الجبوسي، مرجع سابق، ص 145.

تقويم القائد لبيئة الجماعة، وتقويم أفراد الجماعة لنفس البيئة، وكذلك قياس شعبية القائد بين مرؤوسيه.

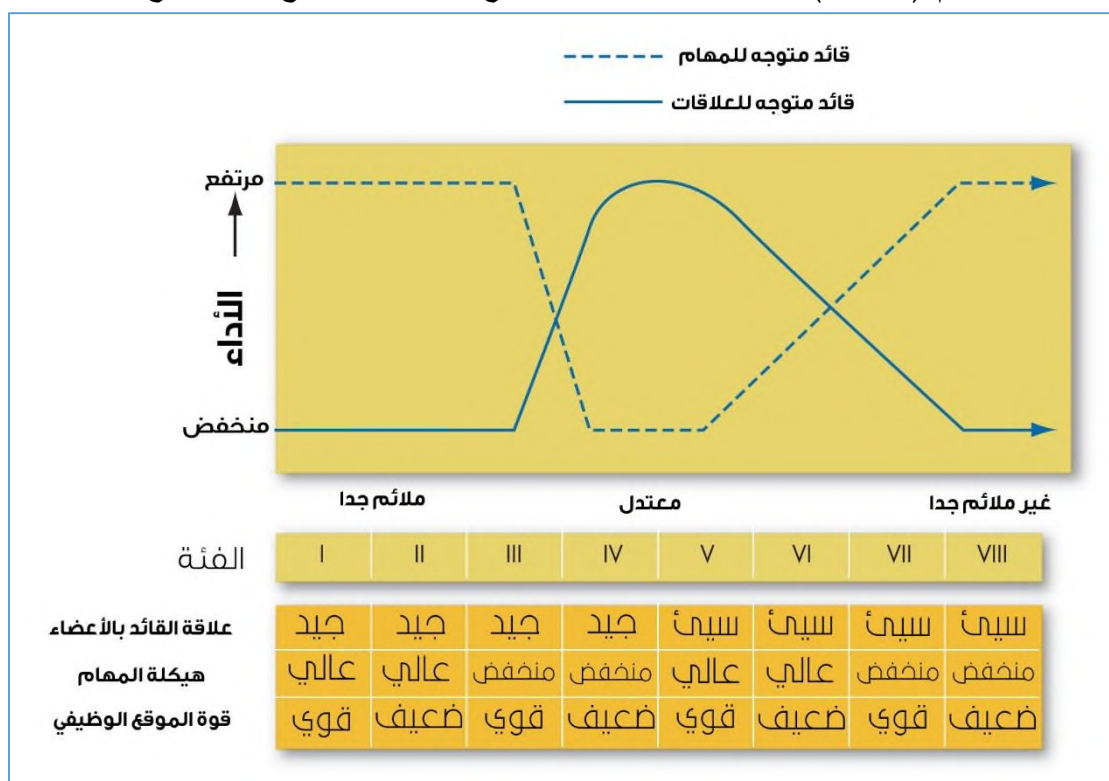
2-درجة هيكله المهام: يتعلق هذا المتغير بمدى وضوح مهام العمل ومدى تعريفها، ومدى هيكلتها (درجة روتين أعمال المرؤوسين)، ومدى تحديدها بدقة، ومدى إلمام المرؤوسين بأبعادها أيضاً، فكلما زادت درجة هيكله المهام، كان العمل أكثر سهولة والعكس صحيح، وقد تم قياس هذا المتغير من أربع زوايا هي: وضوح الأهداف المتعلقة بالعمل، وتنوع القرارات التي يمكن اتخاذها، ودرجة التحديد التي تنطوي عليه الحلول، وتعدد المسالك التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف.

3-القوة التي يتمتع بها القائد: ويعكس هذا المتغير مدى ما يتمتع به القائد من قوة في التأثير على المرؤوسين، والتي تنبع من مصادر مثل: قوة الخبرة التي تنبع من تمتع القائد بكثير من الخبرات التي لا تتوافر لأفراد جماعته، وهناك القوة الرسمية التي هي امتداد للسلطات الرسمية المعطاة له وهي حق الإثابة وحق توقيع العقاب.

وينتهي (Fiedler) في استنتاجاته إلى قوله " إن فعالية القيادة تعتمد إلى حد كبير على ظروف المؤسسة، وعلى الصفات الشخصية للقائد (المدير)، وأن زيادة فعالية المؤسسة وأعضائها لا يتوقف على تدريب وتطوير القيادة الإدارية وحسب، بل لا بد من أن تطور المؤسسة نفسها (الظروف الداخلية بها) حتى تستطيع القيادة والعمل بفعالية تامة.

لقد وجد (Fiedler) أن القائد المهتم بالعمل يكون أكثر فاعلية في التأثير في مرؤوسيه في المواقف الملائمة جداً أو غير الملائمة جداً (أفضل وأساء المواقف)، بينما يحقق القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية فاعلية أكثر في مرؤوسيه في المواقف متوسطة الصعوبة، كما أشارت النتائج إلى وجود ثمانية أنماط قيادية جميعها فعال، ولكن في مواقف مختلفة، كما في النموذج المرفق:

الشكل رقم (I-10): مطابقة أسلوب القيادة مع الموقف - نتائج من نموذج فيدلر



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على Robbins, Timothy, Organizational Behavior, 15th Ed, Pearson, 2013, usa, p 374.

أما الانتقادات الموجهة لنموذج فيدلر هو أن مؤشر قياس متغير الشخصية معقد وأنه لا يقيس سلوك القائد بل يقيس اتجاهات القائد نحو زميل يعمل معه، وأثبتت الدراسات التي أجريت على النظرية الموقفية محدودة نظراً لقصر تفسيرها للعلاقات المفترضة وإغفالها طبيعة التفاعل الذي يحدث بين جميع المتغيرات والذي يؤثر بدوره بين أنماط القيادة ومتغيرات الفعالية، كما أن القيادة لا تعتمد على الموقف والظروف فقط بل الاختلافات الفردية لأفراد الجماعة تؤثر مباشرة في إدراك بعضهم البعض.

2. نظرية تاننبوم وشميدت (Tannenbaum ,Schmidt) لسلوك القائد:

قد أضاف كل من (Tannenbaum Et Schmidt) للنظرية الموقفية عنصر مدى استخدام القائد لسلطته وصلاحياته، ووضعاً مدى يضم عدة أنماط للقيادة تتراوح بين القيادة الأوتوقراطية التي تغلب عليها سلطة الرئيس والقيادة الديمقراطية التي تتمحور حول سلطة المرؤوسين، وذلك بتركيزهما على أحد وظائف المدير والمتمثلة في اتخاذ القرار، والشكل التالي يوضح هذا النموذج:¹

الشكل رقم (I - 11): بدائل السلوك المتاحة للمدير في نموذج (Tannenbaum ,Schmidt)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: Robert Tannenbaum and W H. Schmidt, how to choose a leadership pattern, Harvard business review, n°73311, may-june 1973, p 11.

ويرى Tannenbaum et Schmidt أن القائد أثناء صنع القرار يكون أمام خيارين، إما أن يصنع القرار بنفسه أو يشاركه أفراد آخرون ومشاركة الأفراد سترفع دافعيتهم وتزيد من رضاهم، رغم أن آخرون يرون أن القيادة بالمشاركة لها عيوب، وذلك يرجع إلى اعتبارات حددها في:²

¹ فيروز شين، مرجع سابق، ص 58.

² فيروز شين، مرجع سابق، ص 59.

أولاً - قوى متعلقة بالقائد:

يتأثر سلوك القائد بشخصيته، خلفياته وخبرته، وتتمثل هذه القوى في:

1. درجة الثقة في المرؤوسين: كلما ازدادت الثقة وزاد إدراك القائد الكفاءة أداؤهم، كلما زاد تفويض السلطة لمرؤوسيه.
2. درجة الميل لنمط قيادة معين: فبعض القادة يميلون لمشاركة مرؤوسيه في اتخاذ القرار، والبعض الآخر لا يميل لذلك.
3. مدى الشعور بالأمان: بعض القادة في المواقف الغامضة، يحب العمل بنفسه ويراقب المرؤوسين رقابة دقيقة، والبعض الآخر يمكن أن يعمل من خلال تفويض السلطة.
4. نظام القيم الشخصية: ويتعلق باعتقاداته حول قدرة المرؤوسين على اتخاذ القرار، ومختلف القيم التي يحملها حول العمل والمرؤوسين وتنميتهم.

ثانياً - قوى متعلقة بالمرؤوس:

يتأثر المرؤوس بمجموعة من المتغيرات، مثل: درجة حاجته للاستقلالية مدى تحمله للمسؤولية، القدرة على معالجة المشاكل، الخبرة وفهمه للأهداف. وكلما ازداد تمكن المرؤوس في هذه المتغيرات كلما ازدادت درجة الحرية التي يمنحها القائد له التصرف.

ثالثاً - قوى متعلقة بالموقف:

يتأثر سلوك القائد بالموقف الذي يتواجد فيه والظروف المحيطة به، وتتضمن خصائص الموقف، ما يلي:

1. نوع وطبيعة المؤسسة: من حيث الثقافة والقيم التنظيمية والمجال الذي تنشط فيه.
2. درجة تماسك جماعة العمل: كلما ازدادت مشاركة القائد للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، كلما ازداد تبادل المعارف والخبرات والتفاهم بين أعضاء جماعة العمل.

3. **طبيعة المشكلة:** كلما كانت المشكلة معقدة ولا تتوافر حولها المعلومات والبدائل، كلما تفرد القائد باتخاذ القرار.

4. **قوة الازمة:** كلما ازدادت قوة الازمة وضغوطات الوقت كلما تطلب ذلك سرعة وتفردا في اتخاذ القرار. الانتقاد الموجهة لنموذج تانينبوم وشميدث في نموذجهما هو أن أقطاب النموذج قطبان نظريان يصعب تجسيده بالشكل الكامل فالسلطة المطلقة وحرية التصرف المطلقة يصعب تطبيقهما فعليا.

3. نظرية المسار – الهدف :Path-Goal Leadership Theory

تم تطوير نموذج المسار الهدفي من قبل (هاوس وإيفانز) في الفترة من 1970 إلى 1971، ويستند هذا النموذج إلى نظرية (فروم) لعام 1961 في مجال الدوافع. يقوم هذا النموذج بربط بين دوافع الأفراد وبين ادراكهم أن عمله يشبع حاجاته من المكافآت. ببساطة، يعتمد النموذج على أن القائد يلعب دوراً مهماً في توفير بيئة عمل تحفز الموظفين وتساعدهم على تحقيق الرضا الوظيفي، ووفقاً لهذه النظرية، هناك أربعة أنماط مختلفة من السلوك القيادي يمكن للقادة استخدامها في سياقات مختلفة، هذه الأنماط هي: السلوك التوجيهي، والسلوك المساند، والسلوك المشارك، والسلوك الموجه نحو الهدف.¹

يعتقد هاوس ان المدراء يجب أن يكونوا مرنين ويتحركون ضمن أربعة أنماط قيادية هي: ²

1- قيادة توجيهية Directive Leadership : حيث يحتاج المرؤوسين إلى توجيه ومعرفة ماذا

وكيف ينجز العمل وضرورة وضع معايير جدولة أو ورقة عمل واضحة.

¹ محمد ثائر علي البياتي، السلوك القيادي وفق نظرية المسار – الهدف وتأثيره في ادارة الأزمات، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العراق، 2021، حجم 18، عدد 75، ص 239.

² Laurie J. Mullins, Management and organisational behavior, 7 ed, pearson, UK, 2005, p 299.

2- قيادة مسانده **Supportive Leadership**: حيث يجب جعل العمل أكثر متعة من خلال

المساواة بين أعضاء المجموعة، ومد جسور الصداقة والاحترام والاهتمام بالعاملين كافة بلا تمييز.

3- قيادة متوجهة للإنجاز **Achievement-Oriented Leadership**: توضع هنا أهدافا

تثير التحدي مع توقع أداء عال ومواجهة تحسين مستمر للأداء مع إظهار الثقة الكاملة ووضع معايير أداء مرتفعة.

4- قيادة تشاركيه **Participative Leadership**: تقوم على أساس دمج العاملين في عملية

اتخاذ القرار واستشارتهم ، وطلب اقتراحاتهم واعتمادها في اتخاذ القرارات .

في اطار هذه النظرية التي يفترض فيها استخدام الأسلوب القيادي المناسب للموقف مع تجنب

حصول أعمال أو سلوكيات زائدة، والشكل الاتي يوضح مضمون النظرية:

الشكل رقم (I - 12): دور القائد في نموذج المسار-الهدف



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصدر:

Robinn's Stephen, Timothy Judge, Elham Hasham, Organizational Behavior, arab world edition, USA, Pearson, 2012, p 266.

أما أهم العوامل الموقفية التي تم الأخذ بها على وفق نظرية المسار-الهدف والتي تؤثر في سلوكيات المرؤوسين وانجازهم لما هو مطلوب منهم فهي: (الخصائص الشخصية للمرؤوسين، والخصائص البيئية)، ويتحدد السلوك القيادي الملائم على وفق اعتبارات الموقف سواء من حيث خصائص المرؤوسين أو بيئة العمل، ويمكن توضيح تلك العوامل الموقفية وسلوكيات القائد وتأثيراتها على أداء المرؤوسين من خلال الشكل الآتي:¹

الشكل رقم (I - 13): نظرية المسار-الهدف



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصدر:

Robinn's Stephen, Mary Coulter, Management, 11 th ed, USA, Pearson, 2014, p 468.

¹ قاسم شاهين برسيم العمري، مرجع سابق، ص 67.

الانتقادات الموجهة لنظرية المسار والهدف ركزت الدراسات الأولى على الدافعية كأساس لزيادة جهد وأداء المرؤوسين ولم تلق الضوء على الطرق والوسائل الأخرى التي يمكن للقائد من خلالها التأثير على جهد وأداء المرؤوسين والتي تؤثر بشكل مباشر على أدائهم كما أظهرت الدراسات علاقات معقدة للعلاقة بين أنماط القيادة ومتغيرات الموقف إلا أنها أخفقت في تفسيرها، كما انها لم تلق اهتماما كافيا لرغبات واحتياجات المرؤوسين.

المطلب الرابع: الاتجاهات الحديثة في النظريات القيادية (New Trends Leadership)

1. القيادة الكاريزمية (Charismatic Leadership)

منذ نشر هاوس 1976 Housse لنظرية القيادة الكاريزمية أبدى الباحثون اهتماما كبيرا بيها وفي وصف هذه النظرية للكاريزما لطالما شُبِحت للقيادة التحويلية حيث عرف عالم الاجتماع ماكس ويبر (Max Weber) 1947 " الكاريزما أنها المثالية المحبوبة من الجماهير أو بريق الزعامة"،¹ كما ذكر " أنها خصائص شخصية خاصة تمنح الشخص قدرة فوق بشرية أو استثنائية ولا يملكها سوى القليل من البشر، وهي هبة من السماء وتؤدي إلى معاملة الشخص على أنه قائد".²

إن القائد الكاريزمي Charismatic Leader هو القائد الذي لديه القدرة على تحفيز العاملين للحصول منهم على أداء يتجاوز أو يتفوق على ما هو متوقع، والقائد في هذا النمط لديه قدرة على الإيحاء والإلهام للعاملين بحيث يستخدموا أقصى طاقة لديهم ويلتزمون تماما تجاه المؤسسة التي يعملون فيها، متجاوزين مصالحهم الخاصة ومضحين من اجل صالح هذه المؤسسة ويأتي الأثر الكاريزمي للقائد من الآتي:³

¹ سامية إبراهيم، مينة بوقندورة، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، المجلد 4، العدد 1، 2019، ص 559.

² نفس المرجع.

³ قاسم شاهين برسيم العمري، مرجع سابق، ص 69.

(2) صياغة رؤية شاملة لمستقبل طموح يكون الأفراد سعداء بالانتساب إليه.

(3) بناء نظام قيمى متكامل يعرف كل عضو في المؤسسة موقفه فيه.

(4) كسب ثقة الزبائن وودهم وبالتالي إخلاصهم في العمل بشكل دائم.

وقد ميّز ويبر بين نوعين من الكاريزما هما:¹

(2) الكاريزما النقية (الناجمة عن سلوك القائد).

(3) الكاريزما الروتينية (الناشئة عن شغل منصب أو مركز رسمي).

واعتبر ويبر Weber الكاريزما كسلطة تكتسب شرعيتها من خلال الحب والولاء الشديد الذي يظهره

المتبعون نحو القائد، وهذا يكون ناتجا عن صفات بطولية يمتلكها القادة والتي تجعلهم أيقونة يحتذى

بها، وفي دراسة أجراها (Kuhnert & Lewis) في عام 1987، قدموا ثلاثة أنماط مختلفة للكاريزما:

(1) الكاريزما الناتجة عن الصفات الشخصية: تلك الصفات الفريدة التي يمتلكها القائد والتي تجعله

جذابًا ومؤثرًا على المتبعين.

(2) الكاريزما الناتجة عن العلاقة بين القائد والتابعين: يتعلق هذا بالعلاقة والتواصل القائم بين القائد

وأفراد فريقه، وكيف يؤثر هذا التفاعل على الكاريزما.

(3) الكاريزما الناتجة عن الهيكل الاجتماعي: تركز هذه النوعية من الكاريزما على كيفية تأثير الهيكل

الاجتماعي والسياق الثقافي والاجتماعي على شخصية القائد وتأثيره على المتبعين.

في تعريف باس (House et al) للكاريزما، يتم التركيز على قدرة القائد على نشر تأثيره العاطفي

وتوجيهه نحو المرؤوسين من خلال سلوكه، معتقداته، وقدراته الشخصية، يُعتبر الكاريزما علاقة

¹ حسين المراد، مرجع سابق.

تواصل بين القائد والمرؤوسين، وليست مجرد سمات شخصية للقائد بحد ذاتها. بل إن السمات الشخصية تسهم في بناء هذه العلاقة الكاريزمية.

وفقاً لنظرية الكاريزما لـ House، هناك تأثيرات عدة تعتبر نتيجة مباشرة للقيادة الكاريزمية، وتشمل:

1. ثقة المرؤوسين في أيديولوجية القائد.

2. التشابه بين معتقدات المرؤوسين ومعتقدات القادة.

3. القبول المسلم به للقائد.

4. الشعور العاطفي نحو القائد.

5. ثقة المرؤوسين في تحقيق الأهداف.

ووفقاً لهذه النظرية، يعتقد (House) أن التأثيرات الكاريزمية تكون أكثر وضوحاً في الظروف التي يواجه فيها المرؤوسون الصعوبات والأزمات، حيث يلجأ المرؤوسون إلى القادة للمساعدة في تجاوز هذه التحديات.

2. القيادة التبادلية (Transactional leadership):

منذ السبعينيات من القرن الماضي وضع بيرنز Burns أساس نظرية القيادة التحويلية والقيادة التبادلية التي احتلت حيزاً كبيراً من اهتمام الباحثين منذ ذلك الحين حيث تأسست فكرة القيادة التبادلية على العلاقة بين القائد والمرؤوسين التي تستند إلى سلسلة من التبادلات أو الصفقات بين الطرفين، وتقوم القيادة التبادلية على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة والموارد مقابل العمل والإنتاج، والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الإنتاج¹.

¹ محمود عبد الرحمن الشنطي: العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، فلسطين، المجلد الثاني، العدد 7، جانفي 2017.

ويقوم هذا الأسلوب أيضا على قيام القائد بتوجيه العاملين وإصدار الأوامر مع السماح لهم بالحرية في العمل أحيانا إذا استمر أداؤهم له بشكل جيد، ولفترة مناسبة. ولقد تعددت تعريفات القيادة التبادلية فعرفها Robbin بأنها "القادة الذين يوجهون ويحفزون اتباعهم باتجاه الهدف المحدد من خلال توضيح دور ومتطلبات المهمة، ويعرفها Mc Shane & Glinow بأنها "القيادة التي تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها الحالية بشكل أكثر كفاءة من خلال المكافآت القيمة وضمان أن العاملين لديهم الموارد اللازمة لإنجاز هذه المهمة"، ويرى Avolio & Bass أن المكافآت هي القوة الرئيسة للقائد التبادلي، وأن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس تستمر طالما أن هذه المكافأة بقيت مرغوبة للمرؤوسين، لذلك يجب على القائد التبادلي أن يعمل على اشباع الحاجات ومقابلة التوقعات للعاملين بانتظام. وتضم القيادة التبادلية ثلاثة عوامل هي:

-المكافأة المشروطة: ويعني أن القادة يقومون بثواب المرؤوسين في حالة تحقيقهم للتوقعات والأهداف الموضوعية من قبل هؤلاء القادة.

-الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) : يقوم القائد بمراقبة أداء المرؤوسين ويتخذ الاجراءات التصحيحية إذا ما حصل أي انحراف عن المعايير المحددة للعمل، إذ يسعى القائد وبنشاط إلى اتخاذ الإجراءات لتعديل الانحرافات المعيارية، وتتخذ هذه الإجراءات عندما تحدث المخالفات ويفرض أحكام محددة لتجنب الوقوع بالأخطاء ويقدم النصح والمشورة.

-الإدارة بالاستثناء (السلبية) : القائد لا يتدخل إلا في حالة حدوث المشكلات، ويتخذ القائد الإجراءات التصحيحية بعد الانحرافات، أي أن القائد لا يتدخل إلا إذا سارت الأمور بشكل خاطئ.

3. القيادة التحويلية Transformational Leadership:

القيادة التحويلية Transformational Leadership قيادة ايجابية تعمل على التأثير في المرؤوسين بشكل كبير للقيام بالأعمال على أحسن وجه ممكن، فهي القيادة التي لها قدرة فائقة في

الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المؤسسة للارتقاء بالأداء، وأهم ما يميزها هو الأثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين، والقيادة التحويلية تشبه القيادة الكاريزمية لكنها تتميز بكونها ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير وتحقيق الإبداع عن طريق تنظيم حاجات المرؤوسين واهتماماتهم ومساعدتهم على استخدام طرق جديدة لحل المشاكل القديمة، وتشجيعهم على مناقشة الحالة الراهنة دائماً.¹

4. نظرية قيادة الفريق Team Leadership:

تحتم التطورات التقنية والمتغيرات في البيئة المؤسساتية توجيه اهتمام متزايد نحو إدارة الموارد البشرية. لتحسين الإنتاجية والجودة، قامت المؤسسات بتبني استراتيجيات تعتمد على تكوين فرق العمل والتعاون بين الأفراد للاستفادة من مهاراتهم وإمكانياتهم. هذا يتطلب أيضاً دوراً أكبر للقيادة في بناء فرق متناغمة وفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان رضا أعضائها.²

توصل الباحثون لأهمية استخدام الفرق التنظيمية لدمج مهارات وإمكانيات الأفراد في أنشطة تعاونية تهدف إلى تعزيز الإنتاجية وتحسين الجودة بشكل مستمر، حيث ركزت دراستهم في مجال نظرية قيادة الفرق إلى تحديد العلاقات بين القيادة الإدارية وتحقيق الأداء المتميز للفرق والتأثير على البيئة التنظيمية، وقد خلصت دراساتهم إلى وجود وظيفتين أساسيتين للقائد:³

الوظيفة الأولى تتعلق بضمان أداء الفريق بفعالية، مساعدته في تنفيذ المهام، وحل المشكلات، وتحقيق الأهداف المحددة.

¹ قاسم شهابين برسم العمري: مرجع سابق، ص 71.

² دريوش شاهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية مهارات الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 58.

³ يباله سميرة، مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح عملية التغيير بالمنظمة في ظل التحديات المعاصرة والمستقبلية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2018-2019، ص 57.

الوظيفة الثانية: ترتبط بتطوير الفريق والحفاظ على العلاقات الإيجابية بين أعضائه، وخلق بيئة عمل إيجابية، وحل النزاعات بينهم، وتلبية احتياجاتهم وتعزيز تماسك الفريق.

هناك أيضًا دور إضافي يتعلق بمساعدة القائد للفريق في التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية والاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات.

وفيما يلي الأدوار الرئيسية لقادة الفرق:¹

1. تنسيق مهام الفريق: يعتبر تنظيم وتوجيه مهام الفريق من أهم مهام القائد. يجب عليه تحديد الأهداف وتوزيع المهام بناءً على مهارات وقدرات أفراد الفريق.

2. تحفيز وتوجيه الأفراد: يجب على القائد تحفيز أعضاء الفريق وتقديم التوجيه والدعم اللازمين لضمان تحقيق الأداء المرغوب. يجب أن يكون قادرًا على تعزيز الروح الجماعية وبناء علاقات إيجابية داخل الفريق.

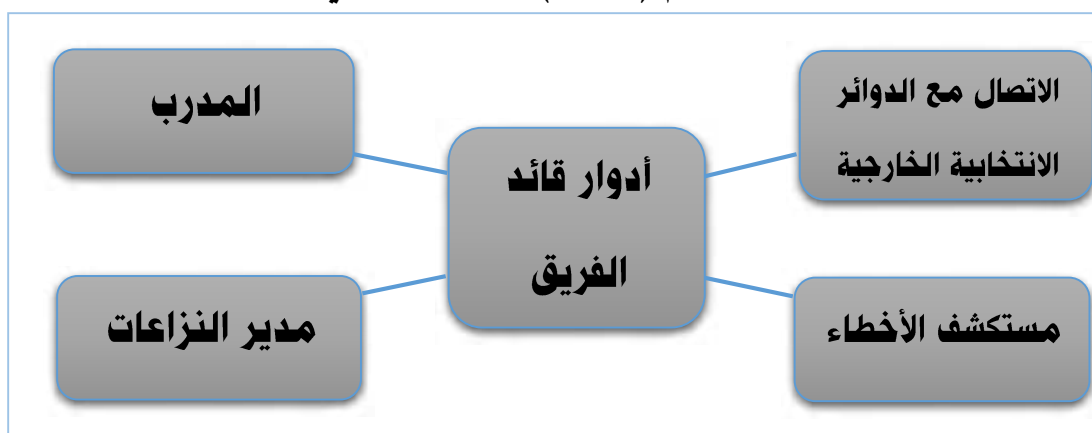
3. تحسين الجودة والكفاءة: قيادة الفرق تشمل تحسين الجودة والكفاءة في الأداء. يجب على القائد العمل مع الفريق على تحسين العمليات وزيادة الإنتاجية بحيث يمكن تحقيق أداء جماعي مميز.

4. معالجة التحديات وحل المشكلات: القائد يلعب دورًا مهمًا في معالجة المشكلات وتذليل الصعوبات التي قد تواجه الفريق. يجب أن يكون قادرًا على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتجاوز التحديات وتحقيق الأهداف.

5. إسداء الإرشاد والنصح: يجب أن يكون القائد قادرًا على تقديم الإرشاد والنصح لأعضاء الفريق. يمكن لهذا الإرشاد أن يشمل توجيه المهارات الشخصية والمهنية لتطوير أداء الأفراد.

¹ عبد الرحيم بوخلخال، مرجع سابق، ص 269.

الشكل رقم (I - 14): أدور قيادة الفريق



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على Robinns Stephen, Mary Coulter, Management, eleventh edition, 11th ed,usa,2014, p 472

فقيادة الفرق تتطلب مهارات متعددة بما في ذلك التواصل الجيد، وفهم عميق لاحتياجات الفريق، والقدرة على اتخاذ القرارات الفعالة. تلعب هذه الدورة دورًا حاسمًا في تحقيق الأداء الجماعي المميز والنجاح المستدام للمؤسسة.

5. نظرية المجموعة الكاملة للقيادة The Full Range Of Leadership Théorie

تعد هذه النظرية من بين أحدث النظريات التي تم تطويرها في مجال القيادة والمعروفة باسم "نظرية المجموعة الكاملة للقيادة" The Full Range Of Leadership FRLT من قبل الباحثان باس وأفوليو Basse et Avolio في عام 1991، حيث يتألف هذا النموذج من ثلاثة أساليب قيادية رئيسية هي: التحويلية، التبادلية، وقيادة "دعه يعمل Laissez-Faire"، ويتكون النموذج من تسعة عوامل، حيث تضمن القيادة التحويلية خمس مكونات، والقيادة التبادلية ثلاث مكونات، بينما تشمل قيادة "دعه يعمل" عنصرًا واحدًا.¹

وسيتم توضيح القيادة التحويلية والتبادلية بالتفصيل في عنصر لاحق، لذلك سيتم في هذه النقطة شرح قيادة عدم التدخل فقط (LF) Laissez Faire Leadership، وهي تعني تجنب القيادة أو

¹ فيروز شين، مرجع سابق، ص 93.

غياب القيادة، وهذا النوع من القيادة هو عكس القيادة التبادلية فهو يعني اللا تبادل، حيث تعبر عن تجنب القيادة أو غيابها، ويتمثل هذا النوع من القيادة في عدم التدخل في اتخاذ القرارات المهمة، وتأخير الأعمال ذات الأهمية، حيث تكون مسؤولية الإدارة مهمة والسلطة غير مستعملة، يمثل LF عكس القيادة التبادلية حيث يتسم بغياب التفاعل وعدم المشاركة في إدارة الأمور الهامة.¹

حيث قد قام باس وأفوليو إنطلاقاً من هذه النظرية بتطوير "استبيان متعدد العوامل"، المعروف أيضاً بمقياس القيادة المتعدد العوامل (MLQ) The Multifactor Leadership Questionnaire، والذي يستخدم لقياس سلوك القادة، يتألف هذا الاستبيان من مجموعة من الأسئلة التي تغطي كل جانب من أبعاد القيادة الثلاثة السالفة الذكر، وهي: التحويلية، التبادلية، وقيادة "دعه يعمل - Laissez-Faire"،² حيث سنتناولها هي الأخرى في عنصر لاحق.

¹ فيروز شين، مرجع سابق، ص 93-94.

² فيروز شين، مرجع سابق، ص 94.

خلاصة الفصل الأول:

عمل الباحث من خلال هذا الفصل على الإحاطة بأغلب الزوايا والرؤى قصد الخروج بفهم شامل للقيادة الإدارية، فتبين أن العناصر الأساسية المكونة للقيادة الإدارية تتمثل في: القائد، المرؤوسين، الموقف، الهدف، والعنصر الأساسي هو عملية التأثير، كما تناول الباحث مستويات القيادة الإدارية حيث أظهر الباحث كيف يتقدم القادة من مستوى إلى آخر وكيف تتطور صفات القادة وأدوارهم مع مرور الوقت، ويصل إلى ذروة تطويره وتأثيره عند تحقيق المستوى الخامس، ثم خلاص الباحث في تبيان طبيعة القيادة من حيث كونها علم أم فن إلى أن القيادة علم وفن في آن واحد لكن الميل أكثر لاستخدام أي منهما يعود إلى الموقف القيادي وإلى طبيعة القائد والمرؤوسين وهذا ما يشكل القيادة الفعالة، هذه الأخيرة (القيادة الفعالة) تتطلب توفر رؤية استراتيجية وفهما عميقا للنواحي الإنسانية والتفاعلية للفرد وقدرته على تحفيز الآخرين، وبيئة مرنة تشجع على المشاركة والابتكار مع مراعاة الجانب الأخلاقي حيث يجب أن يكون القائد قدوة حسنة، وموضوعي، وعادل، ويحترم القيم والمعتقدات، وقادر على احتواء النزاع، كذلك في إطار إدارة الجودة الشاملة تتجسد فعالية القيادة من خلال: التركيز على العمل، تمكين المرؤوسين، استخدام السلطة بفاعلية، القدرة على الفهم والاستيعاب، القدرة على الإلهام، وفي الأخير نمط القيادة الذي يعد حجر الزاوية في عملة القيادة.

ثم تناول الباحث أهمية القيادة الإدارية عبر دراسات سابقة، ثم وقف على المساهمة الكبيرة لتطور الفكر الإداري في تطوير مفهوم القيادة الإدارية حيث عرج على مختلف مدارس الفكر الإداري، وفي الأخير تناول الباحث مختلف نظريات القيادة الإدارية، حيث تناول النظريات التقليدية، ثم النظريات السلوكية، فالنظريات الموقفية، وأخيرا الاتجاهات الحديثة في النظريات القيادية، حيث وقف الباحث على كيفية سعي هذه النظريات إلى تحديد أهداف القيادة، وتحديد خصائص القائد الإداري الناجح، وتوجيه الأعمال التي يجب أدائها، كل نظرية بمنظورها.

الفصل الثاني:

التأصيل النظري لتمكين العاملين

تمهيد:

في ظل التحول السريع والضغط المصاحبة للمنافسة في بيئة الأعمال، تُركز المؤسسات اهتمامها على اعتماد مفاهيم إدارية حديثة، ويُتوقع أن تزيد المؤسسات والإدارات اهتمامها بالموارد البشري عن طرق تبني مفهوم تمكين العاملين، نظرا لتأثيره الكبير على تحسين الأداء، حيث يعتني مفهوم تمكين العاملين ببناء الثقة بين الإدارة والموظفين، وتحفيزهم وتأهيلهم وتدريبهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، ومن ثم يصبح المورد البشري محور اهتمام كبير بغض النظر عن النشاط الذي تمارسه المؤسسة، إذ يعتبر المورد البشري هو العامل الرئيسي للتغيير والتطوير، وتسعى المؤسسة لتمكينه ليكون ركيزة للتحويل والتطوير، واستنادا إلى ما سبق سيتناول الباحث في هذا الفصل مفهوم تمكين العاملين، ملقيا الضوء على جوانبه المتعددة من خلال المباحث التالي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيم لتمكين العاملين

المبحث الثاني: أسباب الحاجة لتمكين العاملين، متطلباته، أساليبه وخطوات تجسيده

المبحث الثالث: تطور مفهوم تمكين العاملين عبر مدارس الفكر الإداري

المبحث الرابع: نماذج تمكين العاملين

المبحث الأول: الإطار المفاهيم لتمكين العاملين

يعتبر تمكين العاملين من المداخل الحديثة المناظرة للإدارة على المكشوف، ويقوم على فكرة مشاركة العاملين في القرارات، حيث يتم تمكين العاملين من خلال منح القوة في اتخاذ القرارات، والتالي يشترك العاملون مشاركة فعلية في إدارة المؤسسة التي ينتمون إليها، مع تحمّل المسؤولية بما يتفق مع النضوج الفكري لعامل اليوم بالقياس إلى عامل الأمس، وخلق روح الالتزام الذاتي.¹

المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين

لا يختلف تمكين العاملين عن غيره من المفاهيم الإدارية الحديثة حيث تزخر الأدبيات بالعديد من التعاريف،² بحيث يعد جزءاً أساسياً من التغيير الواسع الذي تشهده منظمات الأعمال المعاصرة،³ ويجدر التنويه إلى الاختلاف الملاحظ في تسمية هذا المفهوم، فقد حصر الباحث عدة تسميات لهذا المفهوم، فنجد: التمكين empowerment، التمكين الإداري administrative empowerment، التمكين الوظيفي Job Empowerment، تمكين العاملين employees empowerment، وكلها مرادفة لبعضها البعض وهذا الاختلاف ناجم عن الترجمة.

¹ خليفة محمد بلكير، واقع تمكين العاملين لدى مسيري المؤسسات الجزائرية، الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 8، 2013، ص 223.

² سعد مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين - إطار مفاهيمي، الملتقى الدولي السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الشركة السعودية للطاقة، الخبر، لسعودية، 2005، ص 46.

³ John Schermerhorn, James Hunt, Richard Osborn, Organizational Behavior 7ed, John Wiley & Sons, Inc New york, USA, 2002, p181.

وهذا الاختلاف تسمية فقط ناتج عن الترجمة لكن من حيث المفهوم فكل التسميات السالفة الذكر أجمعت على مفهوم واحد، حيث يتم إضافة كلمة العاملين employees لتمييزه عن التمكين في سياقات أخرى، وقد تبني الباحث مصطلح تمكين العاملين كونه المصطلح الأكثر شيوعاً واستعمالاً في أبحاث السلوك التنظيمي، وسيتم ضبط تعريف تمكين العاملين كالتالي:

أولاً المفهوم اللغوي للتمكين:

تمكين العاملين لم يكن مصطلحاً جديداً، إذ ورد ذكره في القرآن الكريم، منها قوله تعالى ﴿ وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي ۖ فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ ﴾ (يوسف 54) . وتعني كلمة تمكين العاملين، لغة التقوية أو التعزيز وقد وردت الكلمة في القرآن الكريم في ستة عشر آية جاءت في اثني عشر سورة وبثمانية ألفاظ هي: (مَكْنَاهُمْ، مَكْنَاكُمْ، مَكْنًا، أَمَكْنُ مِنْهُمْ، مَكِينٌ، مَكْنَنِي، يُمَكِّنَنَّ، يُمَكِّنُ)¹.

ووردة كلمة تمكين العاملين في معجم لسان العرب، بلفظة المَكْنَةُ بمعنى المكن فيقال فلان ذو مَكْنَةٍ عند السلطان أي ذو تمكُّن، ومكين عند فلان أب ذو منزلة وجمعها مَكْنَاءٌ، وتمكين العاملين أي الاستطاعة على فعل الشيء².

ثانياً المفهوم الاصطلاحي لتمكين العاملين:

كما نوه الباحث سابقاً إلى وجوب التفريق بين مصطلح تمكين العاملين وبين المصطلحات الأخرى التي تستخدم كمترادفات في سياقات مختلفة، مثل "التمكين الاجتماعي" الذي يشير إلى تمكين الفئات المهمشة في المجتمع، و"تمكين المرأة" الذي يركز على منح النساء الفرص والحقوق المتساوية في

¹ أحمد المعاني، وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر، الأردن، ط 2، 2016، ص 181.

² أحمد المعاني، وآخرون: مرجع سابق، ص 181.

مجتمع معين، أو حتى "التمكين السياسي" الذي يعني إعطاء الفرد أو الجماعة القدرة على المشاركة واتخاذ القرارات السياسية.

من جهة أخرى لا يختلف مفهوم تمكين العاملين عن غيره من المفاهيم الإدارية الحديثة حيث تزخر الأدبيات بالعديد من التعاريف فهناك من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، والبعض نظر إليه نظرة فلسفية وآخرون اعتبروه ممارسة ثقافية، وقصد ضبط هذا المفهوم بما يخدم الدراسة تناول الباحث عدة تعريفات، حيث:

يُفسر تمكين العاملين عادة على أنه يُمكن الموظفين من مزيد من الحرية والاستقلالية في أداء أعمالهم، مما يسمح لهم بالتحكم في مهامهم واتخاذ القرارات، وهو مفهوم يمكن أن يكون متغيراً وقابلًا للتكيف، حيث يشير ويلكينسون Wilkinson إلى تنوع الأدبيات والتفسيرات المختلفة حول هذا المصطلح، ويركز على ضرورة فهمه في سياق أوسع، حيث إن له تفسيرات متنوعة يتعين تحليلها ضمن سياقات وممارسات التنظيم بشكل شامل.¹

ويعرف قاموس أكسفورد تمكين العاملين بأنها العملية التي يكون فيها الفرد ذو قوة أو متمكن.² وفي نفس السياق عُرِف كذلك تمكين العاملين أنه العملية التي يساعد فيها المديرون الآخرين على اكتساب واستخدام القوة اللازمة لاتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم شخصياً وتؤثر على عملهم.³

¹ Laurie Mullins, management and organisational behaviour, prentice hall, seventh edition, 2005, p 860.

² عاطف جابر طه، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، مصر، ط1، 2013، ص41.

³ John Schermerhorn, James Hunt, Richard Osborn, the same previous reference, p181.

كما استخلص الباحث محمد الشايب أن تمكين العاملين هو استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا ومسلكيًا.¹

ويقصد بالمعنى الأصلي للتمكين "منح السلطة أو القوة ويبدو أن استخدام مصطلح السلطة والقوة عام في مختلف تعاريف تمكين العاملين، على سبيل المثال جادلت Legge على أنه ينبغي النظر لمصطلح تمكين العاملين بلغة توزيع الأدوار والذي وفقا له تعزز المساواة في السلطة والقوة لأجل الثقة والتعاون وفي نفس الاتجاه ركز كل من Conger and Kanungo على القوة كمحور أساسي للتمكين إما أن تقوى اعتقاد الفرد بقوته أو تعمل على إضعافها والتقليل منها.²

ونجد في الأدبيات الأنجلوفونية، مصطلح "Empowerment" يشير إلى فكرة كسب السلطة أو القوة والتأثير، وهو مصطلح مركب يتألف من عدة أجزاء:³

(1) "Power" الذي يعني السلطة أو القوة والتأثير؛

(2) "Em" كبادئة تشير إلى حركة الانضمام للسلطة أو القوة؛

(3) "Ment" كلاحق يشير إلى وجود نتيجة ملموسة مرتبطة بارتفاع درجة السلطة والقوة.

فمن هذا التعريف، يمكن استنتاج أن تمكين العاملين يعني عملية شاملة لكسب السلطة والتأثير بهدف تحقيق شيء أو هدف معين، بالتالي يتضمن منح الأفراد القدرة والمسؤولية والثقة لاتخاذ

¹ أحمد محمد الشايب، عنان محمد أبو حمّور، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 223.

² سعد مرزوق العتيبي، القيادة التحويلية وتمكين العاملين ودورها في تحقيق تمكين العاملين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة، مداخلة في الملتقى الدولي دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات الإدارية، جامعة الدول العربية، تونس، 2009، ص 65.

³ لطيفة برني، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية، رسالة دكتورا، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص 6.

القرارات والمشاركة بفعالية في العمليات داخل المؤسسة، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف محددة.

يعرف موران Morin التمكين على أنه "القدرة على التصرف بسلطة"، أي تمكين أفراد الفريق لكي تكون فعالة، أي يجب على الفريق أن تكون له القدرة على التفاوض وإجراء التعديلات اللازمة لتحقيق مهمتها.¹

ويشير توماس وفيلثاوس Thomas & Velthouse إلى أن تمكين العاملين يتعلق بـ منح السلطة، من أجل استثارة الدافعية الداخلية للمرؤوسين، حيث يتضمن أربعة مدركات تعكس اتجاه الفرد نحو دوره في العمل، هذه المدركات تتألف من: الأهمية، والكفاءة الذاتية، والقدرة على الاختيار، والتأثير.² كذلك يشير ويلكينسون Wilkinson أن تصور تمكين العاملين قد يختلف أيضا اعتمادا على السياقات الإدارية المحيطة، مما يجعلها موضوعا مرئيا يحتاج إلى فهم عميق للتفاوتات والاختلافات فيما يعنيه لكل منظمة، هذا التباين في التفسيرات يمكن أن يكون ناتجا عن طبيعة الثقافة التنظيمية، واختلافات الصناعة، وحتى القيم والرؤى الشخصية للمديرين والقادة داخل المؤسسة.³

ومنه يرى الباحث أن فهم تمكين العاملين يتطلب النظر إلى تلك الاختلافات وتحليلها بعناية لضمان فهم أفضل لكيفية تطبيقه وتفاعله في خضم العمل المحدد، وكيف يمكن تكييفه وتطويره ليتناسب مع متطلبات واحتياجات المؤسسة بشكل أفضل.

¹ Morin, E.M, Psychologies au travail, Gaëtan Morin, Montréal, Canada, 1996, P331.

² Thomas K.W., Velthouse B.A, Cognitive Elements of Empowerment : An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation, Academy of Management Review, Vol 15, 1990, p666-681.

³ نفس المرجع.

كذلك تمكين العاملين هو تحرير للطاقات الكامنة بشكل منظم بعيداً عن سلبيات الرقابة المشددة وتصيد الأخطاء التي يترتب عليها الخوف من تحريب كل جديد، والخوف من الوقوع في الخطأ والتعرض للعقوبات، مما يحد من قدرة العاملين الذين يمتلكون الخبرات المعرفية ويفتقدون الصلاحيات فتمكين العاملين هو تحرير كامل القوة الكامنة لكل فرد.¹

كذلك تمكين العاملين يعبر عن المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات اللازمة لتحسين العمليات داخل المؤسسة، إذ أنه يتجلى في إعطاء دور فعال يعكس المشاركة الفعالة للعاملين، من خلال إقامة وتصميم هيكلية تمنحهم الفرصة لاتخاذ قرارات نهائية تعزز تحسين العمليات الوظيفية أو التصدي للظروف الطارئة والتحديات الجديدة، ويتم تحديد هذه القرارات ضمن إطار موجه ومحدد، متبعة إرشادات ومعايير محددة.²

كذلك يتضمن تمكين العاملين منح العاملين القدرة والاستقلالية في اتخاذ القرارات، مما يتيح لهم المشاركة كشركاء في العمل، ويتركز هذا تمكين العاملين بشكل خاص على المستويات الإدارية الدنيا، وجدير بالذكر أن تمكين العاملين لا يقتصر على تفويض صلاحيات اتخاذ القرارات للعاملين، بل يشمل أيضاً وضع الأهداف وتشجيع المشاركة الفعالة لهم في هذه العمليات.³

وعلى الرغم من التباين في الآراء حول مفهوم تمكين العاملين، يتفق الكثيرون على أنه يتعلق بأساسه بمنح الموظفين سلطة وحرية أكبر في أداء مهامهم وفقاً لمسؤوليات وظائفهم المحددة، ويُفسر تمكين العاملين من جهة بمنح الموظفين فرصة المشاركة والتعبير عن آرائهم داخل نطاق مهامهم الوظيفية

¹ سعود بن حمد النمر، وآخرون، الإدارة العامة - الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، السعودية، مكتبة الشقري، ط 7، 2013، ص 544.

² سعود بن حمد النمر، وآخرون: مرجع سابق، ص 544.

³ طارق عبد الرؤوف عاصم، إيهاب عيسى المصري: القيادة الإدارية وتمكين العاملين الإداري، مصر، المكتب العربي للنشر، ط1، 2018، ص 177.

المحددة، ومن جهة أخرى يُفسر تمكين العاملين في بعض الأحيان على أنه يعني تحرير الفرد من القيود وتشجيعه وتحفيزه، وذلك لتعزيز روح المبادرة والإبداع، حيث يعتبر هذا النوع من التمكين استثماراً في قدرات ومهارات الموظفين، مما يمكنهم من اتخاذ المبادرة وتطوير الحلول الإبداعية في سياق العمل.¹

بالتالي يرى الباحث أن تمكين العاملين يتجاوز مجرد منح الصلاحيات والحرية للموظفين، بل يشمل أيضاً تشجيعهم على التفكير الإبداعي، وتقديم الدعم لهم للتطوير الشخصي والمهني، مما ينتج عنه تحفيز للمبادرة والابتكار في أداء أعمالهم.

وأشارت سبريتزر Spreitzer إلى أن تمكين العاملين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني واستعداد من قبل الفرد لكي تتوفر لديه الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده على اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد الوصول إليها.²

وفي نفس السياق أشار Bowen and Lawler أن تمكين العاملين يعكس إطلاق حرية الموظف، فهو حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تحقيقه بسرعة، إذ يتطلب تبنيه وتشكيله من الداخل من قبل الفرد، هذا التمكين يعني بناء حالة ثقة وقناعة داخلية بالقدرات المعرفية المملوكة، مما يمكنه من اتخاذ القرارات والسعي نحو النتائج التي يرغب في تحقيقها.³

ونفس الباحثان Bowen & Lawler يعتبران تمكين العاملين المشاركة بين العاملين والإدارة العليا في أربعة عناصر رئيسية، حيث تشمل توفير المعلومات حول أداء المؤسسة، وتقديم المعرفة لفهم

¹ هيفاء طيفور، التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجه نظرهن أنفسهن، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، حجم 7، عدد 2، 2018، ص 48.

² نسيمة خدير، مرجع سابق، ص 176.

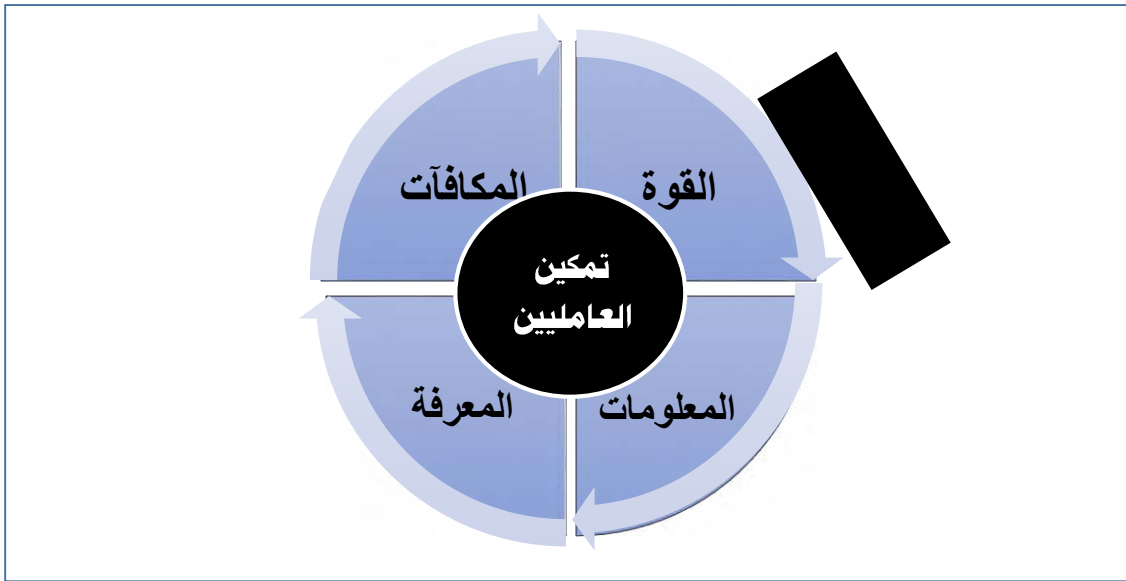
³ يحيى ملحم، تمكين العاملين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص 18.

العاملين لمهامهم، ودعم مشاركتهم في تحسين الأداء الشامل للمنظمة، وأيضًا تحديد المكافآت وتحفيزهم استنادًا إلى أداء المؤسسة، وتنص معادلة تمكين العاملين عندهما على ما يلي:¹

$$\text{تمكين العاملين} = \text{القوة} \times \text{المعلومات} \times \text{المعرفة} \times \text{المكافآت}$$

وتشير علامة الجداء وليس علامة الزائد إلى أنه إذا انعدم أي عنصر من العناصر الأربعة يؤدي إلى انعدام تمكين العاملين، أي إذا لم يحدث شيء لإعادة توزيع هذا المكون، فإن التمكين نفسه سيكون صفرًا، تذكر هذه الصيغة القادة بتجنب الخطأ الشائع المتمثل في منح الموظفين مزيدًا من السلطة، ولكن دون تزويد الموظفين بقدرات المعرفة اللازمة لممارسة هذه السلطة التقديرية بحكمة.² ويترجم الباحث المعادلة السابقة إلى الشكل الموالي:

الشكل رقم (II - 14): معادلة تمكين العاملين



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: David Bowen, Edward E. Lawler, The Employee Empowerment Approach to Service, CEO Publication, Center for Effective Organizations Marshall School of Business, University of Southern California USA, 1994, P4.

¹ David Bowen, Edward Lawler, The Employee Empowerment Approach to Service, CEO Publication, Center for Effective Organizations Marshall School of Business, University of Southern California USA, 1994, P4.

² the same previous reference.

Organizations Marshall School of Business, University of Southern California USA, 1994, P4.

من خلال ما سبق فإن الباحث يعرف تمكين العاملين على أنه عملية شاملة الهدف منها تحرير الطاقات الكامنة داخل الموظفين، بمنحهم حرية المشاركة وإبداء الرأي واتخاذ القرارات في أمور تتعلق بوظائفهم، وتفويضهم الصلاحيات ومنحهم السلطة والحرية أكثر مما هو محدد في الوصف الوظيفي، لفسح المجال أمامهم لتأكيد دورهم في بناء المؤسسة وتحقيق أهدافها، عن طريق العمل بالفرق وتدريبهم وتوفير الاتصال الفعال وإتاحة المعلومة لهم وتحفيزهم.

المطلب الثاني: مداخل تمكين العاملين Empowerment Approaches

تتفق العديد من الدراسات على أن هناك مجموعة من المداخل لعملية تمكين العاملين، وسيقدم الباحث فيما يلي عرضاً لأهم هذه المداخل وهي كالآتي:¹

1. مدخل العملية Process Approach

يعتبر تمكين العاملين عملية منظمة تحتاج إلى مداخل متعددة لتحقيق النتائج المطلوبة، يشير هذا المدخل إلى أهمية المشاركة بين الموظفين والإدارة العليا في عدة عناصر رئيسية:²

1. تبادل المعلومات حول المؤسسة.
2. نقل المعرفة التي تساعد الموظفين على فهم مهامهم وأدوارهم.
3. المساهمة في تحسين أداء المؤسسة بشكل عام.
4. تحفيز ومكافأة الموظفين بناء على أداء المؤسسة بأكملها.

¹ سعد علي ربحان المحمدي، الإدارة الاستراتيجية - إدارات معاصرة، دار اليازوري، الأردن، 2017، ص 71-74.

² سعد علي ربحان المحمدي، نفس المرجع، ص 71.

يؤكد هذا المفهوم على قدرة المديرين على تمكين الموظفين من خلال تعزيز مشاركتهم في تبادل المعلومات وتطوير هياكل تنظيمية مرنة مثل فرق العمل، كما يشجع على مكافأة الموظفين عن الابتكار وقبول المخاطر التي قد تخوضها المؤسسة.

مفهوم تمكين الموظفين كعملية منظمة يركز بشكل أساسي على تطوير وتعزيز قدرات ومهارات العاملين، لتمكينهم من مواجهة التحولات والتغيرات الدائمة في البيئة المحيطة بالمؤسسة، ويتم ذلك من خلال عدة ممارسات وتغييرات في هيكل التنظيم، وتزويد الموظفين بالمعرفة والمعلومات الضرورية، ومنحهم الثقة والحرية لاتخاذ القرارات الملائمة، بالإضافة إلى توفير الموارد الضرورية وتقديم المكافآت والتحفيز.

هذه المقاربة تشجع على تغييرات هيكلية في الشركة تجعلها أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع المتغيرات، كما يسعى لتمكين الموظفين بالمعرفة والمهارات اللازمة للتعامل مع التحديات الجديدة، وتعزز أيضا دور الثقة والحرية في تمكين الموظفين لاتخاذ المبادرات والقرارات الإبداعية والمبتكرة التي تسهم في تطوير المؤسسة وتحسين أدائها بشكل عام.

2. مدخل الهدف للتمكين:

تعتبر هذه المقاربة تحقيق الأهداف كغاية نهائية لعملية تمكين العاملين، حيث يُعرّف تمكين العاملين في هذا المفهوم كالمسؤولية والسلطة المتساوية بين المديرين والمرؤوسين، وهو يُنظر إليه أيضا من منظور التسويق، كونه يركز على جودة الخدمة المقدمة للعملاء بهدف إرضائهم، حيث في هذا السياق، يمثل تمكين العاملين مسؤولية الموظفين وقدرتهم على المشاركة في صنع القرارات.¹ وعليه فإن يشجع هذا المدخل على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتحملهم مسؤولية جودة القرارات والخدمات التي يقدمونها للعملاء، ويمنح المرؤوسون حرية الاختيار في سبل تنفيذ المهام

سعد علي ربحان المحمدي، مرجع سابق، ص 72.¹

المخططة لضمان رضا العملاء، وتحقيق أهداف المؤسسة، كما يشجع على مشاركة الموظفين في تحليل البيانات واتخاذ القرارات المستندة إليها.

بهذا المعنى، يكمن تمكين العاملين في قدرتهم على القيام بالتصرفات التي تُسهم في إيجاد حالة الرضا لدى العملاء، ويُعتبر رضا العملاء الهدف المحدد الذي يحدد نوعية ومدى السلطة الممنوحة للموظفين.

3. مدخل الدافعية Motivation Approach

مدخل الدافعية للتمكين يُلقي الضوء على تمكين العاملين كمعتقدات دافعية لدى الفرد، حيث يُعتبر تمكين العاملين حالة نفسية أو اعتقاد يُحفز الأفراد نحو السعي للحصول على القوة أو السلطة، حيث يفترض هذا المنظور أن للأفراد حاجة للتمكين لأنه يمثل دافعا فعالا للتأثير أو السيطرة على الآخرين، ويعتقد أيضًا أن لديهم معتقدات ترتبط بقدرتهم على التوافق مع التأثير في مختلف الأحداث والمواقف ومع الأفراد، مثل اعتقادات التحكم الداخلي أو الخارجي.¹

من هنا، يُعتبر تمكين العاملين حاجة مدفوعة دافعية، ويشير إلى الحاجة الفردية للتحكم في الذات أو الشعور بالكفاءة الذاتية، وبناء على هذا المعتقد أي استراتيجية إدارية تدعم هذا الشعور بتمكين العاملين ستعزز الشعور بالسلطة لدى الفرد، والعكس صحيح فإن أي استراتيجية تُقوّض الشعور بتمكين العاملين ستزيد من الشعور بالضعف وستؤدي إلى انعدام تمكين العاملين.

ووفقا لأفندي وفي إطار هذه النظرية، يكون تمكين العاملين في الأساس شعورا نفسيا يعتمد على البيئة الداعمة والقيادة المشاركة، وبناء على هذا المفهوم، يُعتبر تمكين العاملين متغيرا يعتمد على العوامل الخارجية، وعلى سبيل المثال، إعطاء العاملين حرية التصرف يؤدي إلى الشعور بتمكين العاملين، مما يؤثر إيجابيا على أدائهم.

¹ سعد علي ربحان المحمدي، مرجع سابق، ص 72-73.

4. المدخل الثقافي Cultural Approach

يعتبر بعض الكتاب والباحثين أن مفهوم تمكين العاملين ممارسة ثقافية لكونه جزء من الثقافة التنظيمية وتعبيراً عن فلسفة القائد الإدارية، وهم يعتبرون تمكين العاملين ليس مجرد عملية إدارية، بل هو أساساً جزء من الثقافة التنظيمية ويعكس فلسفة وقيم القيادة الإدارية، حيث أن الثقافة التنظيمية تمثل القيم والمعايير والممارسات التي تتبناها المؤسسة وتشكل جوها وسياقاً داخلياً مميزاً.¹

عندما تسعى المؤسسة للتميز والنجاح، فإنها غالباً ما تتمتع بثقافة قوية تدعم الأداء العالي، وتكمن قوة هذه الثقافة في تبني قيم مثل الاستقلالية وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطر ومنحهم السلطة والمسؤوليات لاتخاذ القرارات بحرية.

وعادة ما يتأثر أداء الموظفين بالطريقة التي يتعامل بها الرؤساء معهم أكثر من أي شيء آخر، وتتسم الشركات الفعالة بتوجيهات قيادية تشجع على الابتكار والمرونة، مما يتيح للموظفين فرصة تطوير أدائهم والمساهمة بشكل أكبر في نجاح المؤسسة.

وعلى أساس ما تقدم من المفاهيم والتعريفات التي وردت في المداخل الأربعة، فنلاحظ بأن هناك مشتركات بين هذه التعريفات، نورد في أدناه أهمها:

تحديد مفهوم تمكين العاملين يظهر وجود عدة مشتركات أساسية بين التعريفات المختلفة المذكورة:

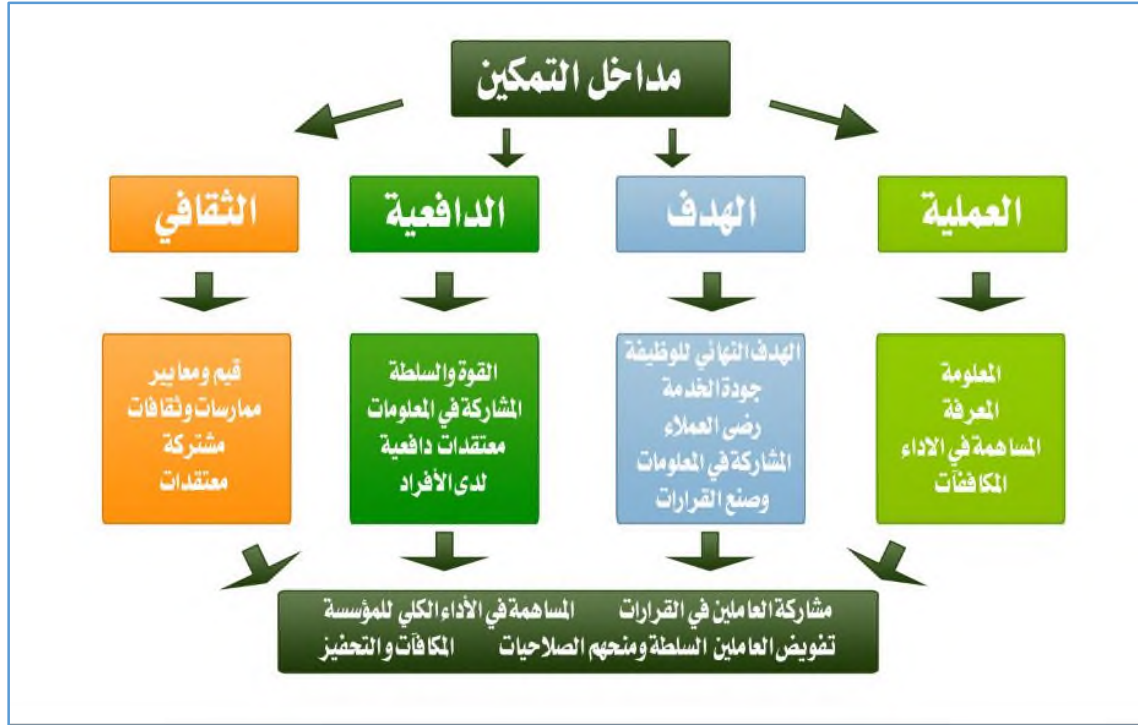
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات: تسليط الضوء على أهمية دور الموظفين في صنع القرارات والمشاركة في عملية اتخاذها، مما يُعزز شعورهم بالانتماء والمسؤولية داخل المؤسسة.

- مساهمة العاملين في الأداء الكلي للمؤسسة: توجيه الانتباه إلى دور الموظفين في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة، حيث يُشجعون على المساهمة الفعالة في تحقيق الأهداف المؤسسة.

¹ سعد علي ربحان المحمدي، مرجع سابق، ص 73.

- منح العاملين السلطة والصلاحيات: إعطاء الموظفين الحرية والسلطة في اتخاذ القرارات والتصرف، مما يزيد من شعورهم بالتحكم في أعمالهم ويعزز ثقتهم في قدراتهم.

الشكل رقم (II - 15): مداخل تمكين العاملين



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: سعد علي ربحان المحمدي، الإدارة الاستراتيجية - إدارات معاصرة، دار اليازوري، الأردن، 2017، ص 74.

المطلب الثالث: الفرق بين تمكين العاملين و بعض المفاهيم ذات الصلة

إن مفهوم تمكين العاملين الإداري يختلف عن المفاهيم الإدارية الأخرى مثل، التفويض، والمشاركة، والإثراء الوظيفي، وعلى الرغم من أن بعض البحوث والدراسات التي أجريت في تمكين العاملين ولكن ما زال الغموض والتناقض الشديد بين الباحثين قائماً حول مفهوم تمكين العاملين والمفاهيم الإدارية الأخرى.

1. الفرق بين تمكين العاملين والتفويض:

يقصد بالتفويض إسناد المهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة، فالتفويض هو صلاحيات تمنح وقد تُسلب مرة أخرى، ويقوم التفويض على ثلاثة أركان رئيسية هي السلطة وتعني

الحق في اتخاذ القرار، ثم المسؤولية وتعني التزام المرؤوس بأداء المهمة، ثم المساءلة حيث لا يعني التفويض إعفاء صاحب الصلاحية الأصلي من المسؤولية النهائية.¹

يعد تفويض السلطات مفهوماً محدوداً وقاصراً عن مفهوم تمكين العاملين ومقتضياته، فتفويض السلطة يقتصر على منح المرؤوس سلطات محددة من قبل الرئيس، الذي يمكنه استردادها في أي وقت شاء، ضمن أسس وقواعد رسمية محددة، كما تقتقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في تمكين العاملين؛ مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالموظف، ومستوى تأثير الموظف، وتأثير العمل في تحقيق نتائج للمؤسسة، وللآخرين، إضافة إلى الشعور بالاستقلالية، وحرية التصرف، وهذا ينطلق من أعلى إلى أسفل من خلال التسلسل للسلطة السلمية ونطاق الإشراف التقليدي.²

التفويض يعني منح السلطة والمسؤولية من مركز إداري عالي إلى مستويات أدنى في التنظيم. وفي التفويض، يظل الرئيس هو المسؤول النهائي، ولكنه يمنح الآخرين صلاحيات لاتخاذ القرارات وتنفيذها.

والتفويض يركز على التسليم والثقة بالقدرات الفردية، ولكنه لا يضمن بالضرورة المشاركة الفعالة والمساهمة في اتخاذ القرارات.

ومن وجهة نظر الباحث، تمكين العاملين يعتبر أشمل وأعم من التفويض، فعندما يتم تمكين الموظفين، يتاح لهم الحرية في اتخاذ القرارات والسيطرة على عملهم بشكل كامل، مما يتضمن القدرة على اختيار

¹ يوسف حسن عثمان حسن، أثر تمكين العاملين الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية على تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير في الإدارة والسياسة العامة، جامعة القدس، فلسطين، 2020-2021، ص 21.

² يحيى ملحم، مرجع سابق، ص 39.

الطرق المناسبة للقيام بالمهام واتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف. في حالة تمكين العاملين ، يتم تحفيز الموظفين لتطوير مهاراتهم وتعلم كيفية تحقيق النجاح بشكل مستقل.

على الجانب الآخر، التفويض يمنح الموظفين الصلاحيات لاتخاذ بعض القرارات دون الحاجة إلى استشارة مديرهم في كل مرة. ومع ذلك، قد يكون المدير لا يزال مسؤولاً نهائياً عن النتائج والمسؤوليات التي تم تفويضها، هذا يعني أن الموظف لا يتحمل المسؤولية الكاملة عن النتائج بنفس الطريقة التي يفعلها في حالة تمكين العاملين .

يمثل تمكين العاملين تطوراً أعمق في العلاقة بين الموظف والإدارة، حيث يتم منح الموظفين السلطة والمسؤولية الكاملة عن مهامهم، ويتم تعزيز مشاركتهم في صياغة الأهداف واتخاذ القرارات الاستراتيجية، هذا يمكن أن يؤدي إلى تعزيز الاستقلالية والتفكير الإبداعي وتحفيز الموظفين لتقديم أفضل أداء لصالح المؤسسة.

2. الفرق بين تمكين العاملين و المشاركة:

هناك بعض الباحثين يشوبهم خلط بين مفهومي تمكين العاملين والمشاركة، وفقاً لتعريف تمكين العاملين. يرى (Schemerhom) أن المشاركة تعني السماح للموظفين بالتعبير عن وجهات نظرهم دون الالتزام باتخاذ تلك الآراء، وفي تعريف آخر إن عملية إشراك الموظفين تعني الحصول على مدخلاتهم دون منحهم ملكية الأعمال التي يقومون بأدائها.¹

ويرى Offermann و Hollande إن تمكين السلطة للموظفين يشبه المشاركة في صنع القرارات في نواحي ويختلف عنها في نواحي أخرى، حيث يرتبط المفهوم بالمنهج الديمقراطي للإدارة عن طريق إشراك الموظفين في مهام تفوق مسؤوليات العمل اليومي، ولكن مفهوم تمكين الموظفين أوسع نطاقاً، فالمشاركة في صنع القرارات قد تتراوح بين قيام المدير باستطلاع آراء عدد قليل من الموظفين

¹ يوسف حسن عثمان حسن، مرجع سابق، ص 22-23.

لإشراك جميع الموظفين في القرار الجماعي و عليه فإنه في حال من الأحوال لا يمكن أن نخلط ما بين تمكين العاملين والمشاركة. فالمشاركة هي مجرد طرح الأفكار أو آراء ليس تقلد كلي للسلطة، أما تمكين العاملين هو امتلاك كلي للسلطة.

من وجهة نظر الباحث يعتبر التشارك هو الأساس الأساسي والركيزة الأساسية لتمكين الموظفين، وذلك خاصة في الصفوف الأمامية للمؤسسة، فالأفراد الذين لا يمتلكون المعلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ويساهموا في حل المشكلات التي تنشأ أثناء العمل.

على عكس ذلك، في عملية تمكين العاملين ، يُمنح الموظفون ملكية كاملة للأعمال التي ينفذونها، وبالتالي يصبحون مسؤولين عن المنتجات والخدمات التي تنتج عن هذه الأعمال، بناءً على ذلك، الموظف المتمكن يولي اهتمامًا أكبر بجودة عمله من المشرف أو حتى من قائده.

3. الفرق بين تمكين العاملين و الإثراء الوظيفي:

يعد الإثراء الوظيفي جوهر نظرية هيرزبرج، وهو يقوم على أساس إعطاء العاملين المزيد من المسؤولية، وتكليفهم بالأعمال الصعبة، وإشراكهم في جلسات حل المشاكل، ومنحهم فرص البروز، والترقية والإشراف على الآخرين عن دما يكون ذلك ممكناً¹.

كما يعرف الإثراء الوظيفي بأنه: عملية إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في الأنشطة الوظيفية بجانب الاستقلالية والحرية للموظف في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته².

¹ مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سابق، ص 44.

² زايد مراد، صراب نور الدين، مستويات تمكين العاملين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية دراسة تطبيقية ب مديرية الري لولاية أم البواقي، مجلة الإحصاء والاقتصاد التطبيقي، حجم 13، العدد 2، 2016، ص169.

من وجهة نظر الباحث، مما سبق نفهم أن الإثراء الوظيفي هو مقدمة أو أسلوب داعم لفكرة تمكين العاملين ، أي أن الإثراء الوظيفي هو عملية يجب أن تسبق فكرة تمكين العاملين ، بل هي عملية أساسية لتطبيق وإنجاح عملية تمكين الموظفين.

4. الفرق بين تمكين العاملين و اندماج العاملين:

يركز اندماج العاملين على فهم الاندماج بوصفه أكثر شمولاً من مجرد المشاركة، حيث يتعامل مع الموظفين بكامل احترامهم ويشجعهم على التحسين المستمر والمساهمة في تطوير ونجاح المؤسسة، الاندماج يشير إلى أن الموظفين ليسوا مجرد أدوات للعمل بل هم شركاء في تحقيق أهداف المؤسسة، فاندماج العاملين يشجع على التفاعل الإيجابي بين الإدارة والموظفين ويشجع على تقديم الأفكار الجديدة وحل المشكلات بناءً على خبرتهم ورؤيتهم، فتقدير واحترام وجهات نظر الموظفين وإزالة عوائق الاتصال مع مدراءهم يمكن أن تعزز من أداء الموظفين وتزيد من ارتباطهم بأهداف المؤسسة. كذلك اندماج العاملين يشير إلى مدى انخراط ورغبة الموظفين في العمل ومشاركتهم في أنشطة وأهداف المؤسسة، حيث يتعلق اندماج العاملين بمستوى التفاعل الإيجابي بين الموظفين والمؤسسة، فالموظفون المشاركون هم الذين يشعرون بالرضا والانتماء والالتزام تجاه عملهم ومؤسستهم، واندماج العاملين يمكن أن يكون نتيجة للتمكين وأيضاً لعوامل أخرى مثل التواصل الجيد والقيادة الفعالة وتوفير بيئة عمل مشجعة.

من وجهة نظر الباحث، مما سبق يتجلى لنا أن تمكين العاملين يتعلق بمنح الموظفين السلطة والمرونة في أداء واجباتهم، بينما اندماج العاملين يركز على مدى مشاركتهم وارتباطهم العاطفي بالمؤسسة، ويمكن أن يكون تمكين العاملين عاملاً مساعداً في تحقيق اندماج أفضل للعاملين في المؤسسة.

المطلب الرابع: أهمية تمكين العاملين

إن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل عنصراً أساسياً بالنسبة للمؤسسات خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبني تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات (الهندرة)، والتخطيط الشامل للأداء، حيث يمثل تمكين العاملين أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة¹.

إن الاهتمام المتنامي بتمكين العاملين يقف وراءه تحرك المنظمات نحو إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)، إذ أصبحت المنظمات تسعى لتحقيق إدارة الجودة الشاملة عن طريق تطوير ونشر ثقافة الجودة في المؤسسة التي تقتضي مشاركة جميع العاملين، والتزامهم بالتطوير المستمر لتحقيق أعلى درجة من الرضى لدى الزبائن، إذ باتت المنظمات تؤمن بأن التطوير المستمر لن يتحقق إلا بمشاركة جميع العاملين في اتخاذ قرارات يتحملون مسؤولية اختيارها، وعليه فإن تحقيق إدارة الجودة الشاملة بشكل مظهر من مظاهر أهمية تمكين العاملين².

ارتباط تمكين العاملين بمجموعة قضايا مهمة تتعلق بنجاح المؤسسة وتطورها وقدرتها على تحقيق الأهداف والسياسات العامة لها، مثل اللامركزية الإدارية، الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات، إعادة هيكلة عمل الفريق والمؤسسة المتعلمة والمؤسسة الأفقية³.

كما يعد تمكين العاملين من ضرورات زيادة الفعالية الإنتاجية، لأن زيادتها يعتمد على قيام المؤسسة باستثمار أقصى طاقات موظفيها للحصول على المزيد من الأفكار الإبداعية التي تصب في مصلحة الجودة في خدمة العميل واستمرارية التطوير، بالإضافة إلى أن تمكين العاملين يعمل على تعزيز شعور الموظفين بأهمية ما يقومون به من أعمال، ما يدفعهم إلى الرغبة في زيادة احترافهم.

¹ - عاطف جابر طه، مرجع سابق، ص 432.

² سعد علي ربحان المحمدي، مرجع سابق، ص 68.

³ حجازي محمد حافظ، المنظمات العامة، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص 68.

ومن أبرز ما يدل على أهمية تمكين العاملين السرعة في اتخاذ القرارات، وتحرير الطاقات الإبداعية لدى الأفراد الممكّنين محققاً بذلك المزيد من الرضى الوظيفي وخصوصاً إذا ما تبع العمل والأداء المتميز نوع من الحفز المادي والمعنوي.

إما الدوري صالح 2009 فقد قسم أهمية تمكين العاملين إلى ثلاثة مستويات هي¹:

أولاً- بالنسبة للفرد: يحقق تمكين العاملين نتائج في غالبيتها ايجابية للموظف المناسب وهناك عدد من المزايا والتبعات التي تنجم عن تمكين العاملين من أهمها تحقيق الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف، والمشاركة الفاعلة من خلال تمكين العاملين والذي يسهم في رفع مستوى مشاركتهم الايجابية التي تتبع من واقع انتماء الفرد، وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة وغاياتها فضلاً عن اكتسابهم المعرفة والمهارة من خلال نجاح برنامج تمكين العاملين .

ثانياً-بالنسبة للمؤسسة: نتائج خاصة بالمؤسسة من خلال ما تقدمه المؤسسات من معلومات ومعارف ومهارات وتدريب وحوافز من اجل رفع قدرة الأفراد العاملين، وبالتالي ينعكس ذلك على المؤسسة من خلال العمل الجاد الذي يحقق للمنظمة نتائج ايجابية تسهم في تحقيق أهدافها على المدى البعيد والقريب.

ثالثاً-بالنسبة للمتعاملين: نتائج خاصة بالمتعاملين مع المنظمات الممكن أفرادها، فالزبائن الذين كانوا يتعاملون مع العاملين يتمتعون بمستويات عالية من تمكين العاملين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن وتمكين العاملين.

كما أكد المعاني (2008) على أنّ الأهداف الرئيسة للتمكين، تتركز بشكل رئيس على الأمور الآتية:

1. رفع الجودة وزيادة الإنتاجية
2. تحقيق ميزة تنافسية

¹ حميد سالم الكعبي، دور تمكين العاملين الاداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، 2015، ص:12-13.

3. تحقيق أهداف مؤسسية.
 5. تطوير مستوى الأداء.
 4. زيادة الانتماء الداخلي.
 6. رفع مستوى رضى الموظفين وتحقيق التميز.
- أما أفندي (2003) فيحصر أهميته بما يلي: ¹
1. حاجة المؤسسة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
 2. تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
 3. الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل وتسريع اتخاذ القرارات.
 4. الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
 5. أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
 6. إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلقة.
 7. توفير المزيد من الرضى الوظيفي والحفز والانتماء.
 8. الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
 9. إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بانجاز عملهم.

¹عاطف جابر طه، مرجع سابق، ص 185-186.

المبحث الثاني: أسباب الحاجة لتمكين العاملين، متطلباته، أساليبه وخطوات تجسيده

في ظل التحولات السريعة في بيئة الأعمال والضغط المصاحبة للمنافسة، أصبحت التنظيمات بحاجة إلى اعتماد مفاهيم إدارية حديثة لتحقيق الأفضلية التنافسية، ولا عجب أن تُولي العديد من المؤسسات اهتماما كبيرا لمواردها البشرية من خلال تبني مفهوم تمكين العاملين، نظرا لفعالية تأثيره على تحسين الأداء وزيادة الرضا الوظيفي،¹ حيث سيتناول الباحث في هذا الجزء أسباب الحاجة لتبني تمكين العاملين، متطلباته، أساليبه وخطوات تجسيده.

المطلب الأول: أسباب الحاجة لتمكين العاملين

في مجال إدارة الموارد البشرية يعد تمكين العاملين مفهوما مهما وقد أثبتت الأبحاث أنه يمكن أن يكون له تأثير إيجابي كبير على أداء المؤسسة ورضا موظفيها، وهناك مجموعة من الأسباب تدعو المؤسسات إلى تمكين عاملها منها ما يلي:²

1. **الاستجابة للظروف والمتغيرات الطارئة:** تمكين العاملين يمكن أن يمنح المؤسسة المرونة والقدرة على التكيف بسرعة مع متغيرات وتحديات التي تفرضها البيئة الخارجية، مما يرفع تجاوبها مع الأوضاع الطارئة.

2. **تقليل عدد المستويات الإدارية:** عن طريق منح العمال مزيدا من الصلاحيات واتخاذ القرارات للمستوى الأدنى في الهياكل التنظيمية، يمكن للمؤسسة تقليل البيروقراطية وزيادة الكفاءة.

3. **التركيز على الاستراتيجية الطويلة الأجل:** عن طريق تمكين العاملين يمكن للإدارة العليا أن تركز اهتمامها على التخطيط المستقبلي بدلا من التفرغ للقضايا الروتينية اليومية.

¹ عاطف جابر طه، مرجع سابق، ص 432.

² مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سابق، ص 40.

4. استغلال الأمثل للموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية أحد أهم الأصول في أي مؤسسة، وتمكين الموظفين يساعد في استخدام مهاراتهم وإمكانياتهم بشكل أفضل لتحقيق أهداف المؤسسة.
5. التقليل من التكاليف واتخاذ القرارات بسرعة: بما أن تمكين العاملين يمكن أن يسمح برفع كفاءة العمليات وسرعة اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى توفير المزيد من الموارد وتقليل التكاليف.
6. إطلاق الإبداع والابتكار: يشجع تمكين العاملين على التفكير الإبداعي والابتكار، مما يمكن أن يؤدي إلى تطوير حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات.
7. تعزيز الرضا والانتماء والتحفيز: عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء مهم من المؤسسة وأنهم لهم دور في تحقيق أهدافها، سيكونون أكثر رضى وانتماء وتحفيزاً في العمل.
8. منح الموظفين مسؤولية: تمكين العاملين يشجع على تحملهم مزيداً من المسؤوليات والالتزام بأداء أفضل في مهامهم.

الشكل رقم (II - 16): أسباب الحاجة لتمكين العاملين



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات تمكين العاملين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ص 40، 2008.

بشكل عام، تمكين العاملين يعتبر استراتيجية فعالة لتعزيز كفاءة وفعالية المؤسسات وتحقيق أهدافها بشكل أفضل.

كذلك فإن لتمكين العاملين نتائج جد ايجابية بالنسبة للعملاء، أو المتعاملين الذين يرغبون التعامل مع موظفين يتمتعون بقدرات خلاقة، وباستقلالية، وباستجابة وبصلاحيات تمكنهم من الإجابة على استفساراتهم دون الرجوع إلى السلطة السلمية أو مراجعة التعليمات، ونفس الباحث وضح أهم النتائج المرجوة من تمكين العاملين في الجدول التالي:¹

الجدول رقم (II-2): أهم النتائج المرجوة من تطبيق تمكين العاملين

من (قبل تمكين العاملين)	إلى (بعد تمكين العاملين)
الخوف	التحدي والاختلاف
التعلم مسؤولية	التعلم مغامرة
العاملون يأخذون (يقومون) بمبادرات ضعيفة	العاملون يحلون مشاكلهم بأنفسهم
التدريب والتطوير الضئيل	التطوير المستمر
تجنب التغير	الترحيب بالتغير
التقييم (التغذية الراجعة) ترى أنها نقد	التقييم (التغذية الراجعة) ترى على أنها ضرورة
التدريب والتطوير مسؤولية فردية	التدريب والتطوير مسؤولية كل شخص
نقص الرؤية	الرؤية المشتركة والرؤية القوية والمركزة
تجنب المشاكل	حل المشاكل
الاتصال المغلق	الاتصال المفتوح
	تبادل المعلومات
	تبادل الأفكار
	تبادل المهارات
الشك	الثقة

¹ مطر بن عبد المحسن الجميلي، مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات تمكين العاملين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ص 41، 2008.

المصدر: مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات تمكين العاملين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ص 41، 2008.

المطلب الثاني: متطلبات تمكين العاملين

لتحقيق تمكين العاملين يتطلب التركيز على هذه نقاط أساسية وجب ضمان تطبيقها بشكل فعال على الثقافة التنظيمية، هذه النقاط تشكل أساساً قوياً لتمكين العاملين وتحقيق أداء مميز للمنظمة وهي:¹

1 تعليم العاملين (E) Education:

التعلم وتطوير المهارات للعاملين يرفع من قدرتهم على الأداء الفعال في مهامهم، فإذا كانوا مدركين لمتطلبات العمل ومجهزين بالمعرفة اللازمة، سيصبحون أكثر قدرة على تحقيق الأهداف المؤسسة.

2. استثارة الدافعية (M) Motivation:

التحفيز يلعب دوراً حاسماً في نجاح عملية تمكين العاملين، بحيث يجب أن تتضمن مبادرات التحفيز توجيهها وتوعية بأهمية دور العاملين وكيفية مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

3. وضوح الغرض (P) Purpose:

يجب توفر وضوح حول رؤية وأهداف المؤسسة، فهذا يساهم في توجيه كل جهود العاملين نحو تحقيق هذه الأهداف، حيث أن الإلمام بالغرض يمكن أن يلهم ويشجع على التفاني والابتكار.

4. الملكية (O) Ownership:

إن معادلة تمكين العاملين تتكون من ثلاثة أحرف يطلق عليها (As3) تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي كالتالي:

الإنجاز = السلطة + المساءلة

Accountability + Authority = Achievement

¹ طالب محمد أبو عليم، أثر تمكين العاملين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014، ص 15-16.

فتشجيع الموظفين على تحمل المسؤولية على أعمالهم وتمكينهم من اتخاذ القرارات يعزز من شعورهم بالملكية والمساهمة في نجاح المؤسسة.

5. الرغبة في التغيير (W) Willingness to change:

تمكين العاملين في إطار التكيف مع التغيير وتعزيز الابتكار، يعني منح الموظفين السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات والتحكم في الأمور المرتبطة بمهامهم بشكل أكبر، بالإضافة إلى ذلك يشمل تمكين العاملين أيضا منحهم الثقة والدعم للقيام بأعمالهم بفعالية، أي أن الموظفين قادرين على التكيف مع المتغيرات البيئية أو التنظيمية بسلاسة، ويشمل ذلك القدرة على التعامل مع التهديدات والفرص الجديدة بشكل أكثر فعالية، هذا في بيئة تتسم بالقيم وسلوكيات تشجع على التحسين المستمر والتغيير الإيجابي، في مؤسسة منفتحة الثقافة التنظيمية، تشجع على تقديم الأفكار المبتكرة والمقترحات لتحسين العمليات وتطوير الأداء.

6. نكران الذات (E) Ego Elimination:

يمكن أن تقف الإدارة في بعض الأحيان أمام تحديات، عند محاولتها تنفيذ برامج تمكين العاملين قبل البدء بتنفيذها، فبعض المديرين قد يميلون لإفشال هذه البرامج، سواء لمقاومتهم للتغيير أو بسبب حبهم للسيطرة والسلطة، حيث يمكن أن يرى بعضهم تمكين العاملين على أنه تقويض لسيطرتهم ولا يرون فيه فائدة للمؤسسة أو لنجاحهم الشخصي كمدرء، وللتغلب على هذه العراقيل، وجب زيادة الوعي حول مفهوم تمكين العاملين وفوائده كما يجب أيضا تقديم التكوين والدعم للمديرين لمساعدتهم في فهم كيفية تجسيد تمكين العاملين بشكل فعال وكيف يمكن أن يكون له آثار ايجابية على الأداء والنجاح، بالإضافة إلى إثراء الثقافة التنظيمية للمؤسسة لجعل تمكين العاملين جزء أساسي من استراتيجية النجاح للمؤسسة.

7. الاحترام (R) Respect:

الجوهر في عملية تمكين العاملين هو في الاعتقاد العميق بأن كل فرد في المؤسسة يمتلك القدرة والإمكانية للمساهمة بشكل جد فعال في تطوير وتحسين أداء المؤسسة بأكملها، هذا يشمل الاعتراف بمهاراتهم وخبراتهم القيمة التي يمكن أن تسهم في تحقيق الأهداف المشتركة، والاحترام في هذا الإطار، يشير إلى أهمية التعامل مع جميع أفراد المؤسسة بكل احترام وكرامة، دون تمييز أو تفرقة مبني على أي عوامل مثل الجنس أو العمر أو الجنسية أو اللون أو الديانة أو أي عوامل أخرى، حيث يعد الاحترام الجاد والعادل أمر أساسي لبناء بيئة عمل إيجابية تشجع على تمكين العاملين، حيث أن شعور الموظفون بعدم التقدير والتقليل من قيمتهم يؤثر سلباً على دافعيتهم وإنتاجيتهم، لذا يجب أن تعكس الثقافة التنظيمية هذا الاحترام وتشجع على تمكين العاملين لتحقيق أقصى إمكانات الفريق.

الشكل رقم (II - 17): متطلبات لتمكين العاملين



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: طالب محمد أبو عليم، أثر تمكين العاملين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014،

المطلب الثالث: أساليب تمكين العاملين

تطرقت الكتابات والابحاث المعاصرة حول تمكين العاملين إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين، يذكر الباحث بعضها:

1. أسلوب القيادة:

بحسب شيمرهورن Shemerhorn، تُعرف القيادة الناجحة بأنها القيادة التي تمكن الآخرين، وهي القيادة التي تمنح الأفراد المعلومة والمسؤولية والسلطة والثقة، لكي يكونوا قادرين على اتخاذ القرار والتصرف باستقلالية اعتماداً إلى خبراتهم، ويضيف كذلك أن الأفراد الذين يشعرون بالتمكين هم الذين تمنح لهم القوة للتحرك والعمل بالتزام وبنوعية في أدائهم.

يلعب القادة دوراً فعالاً في تمكينهم للأفراد والجماعات من خلال توفير بيئة صحية وملائمة لتحقيقه ذلك، حيث ترتبط أغلب الأساليب القيادية بمفهوم التمكين بأساليب قيادية معاصرة، حيث تدعو الأساليب القيادية الحديثة إلى تمكين العاملين، التي تساهم في تحسين أداء المؤسسة، وأسلوب القيادة هذا يركز على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، ويشير هذا الأسلوب إلى المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة صاحبة نطاق الإشراف الواسع، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات، أو السلطات من أعلى إلى أسفل.¹

حيث سيقف الباحث على اختبار بعض هذه الأساليب القيادية الحديثة وتأثيرها على مستوى تمكين العاملين في الجزء التطبيقي.

¹ رزق الله حنان، أثر تمكين على تحسين الجودة الخدماتية التعليمية بالجامعة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2009-2010، ص 59.

وهناك القيادة التمكينية، فوفقاً لـ Morell and Wilkinson التي يعتبرها أفقا جديداً على إعادة توزيع السلطة بين القائد وأتباعه أو بين الرئيس ومرؤوسيه، إن استعداد القائد للتخلي عن بعض قوته لصالح الآخرين لا يعني تضييعه لتلك القوة، بل يكون القادة الناجحين هم الذين يجدون تعزيزاً لقوتهم عندما يشاركونها مع الآخرين، حيث يعمل الأفراد بفعالية على دعم رؤية القائد يدافعون عنها بشكل ذاتي.¹

2. أسلوب تمكين الأفراد:

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يعرف بتمكين الذات، ويظهر التمكين هنا عندما تبدأ عوامل الفرد الإدراكية بالانسياق نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، هذا وقد توصلت Spretizer إلى أن الموظفين الممكّنين يمتلكون مستويات أكبر من حيث السيطرة و قدرة التحكم في متطلبات العمل، وقدرة أكبر على استغلال المعلومات، والموارد على المستوى الفردي، وعلى الرغم من أن التمكين هنا يظهر على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أنه توجد أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.²

3. أسلوب تمكين الفريق:

في هذا النهج يميز بين تمكين الفرد وتمكين الجماعة، حيث التركيز على تمكين الفرد قد يؤدي إلى إغفال عمل الفريق، لذلك أشار بعض الباحثين للأهمية الكبيرة لتمكين المجموعة أو الفريق، لما للعمل الجماعي من فوائد تفوق العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع ظهور دوائر الجودة الشاملة في السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي، والتمكين على هذا الأساس، يقوم على إنشاء القوة وتطويرها وزيادتها عن طريق التعاون والشراكة والعمل الجماعي.

¹ رزق الله حنان، مرجع سابق، ص 59.

² رزق الله حنان، مرجع سابق، ص 56.

ويؤكد تورينجتون Torrington أن عمل بالفرق يعد أسلوباً مستخدماً لتمكين العاملين، ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز أداء المؤسسة، وأن تمكين الفريق ينسجم ويتواءم مع التغييرات الهيكلية في المؤسسات، من حيث توسعت نطاق الإشراف والتحول إلى التنظيم الأفقي والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية، ومنح التمكين للفرق يعطي للفرق دوراً أكبر في تحسين الأداء؛ كونه الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى رفع قيمة استقلالية الفرد، كما تنتج القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق لما تتوفر المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، فعندما يقدم كل عضو مساهمة نوعية تنعكس إيجاباً على القرار الجماعي، بدلاً من الاعتماد على رأي الفرد، الذي قد يكون أكثر عرضة للخطأ والقصور.¹

4. إدارة الجودة الشاملة والتمكين:

يرى دُعاة الجودة الشاملة أنه من الضروري تغيير عمليات وأنشطة عمل المؤسسة، تماشيًا مع تمكين العاملين، ويعود هذا النهج إلى أفكار إدوارد ديمينج Edward Deming حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة، ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي، وهو عملية التحسين التدريجي والمستمر في كل أبعاد المؤسسة ومجالاتها، وانخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة، وهذا يحتاج إلى منح العاملين نوعاً من الحرية في التصرف ونوعاً من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل ثقل المسؤولية وتحقيق التقدم للمؤسسة، لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث التحسين الشامل لكل مجالات المؤسسة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع فيها، ولا بد من أن يتلقى الموظفون في برنامج إدارة الجودة الشاملة، درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل دفعهم لفعل

¹ هيثم محمد العاني، الإدارة بالحوافز والمكافأة، دار الكنوز المعرفية، 2007، ص 140.

كل ما يستطيعون فعله، بهدف التحسين والتطوير والنهوض في الجودة على مختلف الأصعدة، من أجل إرضاء العملاء .

5. أسلوب الابعاد المتعددة في التمكين:

يقوم هذا الأسلوب على المزج بين الأساليب السابقة، ويرفض اعتماد بُعداً أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، فيقول هونولد Honold بأنه حتى تكون عملية التمكين فعالة وتلقى النجاح، فلا بد من أن تقوم على عدة جوانب وأسس، وهذه الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكل المناسبة، والتفاعل بين هذه الجوانب جميعاً، من هنا فإن الجميع يعملون في تشارك ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق بانتظام، ويعملون كذلك على صنع القرارات الاستراتيجية، وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً، كأن يقول أحدها: "أنا اليوم أشعر بالتمكين"، فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة.

إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين، على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية؛ لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة، فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والدعم والحوافز والقوة، من الأسس الهامة في تكوين فريق وفرد متمكنين من زمام الأمور في العمل، وفي المؤسسة بشكل عام.

6. الأسلوب الهيكلي:

إن المؤسسة الممكنة يكون لها هيكل واضح ومناسب مع عدد أقل من مستويات الادارية وذلك ليسهل عملية انسياب وتدفق المعلومات في اتجاهين:¹

¹ سامية حميدي، ساليمة قشيدة، تمكين العاملين (متطلباته وفوائده ومزاياه)، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 20، 2016، ص 49.

ويشير هذا الأسلوب إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق الإشراف الواسع، ويرى أحد الباحثين أن هذا التوجه في التمكين له ثلاثة (3) عناصر مهمة:

1. وضوح وتناسق أهداف المؤسسة الخاصة بالإنتاج والتطوير، وتوجيه كل مستويات النظم والإدارة والعاملين اتجاه تلك الأهداف.

2. التقييم والتطوير المستمر للاحتياجات العمل كالمعرفة والمهارات المتخصصة للعاملين مع تعظيم إحساسهم بالملكية وتحمل المسؤولية.

3. ضمان التوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف عاملها.

أن تحقيق العناصر السابقة لا يمكن أن تكون دون تحسين الاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

الشكل رقم (II - 18): أساليب تمكين العاملين



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: سامية حميدي، ساليمة قشيدة، تمكين العاملين (متطلباته وفوائده ومزاياه)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 20، 2016، ص 49.

المطلب الرابع: خطوات تمكين العاملين

إن الأسلوب التدريجي يُعد أفضل السُّبل لتمكين العاملين، حيث يركز كل من Caudro و Fottler و Ford على تقسيم عملية تمكين العاملين إلى خطوات، حيث في بداية الأمر يُلقى الضوء على محتوى الوظيفة، ومن بعدها يتم الانتقال تدريجياً إلى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة العمل، وتنفيذ عملية تمكين العاملين خلال مراحل تتيح للقيادة متابعة تقدم العاملين وتقييم استعداداتهم، يتيح هذا الأسلوب للقيادة قياس مستوى الارتياح وتقييم جاهزية القادة للتخلي لبعض السلطة،¹ وسيستعرض الباحث تنفيذ تمكين العاملين عبر الخطوات التالية:²

1. الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

ينبغي على القيادة أن توضح وتشرح بدقة أسباب تبني تمكين العاملين، وتقدم تصوراً واضحاً للشكل الذي سيتخذه عملية التمكين، وذلك بهدف تقليل درجة الغموض واللايقين لدى العاملين، ويمكن تحديد عدة أسباب الحاجة إلى التغيير منها:

- تحسين خدمة العملاء.
- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.
- رفع مستوى الجودة.
- تخفيف عبء العمل عن المدير.
- زيادة الإنتاجية.

شرح وتوضح ذلك، ينزع اللبس والغموض للمرؤوسين، ويستحسن امتلاك القادة لنماذج وأمثلة لإسقاط عليها ما هو منتظر من العاملين مع التوضيح بدق ما هو الذي لهم وما هو عليهم من عملية التمكين.

¹ سعد بن مرزوق العتيبي، جوهرية التمكين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الأمير محمد بن فهد، المملكة العربية السعودية، يوم 17-18 أبريل 2005، ص5.

² هبال عبد المالك، مرجع سابق، ص 169.

2. الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

المرحلة الثانية هي تغيير سلوك القادة وتمثل إحدى التغييرات الرئيسية التي ستتولد عنها نتيجة لتبني برنامج تمكين العاملين، حيث يطرأ تعديل على دور المديرين، حيث يلزمهم تغيير الأدوار التقليدية التي كانوا يؤديونها سابقاً، فخلال عملية التمكين فيتعين على المديرين أن يتحولوا إلى دور المسهل والمدرّب للعاملين، ويترتب على دور المدير كمدرّب خلال عملية تمكين العاملين عدة آثار إيجابية، منها:

- تحسين أداء العمل عبر زيادة قدرات الموظفين في إدارة أدائهم.

- اهتمام المدرّب بكرامة الفرد وتطويره روحياً.

- مساعدة العاملين في عمليات التعلم والتطور والنمو.

أشار كيزيلوس Kizilos سنة 1990 إلى أن العديد من المديرين قضوا عدة سنوات في اكتساب القوة والسلطة، وعادة ما يكونون غير راغبين في التخلي عنها أو التنازل عنها، وبالتالي يُعتبر تغيير سلوك المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة أساسية نحو تنفيذ تمطين العاملين.¹

إحدى الأدوار الرئيسية للمدير هي ضمان أن الأفراد الممكّنين ليسوا فقط يحصلون على السلطة، ولكنهم قادرون أيضاً على الوصول إلى المصادر الضرورية لاتخاذ وتنفيذ القرارات، ونتيجة لذلك يتحول دور المدير إلى تسهيل الوصول إلى الموارد، بدلاً من الاحتفاظ بها دون أسباب مقنعة، يظهر أن التغيير في دور ومسؤوليات المدير في بيئة التمكين يتطلب تعديلاً مماثلاً في أسلوب وسلوك القيادة الإدارية.²

¹ Kizilos P, "Crazu about empowerment", Training, Vol 27, N 12, 1990, p 47-56.

² أحمد الكردي، إستراتيجية تمكين العاملين، ص 41-42، مقال على الرابط: <https://kenanaonline.com>

3. الخطوة الثالثة: تحديد القرارات يشارك فيها للمرؤوسين

الخطوة الثالثة تتمثل في تحديد نوع القرارات التي سيتنازل عنها القادة لصالح المرؤوسين، وتعتبر هذه إحدى الطرق الفعالة لتمكين القيادة والعاملين من الفهم الجيد لمتطلبات التغيير في سلوكهم، يظهر أن القادة الذين يتسمون بالطابع الأوتوقراطي، وخاصة الذين لا يحبون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها، يجدون أنه من المناسب تحديد طبيعة القرارات التي سيشارك فيها المرؤوسون تدريجياً، حتى لا يحدث تصادم لاحقاً، ويفضل أن يتم تقييم نوع القرارات التي يتم اتخاذها بشكل يومي، مما يمكن القادة والمرؤوسين من تحديد القرارات التي يمكن للمرؤوسين المشاركة فيها بشكل مباشر، ويتيح هذا الخيار لكل فريق أن يتحكم بشكل أكبر في عمليات اتخاذ القرارات، ويعزز التفاهم المتبادل بين القيادة والمرؤوسين.¹

4. الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

الخطوة الرابعة تشير إلى ضرورة استخدام أسلوب الفريق كجزء أساسي في تجسيد تمكين العاملين، ويفترض أن يكون للفرق العاملة جماعياً دوراً هاماً في عملية تمكين العاملين، حيث يُعتبر أن قرارات وأفكار المرؤوسين الذين يعملون كفريق أفضل من تلك التي يتخذها العاملون بشكل فردي، وهذا ما وقفنا عليه في عنصر سابق، هناك مجموعة من التعاريف التي تناولت مفهوم بناء الفريق بناءً على اختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين، بحسب بعض التعاريف، يُعرف بناء الفريق كتقنية في مجال السلوك التنظيمي تهدف إلى تمكين العاملين من التعاون وتبادل المهارات لإنجاز المهام بفاعلية، يتركز هذا التعريف على رؤية بناء الفريق كأداة تساهم في التطوير والتغيير داخل المؤسسة.

¹ هبال عبد المالك، مرجع سابق، ص 170.

بهدف تحسين أداء العاملين، تُعتبر عملية بناء فرق العمل سلسلة من النشاطات المصممة بعناية، مما يجعل الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة، مُتميزة بالفعالية والتفاعل المثمر بين أفرادها، بهدف تحقيق الأهداف المحددة.¹

5. الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

يجب أن يكون للعاملين الممكّنين الفرصة للوصول إلى المعلومات التي تساعد في فهم كيفية أداء وظائفهم والمشاركة في الفرق العاملة التي ينضمون إليها، فكلما كانت المعلومات متاحة للعاملين حول كيفية أداء مهامهم، زادت مساهمتهم وفعاليتهم في العمل، بالتالي يرتفع مستوى أدائهم وأداء المؤسسة ككل.²

6. الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين.

يُفضل على المديرين أن يكونوا دقيقين أشد الدقة في اختيار الأفراد الذين يتمتعون بالقدرات والمهارات المناسبة والقادرة على التعاون والمشاركة مع زملائها، ينبغي أن تكون هناك معايير واضحة ومحددة تستخدم لاختيار الأفراد الذين يتقدمون للعمل في المؤسسة، حيث يمكن أن تشمل هذه المعايير تقييم الخبرات السابقة والمهارات الفنية المطلوبة للوظيفة، بالإضافة إلى القدرات الشخصية مثل مهارات التواصل والعمل الجماعي، يجب أن يكون لدى المديرين إطار واضح لتحديد الخصائص والمؤهلات التي يجب أن تتوفر في العامل، مما يساعد في جعل عملية الاختيار أكثر فعالية.³

¹ ولد حمن سيد محمد، أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للنقل البحري، رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر-3، 2010-2011، ص 86.

² عاطف جابر طه، مرجع سابق، ص 460.

³ عاطف جابر طه، نفس المرجع.

7. الخطوة السابعة: توفير التدريب

ينبغي على المديرين الاهتمام بتحقيق توازن بين التدريب ورفع مهارات الموظفين من جهة، وبين هيكله العمل من جهة أخرى، بهدف السماح للموظفين باستخدام تطوّرهم في المهارات لصالح العمل وتحسين مستواهم، في العديد من الحالات يحصل الأفراد على تدريب ومهارات لا تجد تطبيقاً مناسباً في البيئة الوظيفية، مما يؤدي إلى عدم استفادتهم من المعرفة والخبرات الإضافية التي يكتسبونها في الندوات أو المؤتمرات أو الورش التي يشاركون فيها.¹

وعند الحديث عن التدريب، يظهر أهمية رفع كفاءة أداء الموظفين وتنمية مهاراتهم، إذ يجب أن يتم التدريب بهدف رفع مستوى الأداء وكسب المعرفة، كما يجب أيضاً أن يكون هدف التدريب هو منح الموظف مهارات متنوعة ليكون قادراً على العمل في مواقع مختلفة، مما يساهم في القضاء على الروتين في العمل وتحسين فرص بقائه في الوظيفة، وينبغي على الإدارة التحول من سياسة التدريب التقليدية إلى سياسة حديثة تتسم بالمرونة، ويتضح أن التدريب على مهارات متنوعة يمنح الموظفين مرونة أكبر ومعرفة أوسع، ما يمنح العامل فرصة للتمكن من المهام الجديدة المكرسة في إطار تمكين العاملين، مما يمكنهم من التكيف بفعالية مع متطلبات العمل المتغيرة والتغيرات في الأسواق.²

8. الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات

الصفة الرئيسية التي يجب أن يتحلّى بها القائد في المؤسسة هي القدرة الكبيرة على التواصل بشكل فعال، حيث تكمن أهمية هذه الصفة في قدرة القائد على نقل المعلومات بفعالية إلى مرؤوسيه، وفي الطريقة التي يستخدمها في نقل الرسالة وكيفية قبول المرؤوسين لها، تلك القدرة تنعكس على حدوث تغيير في سلوك واتجاهات المرؤوسين، وتُعتبر عملية الاتصال في مفهومها الواسع جوهرية، حيث

¹ كرمية توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بصور الغزلان SC SEG، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر-3، 2007-2008، ص 100.

² كرمية توفيق، مرجع سابق، ص 100.

تهدف إلى نقل وتحويل المعلومات بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير المتبادل أو التغيير في سلوكهم وتوجيههم.¹

وينبغي شرح وتوضيح مفهوم التمكين، وفهم ما يمكن أن يعنيه التمكين للعاملين في سياق واجباتهم ومتطلبات وظائفهم، كما يمكن استخدام خطة العمل الإدارية وأداء الموظفين كوسيلة لنقل توقعات الإدارة إلى الموظفين، حيث يُحدد المديرون أهدافاً يجب تحقيقها خلال كل سنة، ويمكن أن تتعلق هذه الأهداف بالأداء، التعلم، التطوير.²

9. الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لضمان نجاح جهود التمكين، يجب ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المؤسسة، ينبغي للمؤسسة تصميم نظام للمكافآت يتناسب واتجاهها نحو تعزيز أداء العمل في إطار فرق العمل، حيث تُعتبر إحدى عناصر الدعم الأساسية المساعدة للتمكين هي إنشاء وتقديم مكافآت للموظفين للاعتراف بسلوكهم في إطار تمكين العاملين، فتقديم المكافآت يعزز عملية التمكين من خلال التقدير والاعتراف بمهارات الأفراد وتوفير حوافز لتشجيعهم على المشاركة، ويُمكن للأفراد الذين يكملون برنامج التمكين الحصول على شهادات وشعارات تقديرية نتيجة لمساهماتهم الفعالة في البرنامج.³

10. الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

تغيير بيئة العمل ليس أمراً يحدث فجأة، ويجب أخذ الحيطة والحذر في مواجهة مقاومة التغيير التي قد تظهر، حيث قد يقاوم الموظفون أي محاولة لتحميلهم مسؤوليات جديدة من خلال تبني برنامج للتمكين. وهذا نظراً لأن تنفيذ برنامج التمكين يتضمن تغييراً، يتوقع أن يحتاج الإدارة والموظفون إلى

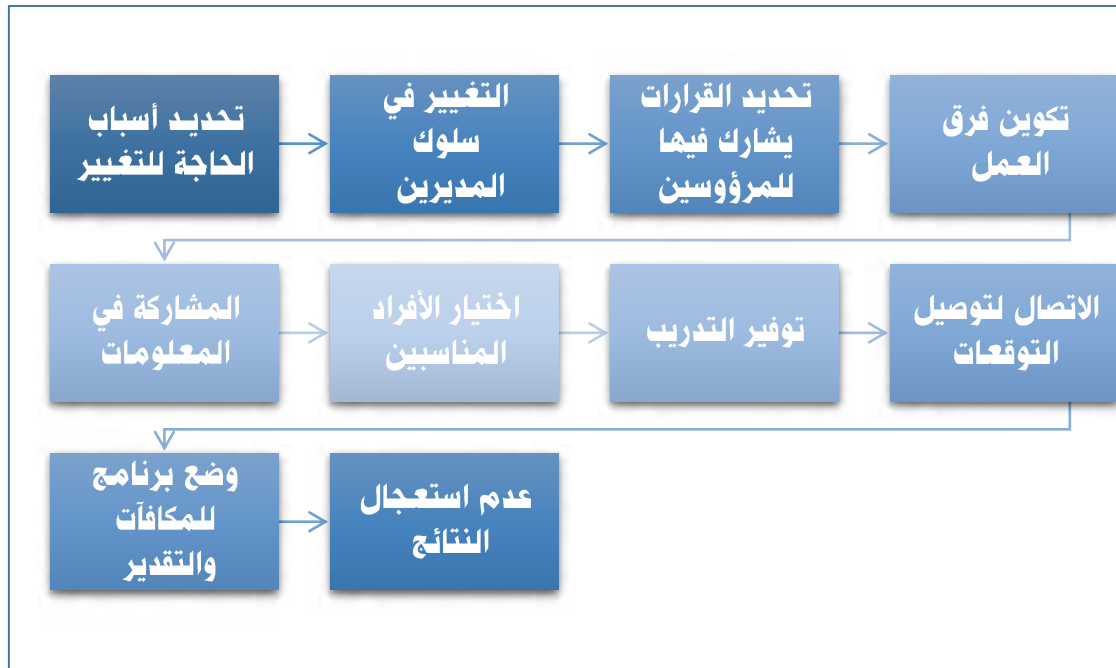
¹ هبال عبد المالك، مرجع سابق، ص 184.

² عاطف جابر طه، مرجع سابق، ص 460-461.

³ عاطف جابر طه، مرجع سابق، ص 461.

وقت لتكييف أنفسهم مع المتطلبات الجديدة لهذا البرنامج، لذا، يتعين على الإدارة أن لا تستعجل في تحقيق نتائج فورية، حيث إن عملية تمكين العاملين هي عملية شاملة تحتاج إلى وقت وتشمل جميع الأطراف المعنية.¹

الشكل رقم (II - 19): خطوات تمكين العاملين



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ما سبق.

¹ نفس المرجع.

المبحث الثالث: تمكين العاملين في الفكر الإداري

يمثل تمكين العاملين في المؤسسات مفهوماً أساسياً في مجال الإدارة المعاصرة، إنه العملية التي تمنح الموظفين الصلاحيات والحرية لتحقيق إمكانياتهم الكاملة داخل بيئة العمل، حيث يقوم هذا المفهوم على فكرة أن العاملين الذين يشعرون بالمسؤولية والمشاركة في صنع القرار وتحقيق الأهداف يكونون أكثر فعالية وإنتاجية. حيث تطور مفهوم تمكين العاملين كان نتيجة تأثير مدارس الفكر الإداري المختلفة على مر العقود، بدأت هذه المدارس في توجيه الانتباه نحو أهمية تمكين العاملين وتحقيق أقصى إمكانياتهم، حيث سنتناول في هذا الجزء كيفية تطور هذا المفهوم من خلال تأثير المدارس الرئيسية في الفكر الإداري، وفق المطالب التالية:

المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية للإدارة

نشأت المدرسة الكلاسيكية للإدارة في بدايات القرن العشرين، كان التركيز الأساسي فيها على التحكم والسيطرة في الإدارة، كان هذا النهج يستند إلى فكرة أن السيطرة المركزية والإشراف الصارم هما الوسيلة الأمثل لضمان كفاءة وفاعلية الإدارة. في هذه المدرسة، كانت الصلاحيات والقرارات تتمركز في الإدارة العليا، والموظفون كانوا يتلقون توجيهات وتعليمات مفصلة لأداء أعمالهم.

أولاً: الإدارة العلمية للإدارة

في فترة نشأة نظرية الإدارة العلمية في بدايات القرن العشرين، كان التركيز الرئيسي على تحسين كفاءة الإنتاج وزيادة الإنتاجية في المؤسسات الصناعية، حيث قاد فريدريك تايلور هذه الحركة بمبادئه العلمية والمنهجية، حيث سعى إلى تحقيق الكفاءة من خلال تحليل العمليات وتطوير الطرق الأمثل

لأداء المهام، وقد أسهمت نظرية الإدارة العلمية في تحسين أداء العاملين وزيادة الإنتاجية، وذلك من خلال تحديد الطرق الفعالة لأداء الأعمال وضبط العمليات بشكل دقيق¹.

مع ذلك، فإن نظرية الإدارة العلمية لم تكن تشجع بشكل كبير على تمكين العاملين الفعلي للعاملين، بل كان التركيز الأساسي هو تحديد الطرق الأمثل للأداء وفرضها على العاملين دون مرونة كبيرة، حيث كانت السيطرة والإشراف من قبل الإدارة العليا تسيطر على العمليات وتقدير الأداء.

فيما يتعلق بمفهوم تمكين العاملين، فإنه لم يكن مشهوراً في تلك الفترة ولم يكن مدرجاً في النظريات الإدارية الرئيسية، بالتالي تمكين العاملين ومنح المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات لم يكن من ضمن أولويات الإدارة العلمية.

ثانياً: النظرية الإدارية للإدارة

النظرية الإدارية التي قدمها هنري فايول تميزت بالتركيز الكبير على تحقيق الضبط والنظام في العمل، كذلك هذه النظرية لم تمنح الموظفين دوراً كبيراً في عملية اتخاذ القرار أو المشاركة في إدارة المؤسسة، حيث قام هنري فايول بتقديم ما يعرف بـ "المبادئ الإدارية" الستة، وهي²:

1. التخطيط: (Planning)
2. التنظيم: (Organizing)
3. التنسيق: (Coordinating)
4. الإشراف: (Commanding)
5. الرقابة: (Controlling)
6. التقسيم: (Division of Labor)

¹ راضية عروف، التمكين كاستراتيجية للاستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة -دراسة حالة: بعض المؤسسات الجامعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص مناجمت المنظمات، جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي، الجزائر، 2016-2017، ص4.

² كرمية توفيق، مرجع سابق، ص4.

في الواقع، كانت نظرية هنري فايول تعكس مفهوم الإدارة التقليدية الذي كان سائدًا في تلك الفترة من التاريخ، أين كان التركيز الرئيسي على الهياكل التنظيمية والإشراف الدقيق على العمليات، ولم يتم منح الموظفين حرية كبيرة في اتخاذ القرارات أو المشاركة في تحسين العمليات.

أما ماري باركر فوليت وأفكارها الإنسانية التي قدمتها في تلك الحقبة فقد سبقت زمانها بعقود طويلة كما وصفها Peter Drucker لقد كان صوت Follett الصوت الوحيد المختلف في عهد المدارس الإدارية التقليدية الذي تميز عن بقية الأصوات وإذا كان Taylor يدعى بأبي الإدارة العلمية، فإن Follett كانت كما يصفها Peter Drucker أم الإدارة، فمن الواضح أن ماري باركر فوليت كان لها تأثير كبير على مفهوم تمكين العاملين في ميدان إدارة المؤسسات، حيث كانت رؤاها المتقدمة حيال التعاون والعمل الجماعي، ورؤيتها للمؤسسات كمجتمعات متعاونة تعكس قيم التفاعل والتعاون، تشكل أسسًا هامة لفهم مبدأ تمكين العاملين.¹

حيث تركز فلسفة ماري باركر فوليت على تحقيق التكامل في المصالح والأهداف بين المديرين والعاملين، وهذا ينسجم مع فكرة تمكين العاملين حيث يهدف تمكين العاملين إلى منح العاملين دورًا أكبر في صنع القرار والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، كما تشدد فلسفة فوليت أيضًا على أهمية التعاون وحل الخلافات بشكل بناء ومشترك، وهذا يعكس مفهوم تمكين العاملين الذي يشجع على التفاعل الإيجابي بين الأفراد وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في تطوير العمليات وتحسينها.²

ثالثًا: النظرية البيروقراطية للإدارة

النظرية البيروقراطية هي نظرية إدارية تأسست على يد المفكر الألماني ماكس ويبر Max Weber في أوائل القرن العشرين، حيث تعتمد هذه النظرية على فكرة تنظيم المؤسسات بطريقة منهجية

¹ يحيى ملحم، مرجع سابق، ص 27.

² راضية عروف، مرجع سابق، ص 7.

وببيروقراطية لضمان فعالية وكفاءة الإدارة، وقد جاءت هذه النظرية كرد فعل على الفوضى والتفكك الذين كانا سائدان في العديد من المؤسسات والحكومات في العصور الوسطى حيث يعتمد مفهوم البيروقراطية على:¹

1. التنظيم الهرمي: حيث يتم تقسيم الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى مستويات متعددة من السلطة والتسلسل الرئاسي، حيث يكون هناك تصاعدي لاتخاذ القرارات.
 2. القوانين واللوائح: يتم تحديد القوانين واللوائح بوضوح، ويجب أن تكون قاعدة لاتخاذ القرارات وتوجيه العمليات.
 3. الأهداف الرسمية: يتم تحديد الأهداف الرسمية للمؤسسة ويجب أن تكون الجميع ملتزمًا بها.
 4. تخصيص الوظائف: يتم تقسيم العمل إلى وظائف محددة ومسؤوليات واضحة لكل موظف.
 5. الكفاءة والكفاءة: يهدف النظام البيروقراطي إلى تحقيق الكفاءة والكفاءة في عمليات المؤسسة.
- لكن السؤال المطروح هنا حول مدى ملائمة البيروقراطية والنظريات الكلاسيكية الأخرى في عصر القرن الواحد والعشرين هو سؤال هام ومحوري، فمع التغيرات الكبيرة في العالم من حيث التكنولوجيا والمعلومات والتواصل الاجتماعي والعولمة، تطورت احتياجات المؤسسات وموظفيها بشكل كبير، فمؤسسات اليوم تحتاج إلى التفكير بطرق جديدة لإدارة الموارد البشرية وتنظيم العمل حيث يجب أن تكون هناك مرونة أكبر في الهياكل التنظيمية، واعتماد على التفكير الإبداعي وتشجيع المشاركة الفعالة للموظفين، وهذا ينطبق بشكل خاص على الموظفين ذوي المهارات والمواهب، الذين يحتاجون إلى بيئة تشجع على التفكير الإبداعي والتعلم المستمر.

¹ كرمية توفيق، مرجع سابق، ص 10.

المطلب الثاني: النظريات السلوكية للإدارة

بدءاً من 1920 تم الانتقال للتركيز على الجوانب الإنسانية في الفكر الإداري، حيث شهدت هذه الفترة تطوراً كبيراً في مجال الإدارة والنظريات الإدارية حيث برزت نظريات ومفكرين في هذا السياق، حيث سنتناول في هذا العنصر بعض النظريات التي بدت تمهد الطريق بشكل تدريجي نحو تمكين العاملين ورفع سوية العنصر البشري في المؤسسة.

1. نظرية العلاقات الإنسانية:

ظهرت هذه النظرية في عقد 1920 كرد فعل على النظريات التقليدية التي ركزت على الإنتاجية البحتة. المفكرين مثل إلتون مايو (Elton Mayo) قاموا بسلسلة من الدراسات الشهيرة في مصنع هوثورن للتحسينات الإدارية في شيكاغو، تظهر هذه الدراسات أهمية عوامل العلاقات الإنسانية في زيادة رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، أظهرت النتائج أن العوامل الاجتماعية والنفسية تلعب دوراً مهماً في أداء الموظفين، تعزز هذه النظرية تمكين العاملين من خلال توفير بيئة عمل إيجابية تشجع على المشاركة والتفاعل بين الفرق¹.

2. نظرية الحاجات لماسلو:

وضع أبراهام ماسلو نظرية الحاجات، والتي تشير إلى أن الإنسان لديه مجموعة من الاحتياجات تتصاعد تدريجياً في التسلسل الهرمي، يعتقد ماسلو أن هذه الاحتياجات تبدأ من الاحتياجات الأساسية مثل الطعام والمأوى وتنتهي بالاحتياجات النفسية والاجتماعية والذاتية، ويشير الترتيب الهرمي إلى أن الإنسان يسعى دائماً لتحقيق الاحتياجات الأعلى بمجرد تلبية الاحتياجات الأساسية².

¹ كرمية توفيق، مرجع سابق ص 10.

² نفس المرجع، ص 16.

تشجع هذه النظرية على فهم احتياجات الموظفين وتلبيتها كوسيلة لزيادة تحفيزهم وتمكينهم عند تلبية احتياجات الموظفين، يمكن أن يشعروا بالرضا والاستيفاء، مما يجعلهم أكثر استعدادًا للمساهمة والمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث تعزز هذه النظرية تمكين العاملين من خلال تلبية احتياجاتهم الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية والذاتية.¹

3. نظرية X وY لدوغلاس ماكغريغور (خطوة هامة تجاه تمكين العاملين):

دوغلاس ماكغريغور قدم نظريتي X وY للإدارة والقيادة، تعتمد نظرية X على افتراض أن الموظفين يمكن أن يكونوا كسالى ولا يحبون العمل، وبالتالي يحتاجون إلى إشراف ورقابة دائمة، بينما تعتمد نظرية Y على افتراض أن الموظفين يمكن أن يكونوا ملهمين وملتزمين بالعمل إذا تم توفير الظروف المناسبة، وبالتالي يمكن تحقيق الإنتاجية العالية من خلال تمكين الموظفين وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة.²

تُعتبر فكرة الـ "Self-Fulfilling Prophecy" (النبوءة التي تحقق نفسها) جزءًا مهمًا في نظرية دوغلاس ماكغريغور، التي تشير إلى أن توقعات الآخرين بشأن سلوك فرد يمكن أن تؤثر على تصرفاته بشكل يجعل تلك التوقعات تتحقق، فعندما يُعامل الشخص وفقًا لتوقعات إيجابية، فإنه يشعر بالثقة والتحفيز لتحقيق تلك التوقعات ويعمل بجد لإثبات صحة هذه التوقعات، وعلى الجانب الآخر، إذا تعامل الشخص وفقًا لتوقعات سلبية، فقد يفقد الثقة في نفسه ويقلل من جهده، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق تلك التوقعات السلبية.³

تتأثر هذه الفكرة بشكل كبير بالأداء الإداري والتفاعل بين المدير والموظف، إذا انتقل المديرون من النظرية X إلى النظرية Y وبدأوا في معالجة الموظفين بشكل إيجابي وبالثقة، فقد يؤدي ذلك إلى

¹ كرمية توفيق، مرجع سابق ص 17.

² راضية عروف، مرجع سابق ص 7-8.

³ كرمية توفيق، مرجع سابق، ص 18-19.

تحسين سلوك الموظفين وزيادة مشاركتهم وإبداعهم، بل بالعكس إذا تم التعامل مع الموظفين بشكل سلبي وبشكل يتوافق مع توقعات سلبية، قد يؤدي ذلك إلى تفاقم المشكلة وتحقيق تلك التوقعات السلبية.

بالتالي، فهم تأثير توقعات الآخرين على سلوك الأفراد يسلط الضوء على أهمية دور القادة والمديرين في تشجيع وتعزيز التفاؤل والتحفيز بين الموظفين وإبعاد التوقعات السلبية لضمان تحقيق الأداء المثلى وتمكين العاملين في مكان العمل.

4. نظرية الشخصية البالغة لدى كريس أرغيريس (خطوة هامة تجاه تمكين العاملين):

فكرة تمكين الفرد لم تكن دائماً تحتاج إلى استخدام مصطلح تمكين العاملين EMPOWERMENT بشكل حرفي ومحدد، هذا المفهوم تجسد بوضوح من خلال جهود كريس أرغيريس Chris Argyris في نقض الأفكار التقليدية والنظريات التي تسيّر الإدارة والتنظيم، بالفعل، يعتبر أرغيريس نفسه عبارة عن تعبير حي عن هذا التوجه الجديد منذ عام 1957، حينما وجه نقدًا حادًا للنظريات الكلاسيكية في كتابه "المؤسسة والشخصية" Personality and Organization¹.

أرغيريس أكد بشكل قاطع أن النظريات الكلاسيكية والممارسات الإدارية التقليدية لا تتفق مع الإنسان ككيان ناضج وعقل، من وجهة نظره، تعتمد الإدارة العلمية على مبادئ محددة وقوانين صارمة تحد من إمكانية الفرد في تحقيق إمكانياته، ترى هذه النهج أن كل شيء مُحدد مسبقًا ومقيد بشكل صارم، وهذا يحول دون تفجير إبداع الفرد أو تطويره².

¹ يحيى ملحم، مرجع سابق، ص 32-33.

² راضية عروف، مرجع سابق ص 9.

وفيما يخص مبادئ البيروقراطية، يرى أرغيريس أنها لا تخلق سوى إنسان اعتمادي وسلبى، يشعر بأنه ليس لديه أي سيطرة على مكونات العمل أو بيئته العملية، وذلك بسبب الهياكل السلطوية والتنظيمية الهرمية، حيث يمتلك الإدارة العليا السلطة المطلقة على جميع القرارات بشكل مركزي.¹

وبالمقابل، في رده على المبادئ الإدارية التي دعا لها هنري فايول، أرغيريس يؤكد أن هذه المبادئ لا تساهم إلا في تقييد إمكانيات العاملين وإشعارهم بالعجز، فنظام وحدة القرار والتوجيه يفترض أن الكفاءة تزداد عندما يتم تخصيص وتوجيه كل جزء صغير وكبير من قبل المراقب أو المشرف، لذلك تبقى رؤية أرغيريس تجاه تمكين العاملين هي التعامل مع الأفراد على أنهم كبار وناضجين، وتمنحهم المشاركة وتقويضهم بالمسؤولية في العمل، مما يسهم في تحسين العلاقة بينهم وبين الإدارة ويساهم في تحقيق أداء أفضل في مكان العمل، ويرى أن أسباب التغيب والانقطاع والكسل والعدم ارتياح العاملين في العمل يمكن أن تتعزى جزئياً إلى هذه الممارسات الإدارية التقليدية التي لم تعد مناسبة في الزمن الحاضر.²

المطلب الثالث: النظريات الحديثة في الإدارة

في حين أن النظريات الإدارية الكلاسيكية كانت تتجاهل مفهوم التمكين، حيث لم تعترف بالجانب الإنساني للعمال وتعاملهم كأشخاص آليين مثلهم مثل الآلات، جاءت المدرسة السلوكية لتسليط الضوء على الجوانب الإنسانية السلوكية والاجتماعية للعاملين، وقد أسهمت هذه الاتجاهات في تحديد وتعزيز مفهوم التمكين، وخلقت أساساً نظرياً وتطبيقياً خصبا لظهور هذا المفهوم، ثم جاءت بعض النظريات الإدارية الحديثة التي أثرت بشكل كبير في تشكيل وتطوير نظرية تمكين العاملين، يمكن تحديدها كما يلي:

¹ راضية عروف، مرجع سابق ص 9.

² يحيى ملحم، مرجع سابق، ص 32-33.

1. نظرية النظم:

نظرية النظم تعتبر النظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية بهدف تحقيق أهداف مشتركة، ساهمت بشكل كبير في تغيير وجهة نظر العاملين نحو المؤسسة، حيث سبق أن كان الاهتمام يركز على النظرة الجزئية والمحددة لكل وظيفة على حدة، أصبح الآن التركيز يتجه نحو الرؤية الكلية والشمولية للمؤسسة وأهدافها.¹

فبدلاً من أن يكون العامل أو المدير مشدداً على مسؤولياته الفردية ووظيفته المحددة، أصبحت الأنظمة تعتمد على التفاعل والتعاون بين مختلف الوظائف المترابطة والمتداخلة مع بعضها البعض، هذا التحول أشار إلى أهمية التعاون والتنسيق بين الأفراد والأقسام المختلفة داخل المؤسسة، وتمكنت هذه النظرية من تعزيز دور الفريق وأهميته، حيث يعتمد على الأفراد المؤهلين والمتحمسين القادرين على المساهمة بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة. ولذا، أصبح لديهم الحرية في التفكير والإبداع والتطوير، مما يعزز من أدائهم ومشاركتهم الفعالة.²

يعتبر هذا التحول نحو النظرة الكلية والشمولية للمؤسسة والتركيز على التعاون والعمل الجماعي من أهم المبادئ التي نشأت عنها ثقافة التعاون والتنسيق داخل المؤسسات، وأدت إلى تحسين الأداء وتحقيق أهداف مشتركة بشكل أفضل، وهذا توجه صريح نحو تمكين العاملين.

2. النظرية الظرفية

النظرية الظرفية هي نهج في مجال الإدارة يؤكد على أهمية تكيف الممارسات الإدارية مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تؤثر على المؤسسة، وتسعى هذه النظرية إلى عدم تعميم مفاهيم الإدارة أو

¹ كرمية توفيق، مرجع سابق ص 23.

² يحيى ملحم، مرجع سابق، ص 33-34.

القوانين الإدارية على كافة المنظمات بشكل عام، بل تشجع على اختيار وتنفيذ الإجراءات والسياسات التي تتناسب مع وضع كل منظمة بناءً على طبيعتها وظروفها الفريدة.¹

تتيح النظرية الظرفية للمنظمة مرونة أكبر في مواجهة التحديات والتغيرات في البيئة المحيطة بها، فبدلاً من اعتماد نهج جامد وثابت، تتيح هذه النظرية للمنظمة تحليل الوضع الحالي واستشراف المستقبل، ثم اتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة استناداً إلى الظروف الفعلية.

الفكرة الرئيسية للنظرية الظرفية هي أن هناك تفاوتاً بين المنظمات والبيئات التي تعمل فيها، وبالتالي يجب أن تكون الإدارة مرنة وقادرة على التكيف مع هذا التنوع. يشمل ذلك تقدير الفروق الثقافية، والاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية التي تؤثر على سير عمل المؤسسة.² بالإضافة إلى ذلك، تشجع النظرية الظرفية على التفكير الإبداعي والعصف الذهني داخل المؤسسة، حيث يمكن للمشاركين في العمل تقديم أفكار جديدة واقتراحات تساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف.

3. حركة الجودة والتميز:

بعد الثمانينيات من القرن العشرين، بدأت حركة الجودة تتطور وتزداد أهميتها. ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة، الذي يهدف إلى تحسين الجودة في جميع جوانب المؤسسة بشكل دائم ومستمر لتقديم أفضل الخدمات والمنتجات للعملاء، فظهرت مؤسسات عالمية مثل شهادة الايزو وشخصيات مهمة مثل مالكلوم بالدرج Malcolm Baldrige، والتي تهدف إلى دعم وتشجيع المنظمات على تحقيق معايير جودة متميزة.³

¹ راضية عروف، مرجع سابق، ص 10-11.

² نفس المرجع، ص 11.

³ مطر بن المحسن الجميلي، مرجع سابق، ص 43.

في هذا السياق، طُرحت أفكار تتعلق بمفهوم سلسلة القيمة (Value Chain) والتميز في الأداء (Performance Excellence)، هذه الأفكار ساهمت في زيادة الاهتمام بمفهوم الجودة من مختلف الزوايا، بما في ذلك جودة المنتجات والخدمات، كما تبرز أهمية جودة على أداء العاملين، حيث يعتبر أدائهم أحد المكونات الأساسية التي تؤثر على جودة المخرجات، سواء كانت سلعة ملموسة أو خدمات، لذا بدأت الكثير من المؤسسات في الاهتمام بتطوير وتدريب موظفيها، ورفع مستوى قدراتهم، وتعزيز روح التعاون والمبادرة.¹

إن تمكين الموظفين أصبح محورياً في استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، حيث يلعب الموظف دوراً مهماً في تحقيق وتعزيز الجودة في المؤسسة، حيث يجب أن يشعر الموظف بالانتماء لفلسفة الجودة والتعاون مع المؤسسة من أجل تحقيق أهداف الجودة.

في الأخير يمكن القول أن أدبيات الإدارة تركز على تمكين العاملين كعنصر أساسي في تحقيق الجودة الشاملة، حيث يلعب الموظف دوراً محورياً في هذه العملية ويسهم في تحقيق التميز والجودة المستدامة في المؤسسة.

4. النظرية Z:

نظرية Z هي نظرية إدارية تم تقديمها بواسطة ويليام أوتشي (William Ouchi) وريتشارد تانر (Richard Tanner)، وهي نظرية تركز على الاقتران بين الثقافة التنظيمية اليابانية والأسلوب الإداري الأمريكي، حيث تم تطوير هذه النظرية في السبعينات والثمانينات من القرن العشرين وهي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات من خلال تحقيق التوازن بين العناصر البشرية والتنظيمية.²

¹ يحيى ملحم، مرجع سابق، ص 34-35.

² راضية عروف، مرجع سابق، ص 12.

يمكن ربط نظرية Z بمفهوم تمكين العاملين، في حين أن نظرية Z ليست بالضرورة نظرية تمكين مباشرة، إلا أنها تشتمل على عدة جوانب يمكن ترتيبها وتفسيرها في سياق تمكين العاملين وزيادة مشاركتهم ومساهماتهم في العملية التنظيمية. النقاط التي يمكن ربطها بتمكين العاملين تشمل:

1. **التركيز على التدريب وتطوير المهارات:** يُعطى أهمية كبيرة لتطوير مهارات وخبرات العاملين، وهذا يشمل تعلم مهام متعددة واكتساب خبرات متنوعة قبل التقدم للترقيات إلى مناصب أعلى.
 2. **التخطيط المهني:** تشجع النظرية Z على وضع خطط مهنية للموظفين ومساعدتهم في تطوير مساهماتهم المهنية في المؤسسة.
 3. **اتخاذ القرار بشكل جماعي:** تشجع النظرية على اتخاذ القرارات بشكل تعاوني وجماعي داخل المؤسسة، مما يعزز الشفافية ويساهم في اتخاذ قرارات أفضل.
 4. **التركيز على الفريق:** تعتبر النظرية Z العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد داخل الفرق والأقسام أمراً مهماً لتحقيق الأداء الأمثل.
 5. **مشاركة العاملين وانخراطهم:** تشجع النظرية على مشاركة العاملين في إدارة المؤسسة واتخاذ القرارات المهمة، مما يعزز الانتماء والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- تجمع نظرية Z بين العناصر التقليدية للإدارة اليابانية والأمريكية، وتهدف إلى تحسين أداء المؤسسات من خلال تعزيز التفاعل والتعاون بين العاملين وتطوير مهاراتهم وتحسين ثقافة المؤسسة، وتعكس هذه النظرية رؤية متوازنة للإدارة تهدف إلى تحقيق النجاح على المدى البعيد.

5. المنظمة المتعلمة:

المنظمة المتعلمة هي مفهوم إداري مهم يشير إلى نهج التعلم والتطوير المستمر داخل المؤسسات، هذا المفهوم يعتبر القدرة على التعلم والتكيف والتحسين المستمر أمراً أساسياً للنجاح والاستدامة في العصر الحديث، وفيما يلي بعض النقاط الرئيسية المتعلقة بالمنظمة المتعلمة:¹

1. **التعلم المستمر:** المؤسسة المتعلمة تؤمن بأهمية التعلم المستمر والتحسين المستمر. يتم تشجيع الأفراد على اكتساب معرفة جديدة وتطوير مهاراتهم باستمرار.
 2. **روح الفريق:** التعاون والعمل الجماعي يعززان من قدرة المؤسسة على التعلم والابتكار. الفرق والأقسام تعمل معاً لتبادل المعرفة وتحليل البيانات والخبرات.
 3. **تمكين العاملين:** تمكين العاملين يشمل منحهم السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات وتنفيذ التغييرات. هذا يساعد في تعزيز روح المبادرة والمساهمة.
 4. **المشاركة:** يتوجب على الأفراد المشاركة بنشاط في عمليات التعلم والتطوير. يشجعون على مشاركة أفكارهم وتجاربهم ومعارفهم.
 5. **القيادة:** القيادة الرشيدة تلعب دوراً مهماً في تعزيز ثقافة التعلم والتطوير داخل المؤسسة، القادة يحملون رؤية واضحة للمنظمة المتعلمة ويساعدون في توجيه الجهود نحو تحقيقها.
- العناصر التي تم ذكرها تركز على ثقافة التعلم والمشاركة الفعالة وتمكين العاملين داخل المؤسسة، باختصار، المنظمة المتعلمة تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وهذا يتطلب ثقافة تشجع على التعلم والمشاركة وتمكين العاملين ، ويعتبر التعلم والتعليم مفتاحاً لتحقيق هذه الثقافة وتحقيق النجاح المستمر.

¹ - يحيى ملحم، مرجع سابق، ص 35-36.

يظهر من تطور الفكر الإداري الحديث أن هناك انتقالاً نحو التعاون والمشاركة الأكبر بين العاملين في المؤسسات، يتمثل هذا التغيير في التركيز على تمكين العاملين ومنحهم دوراً أكبر في عمليات اتخاذ القرار وإدارة الأعمال، هذا التحول نحو التعاون وتمكين العاملين وتوزيع الحق في المشاركة وبالتالي نحو تمكين العاملين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا من المؤسسة يساهم في تحقيق مزيد من المرونة والاستجابة السريعة للتحديات والفرص التي تواجه المنظمات في العصر الحديث، إنها تقود إلى إدارة أكثر ذكاءً وقدرة على التكيف مع تغيرات السوق والبيئة.

في ظل المدرسة الإدارية التقليدية التي كانت تتجاهل تماماً مفهوم تمكين العاملين ومكوناته، شهدت الإدارة المعاصرة تحولاً جذرياً نحو إيلاء اهتمام متزايد لمسألة تمكين العاملين، هذا التحول قد تجلّى سواء بشكل صريح أو غير صريح في أدبيات الإدارة الحديثة، تلك الأدبيات تسلط الضوء بتفصيل وتركيز على مواضيع تمكين العاملين، والمشاركة، وحرية العاملين، ورضاهم عن العمل، ومجموعة من القضايا الأخرى ذات الصلة.

المبحث الرابع: نماذج تمكين العاملين

يعد نموذج تمكين العاملين نموذجاً جديداً على العموم، أفرزته نماذج السلوك التي تم تطويرها في التسعينات من القرن الماضي، لعكس مشاركة المسؤول في التأثير على تابعيه، وأثناء أداء ذلك فإن المسؤول يقوم بإشراك العاملين كأفراد أو ضمن فرق في تقرير كيفية تحقيق أهداف المؤسسة، إذ يمنحهم القدرة على إدراك المعاني والمنافسة واتخاذ القرار ذاتياً، وهذا يولد فهم ووعي بالعمل، فادركهم المنافسة يمنح العاملين الثقة بامتلاك ما هم بحاجة له، والقرار الذاتي يشعر العاملين بالقدرة على السيطرة على أنشطتهم، والقدرة على التفاعل، وإحداث التأثير المباشر، إذ أن إدراك هذا التأثير يجعل العامل يرى نتائج عمله، بهذا الوصف فإن تمكين العاملين يساعد على إشباع الحاجات الأساسية وانجازها، ويزيد في الشعور بالانتماء وفي الثقة بالنفس، وهذا يؤدي إلى شعور العاملين برضى أكبر في أداء عملهم ويجنبهم الإحباط والضغط النفسي.¹

وتشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى وجود مجموعة من النماذج التي تفسر عملية تمكين العاملين والتي تختلف باختلاف طبيعة المؤسسة وظروفها، ومن هذه النماذج حصر الباحث ما يلي:

المطلب الأول: نموذج Dennis Kinlaw لإدارة عملية تمكين العاملين

قدم دنيس كينول Dennis Kinlaw نموذج لإدارة عملية تمكين العاملين يتكون من مجموعة من الخطوات التي تتفاعل مع بعضها البعض لتؤدي إلى التطوير المستمر لعملية تمكين العاملين، ووفقاً للنموذج هناك ستة خطوات رئيسية يجب اتباعها على النحو التالي:²

¹ زكريا مطلق الدوري، أحمد صالح، إدارة تمكين العاملين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، عمان، 2009، ص 28.

² مطر بن المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات تمكين العاملين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص 52-53.

1. تعريف وتوصيل مفهوم ومعنى تمكين العاملين لكل فرد في المؤسسة.
 2. وضع الأهداف والاستراتيجيات التي تكون الإطار العام للمنظم للأفراد.
 3. تدريب الأفراد لأداء أدوارهم الجديدة، ومهامهم بطرق قد تنسجم مع أهداف المؤسسة.
 4. القيام بتعديل الهيكل التنظيمي على الوجه الذي يحقق المرونة في الإدارة، والحد من البيروقراطية، ويخلق الكثير من الاستقلال الذاتي، والحرية في التصرف.
 5. تعديل أنظمة المؤسسة كالتخطيط والرواتب والحوافز والتسويق والتدريب، وغيرها بغرض دعم تمكين الأفراد.
 6. تمكين العاملين تقييم وتحسين عملية تمكين العاملين، وذلك بقياس التحسينات الجارية، ومعرفة وإدراك أفراد المؤسسة للعملية.
- وترتبط هذه الخطوات الستة في النموذج مع بعضها البعض لتؤدي إلى التطوير المستمر للتمكين، وتغذي هذه الخطوات سلسلة من المعلومات كمدخلات لها، حيث يتوقف نجاح إدارة عملية تمكين العاملين في خطواتها السبعة الماضية على الفهم الجيد لهذه المعلومات والمعرفة التامة لها، وتتضمن هذه السلسلة من المعلومات معنى تمكين العاملين والمكاسب والفوائد المتوقعة منه، وأهدافه، واستراتيجياته، ونمطها الرقابي، والأدوات والمهام الجديدة.
- ويحقق الأخذ بهذا النموذج عدة فوائد منها أنه يعرف المديرين والأفراد بالخطوات الرئيسية لعملية تمكين العاملين ويزودهم بمعلومات مشتركة لمناقشة تمكين العاملين، كما يساعد المديرين للأخذ بنظرة تنظيمية للتمكين باعتباره عملية يجب تطويره وتحسينها باستمرار، كما يزيد من وعيهم بالمعارف والمهارات التي يحتاجون إليها لإدارة وتطوير عملية تمكين العاملين، وتقويتها في منظماتهم.

المطلب الثاني: نموذج Conger & Kanungo

أقر كانجر و كانينجو Conger & Kanungo في داستهم سنة 1988 أن التمكين الهيكلي هو عملية تحفيزية وتفويضية للأفراد، حيث يشمل انشاء ظروف تزيد من الدافع لتعزيز الشعور بالكفاءة والفعالية الذاتية بين أعضاء المؤسسة بالإضافة إلى التعرف على الظروف المحيطة، وأكد أن حاجة إلى التمكين تزداد عند شعور الموظفون بالعجز، وبالتالي فإنه من الأهمية فحص الظروف الداخلية للمؤسسة حين يشعر الموظفون بالعجز، ومن بين تلك الظروف هو تحديد استراتيجيات وآليات التمكين، ومع ذلك ليس من الممكن دائما تغيير الظروف البيئية، وبالتالي ينبغي استخدام استراتيجيات وتقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للموظفين لرفع مستوى تمكينهم، ونتيجة لذلك قدما إجراء لعملية يتألف من خمس خطوات وفقا للظروف السلوكية والنتائج¹ وهي على النحو الآتي:²

المرحلة الأولى: تشخيص الظروف التي أدت إلى حالة نفسية من العجز بين العاملين

في هذه المرحلة يتم تشخيص الظروف الداخلية للمؤسسة التي أدت إلى حالة العجز النفسي بين العاملين والمتسببة بفقدان القوة في العمل، ويمكن حصر هذه الظروف في عوامل تنظيمية (كالتغيير التنظيمي، المناخ البيروقراطي، ضغوط المنافسة)، نظام الإشراف (عجز أسلوب الإشراف، نقص التحفيز، نقص الإبداع والدعم الفني)، نظام المكافآت (عدم كفاءة نظام المكافأة، عدم التقييم الجيد

¹ Ahad Shahbazian, Malikeh Beheshtifar, employee psychological empowerment models and teaching ways of the method, Revu Tempos Espaços Educ, v 13, n 32, 2020, p 6. (Doi: <http://dx.doi.org/10.20952/revtee.v13i32.13180>)

² شذى أحمد علوان، عبد الرحمن عبد الله عبد الرحمن، تمكين العاملين الإداري في المنظمات الخدمية دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 27، المجلد 7، العراق، 2011، ص 112-113.

في تقديم المكافآت)، طبيعة وتصميم العمل (غياب وضوح الدور، نقص التدريب والدعم الفني، الأهداف غير واضحة، عدم التنوع في العمل).¹

حيث يتيح هذا التحليل فهم الصعوبات والتحديات التي تواجه العاملين وتسبب لهم شعورا بالعجز.

المرحلة الثانية: استراتيجيات وتكتيكات الإدارة

في هذه المرحلة، تعمل المؤسسة على تطبيق استراتيجيات وتكتيكات الإدارة لتحقيق التحول في الظروف المشخصة في المرحلة الأولى، حيث يتم استخدام أساليب إدارية كالإدارة بالمشاركة، تحديد الأهداف بوضوح، نظام فعال لتقديم التغذية العكسية، الإثراء الوظيفي، المكافأة المرتبطة بالأداء ويجب ان يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين ولكن يجب استخدامها لتزويد الرؤوسين بالمعلومات عن فعاليتهم الذاتية كأمر أساسي.²

المرحلة الثالثة: توفير الموارد والمعلومات لتعزيز كفاءة الموظفين

في هذه المرحلة، يُركّز على توفير المعلومات والموارد التي تعزز كفاءة الموظفين، يمكن أن تشمل هذه الموارد: تجارب الأفراد، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي، الاستثارة العاطفية، يهدف هذا إلى تعزيز الوعي والتعلم بين العاملين.³

المرحلة الرابعة: قياس نتائج التمكين

تُركز هذه المرحلة على قياس النتائج الملموسة لعملية تمكين الأفراد، حيث تشمل هذه النتائج تعزيز توقعات الجهد، وتحقيق الأداء، والشعور بالتمكين، وتحقيق التأثير في المؤسسة، حيث ونتيجة لتلقي

¹ Ahad Shahbazian, Malikeh Beheshtifar, Previous reference , p 7.

² Ibid, p 7.

³ شذى أحمد علوان، عبد الرحمن عبد الله عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 112-113.

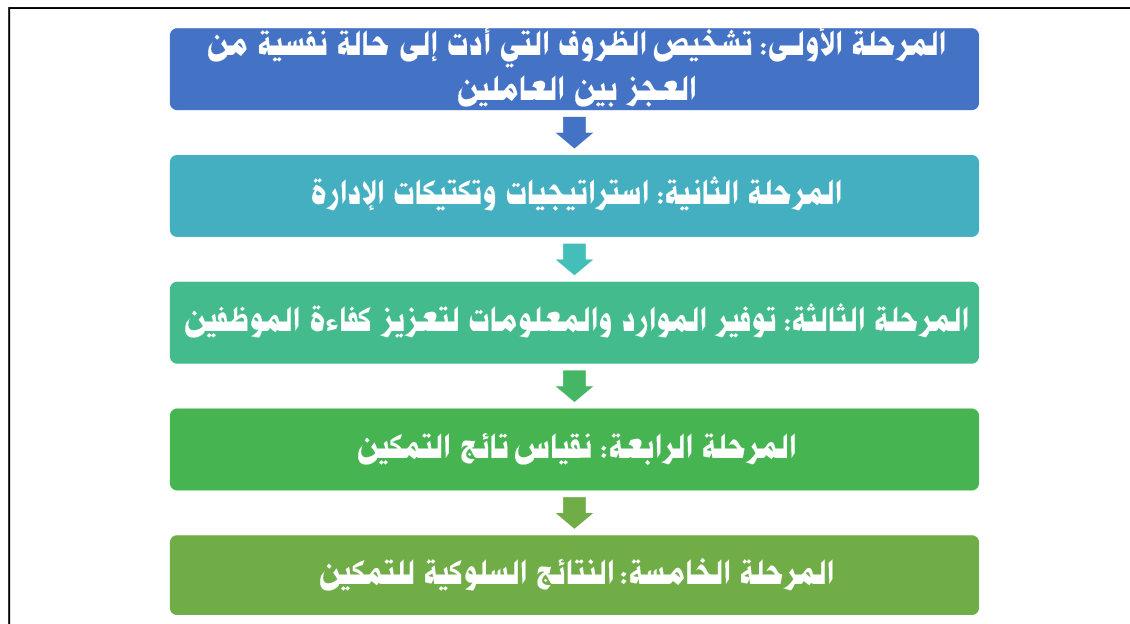
المروّوسين تلك المعلومات سيشعرون بتمكين العاملين من خلال زيادتهم في الجهد المبذول وتوقعات الأداء، وزيادة الاعتقاد بفاعليته الذاتية.

المرحلة الخامسة: النتائج السلوكية للتمكين

هذه الخطوة تتعامل مع تأثيرات التمكين على السلوك، من خلال إصرار ومبادرة المروّوسين لإنجاز الأهداف المحددة، والاستمرار في المحاولة في هذا السياق، يعزز التمكين التحفيز والتفاعل الإيجابي لدى العاملين.

يرى الكاتبان تمكين العاملين "العملية التي من خلالها يعتقد الفرد أن فاعليته الذاتية تتحسن وأن التمكن يعني أن تسعى على تقوية اعتقاد الفرد بفاعليته الذاتية أو تعمل على إضعاف أو التقليل من اعتقاد الفرد بفقدان للقوة.¹

الشكل رقم (II - 20): نموذج كانغر و كانينجو Conger & Kanungo



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: Ahad Shahbazian, Malikeh Beheshtifar, employee psychological empowerment models and teaching ways of the method, Revu Tempos Espaços Educ, v 13, n 32, 2020, p7.

¹ أزهار نعمة أبو غنيم، رحاب حسين جواد، تمكين العاملين وأثره على اللازمة التسويقية دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي في الحلة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ص 141.

المطلب الثالث: نموذجي Thomas and Velthouse و Spritze

سيتناول الباحث في هذا المطلب نموذجي توماس وفولهاوس Thomas and Velthouse و Spritze كالتالي:

أولاً: نموذج Thomas and Velthouse (1990):

قام توماس وفولهاوس Thomas and Velthouse بتطوير العمل الذي أنجزه Conger and Kanungo سنة 1988، حيث اقترحا نموذج إدراكي لتمكين العاملين، وعرفا تمكين العاملين زيادة في تحفيز المهام الداخلية التي تتضمن ظروف الفرد العامة التي تتعلق بصفة مباشرة للمهام التي يقوم بها، والتي بدورها تنتج رضا والتحفيز.¹

حيث يقترحان أن فهم التمكين يجب أن يكون وفق أبعاد متعددة، النموذج الذي قدمه توماس وفولهاوس يتكون من أربعة جوانب لتمكين العاملين، حيث قاموا بتحليل: التأثير، والاختيار، والكفاءة، والمغزى، ويعتبرا التأثير بمثابة إجراء تغيير جوهري في الوظيفة من خلال أداء مهمة محددة، بينما يشير الاختيار إلى تحديد السلوك الفردي، أما الكفاءة تشير إلى امتلاك للمهارات والخبرة الضرورية للتقدم، وأخيراً يرتبط المغزى بتكييف نظام القيم و المعتقدات،² حيث أن تمكين العاملين يجب أن يبدأ من الذات ونظام القيم والمعتقدات، ويتضمن نظام القيم والمعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات، الذي يشجع السلوك الهادف ويربطها مع هدف وآليات تمكين العاملين التي تطبق في المؤسسة.³

¹ سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض، 2005، ص 20.

² Ahad Shahbazian, Malikeh Beheshtifar, Previous reference , p 19.

³ سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سابق، ص 20.

1. التأثير impact:

ويقصد بالتأثير الحسي " الدرجة التي ينظر للسلوك " على انه يمكن أن تعمل اختلافا" فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد". وقيم التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين وكذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات.

2. الكفاءة Competence:

يقصد بها إلى أي مستوى يستطيع الفرد اداء تلك الأنشطة بمهارات عالية لما يقوم بالمحاولة، فالأفراد الأكفاء يشعرون بأدائهم الجيد للمهام التي يقومون بها ويعرفون جد المعرفة بأنهم قادرين على أداء تلك المهام بإتقان وأنهم بذلوا جهدا في ذلك، فالكفاية أو الكفاءة شعور الفرد بالإنجاز خلال أداء أنشطة المهام قام باختيارها بمهارة، بالتالي هذا الشعور يتضمن الإحساس بالأداء الجيد والجودة فيه.¹

3. إعطاء مغزى للعمل meaningfulness:

يشمل منح معنى للعمل مقارنة بين متطلبات العمل ومعتقد الفرد كاعتقاده أن المهام التي يقوم بها لها قيمة، فإعطاء معنى للعمل هي أن يشعر الفرد بفرصة ممارسته مهامه لأغراض نبيلة وشريفة، فالشعور بمعنى العمل يمثل إحساسا للجهد المبذول وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة.²

4. فرص الاختيار Choice:

الاختيار هو شعور الفرد بالفرص الممنوحة في اختيار مهامه التي لها معنى له وأدائها بطريقة تبدو موائمة، وهذا يوفر شعورا للفرد بالحرية في الاختيار، والإحساس بأنه قادر على استخدام حكمه

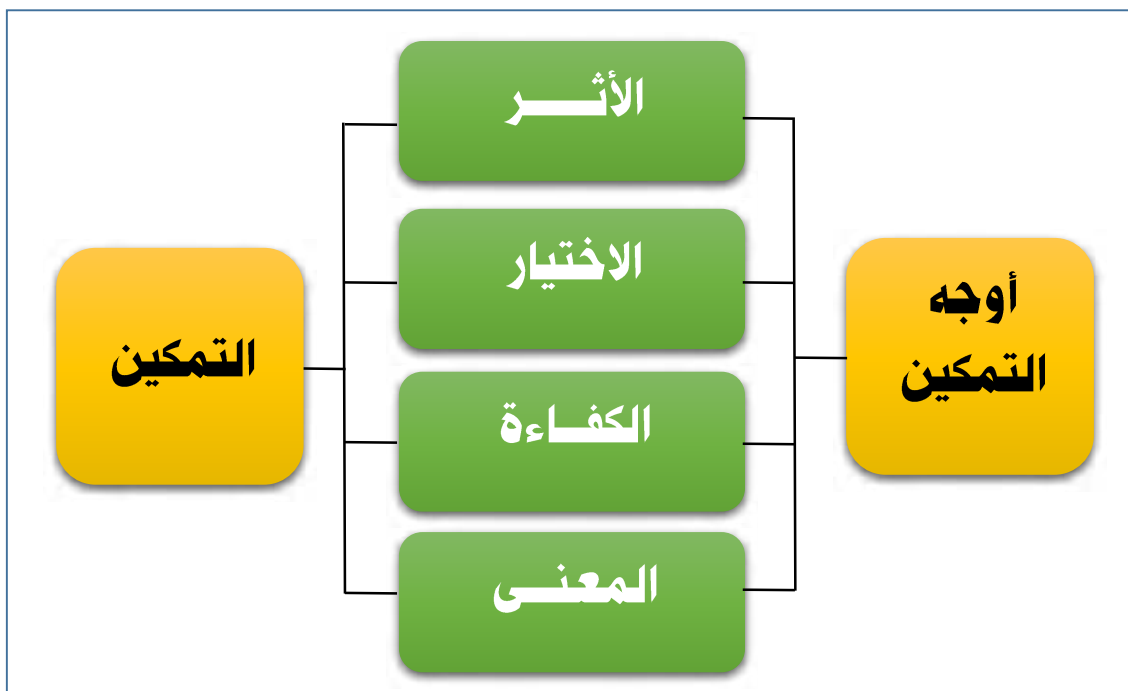
¹ سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سابق، ص 20.

² سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سابق، ص 21.

الشخصي والتصرف من خلال فهمه للمهمة التي يقوم بها.¹

في استنتاجهم خلص توماس وفولهاوس أن التمكين يظهر عندما يحقق العاملون الوعي بذاتهم، ويشددون على أنه بدون الشعور بالمغزى، لا يمكن للتمكين ان يكون موجودا بشكل كامل، وأن التمكين يظهر عندما يتمكن الموظفون من التفاعل بفعالية مع محيط عملهم، ويجادلون في أن التمكين لا يقتصر على جوانب تقييم الأداء فقط بل يشمل أيضا البيئة والعوامل الاجتماعية.²

الشكل رقم (II - 21): نموذج توماس وفولهاوس Thomas and Velthouse



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: Ahad Shahbazian, Malikeh Beheshtifar, employee psychological empowerment models and teaching ways of the method, Revu Tempos Espaços Educ, v 13, n 32, 2020, p20.

ثانيا: نموذج Spritze (1990)

قدمت مارغريت سبريتزر Spritzer Margaret سنة 1995 "وهي أستاذة في مجال إدارة الأعمال وعلم النفس التنظيمي" نموذجا جديدا للتمكين حيث تم التركيز بشكل كبير على دور الأفراد في شرح

¹ نفس المرجع.

² Ahad Shahbazian, Malikeh Beheshtifar, Previous reference , p 19.

وتنفيذ النموذج، وبحسبها التمكين هو متغير مستمر وبالتالي قد يتلقى الموظفون درجات متفاوتة منه، مع التركيز على النهج النفسي، حاولت سبريتزر تطوير شبكة تمكين منهجية في أماكن العمل، يتكون نموذجه من أربعة مكونات تقوم بتقييم تصورات الموظفين حول المعنى والكفاءة والتأثير والاستقلالية، وكانت الخطوات الأربع لتنفيذ هذا النموذج تتناسب مع المبادئ التسع للتمكين والخطوات السبع، كما هو موضح في الشكل الموالي، وجادلت Spritzer بأن المراقبة والنقاش القبليين يمكن أن يضمنوا توافق النموذج مع احتياجات المجتمع وثقافته، وأن تعريفا واضحا للتمكين يعتبر ضروريا لتحقيق تفاهم مشترك حول هذه القضية بين الأعضاء.¹

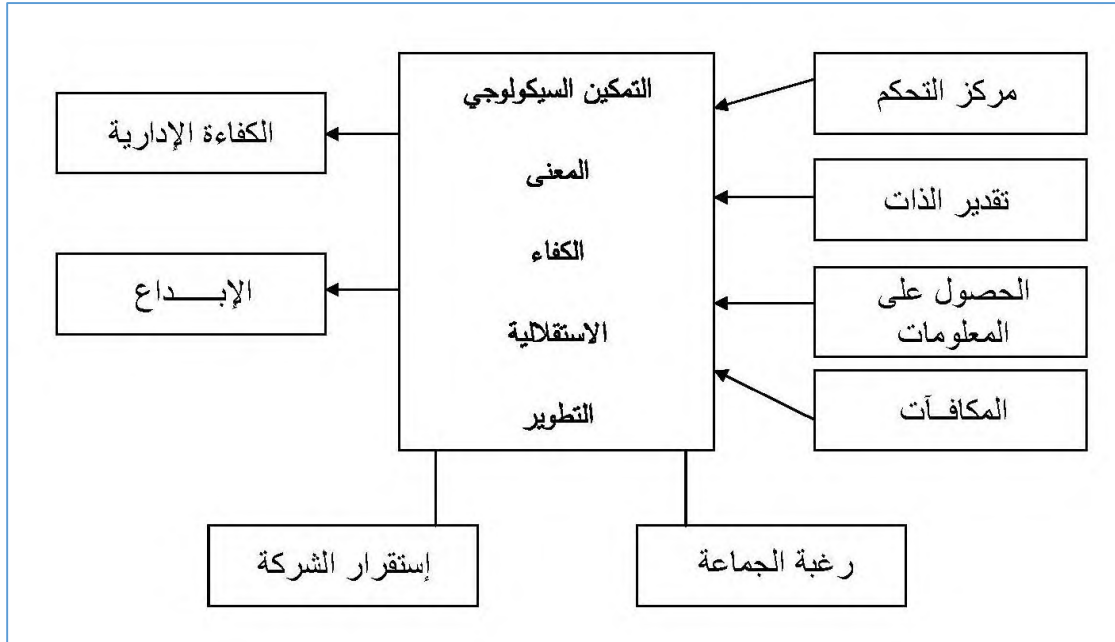
يبحث يعتمد هذا النموذج على عدة عوامل تؤدي كلهما إلى تمكين العاملين، وهي مقسمة لمجموعتين: أ-عوامل تعود لخصائص الفرد مثل منصب التحكم ومستوى تقديره لذاته.

ب-عوامل ترجع لخصائص الوظيفة مثل المشاركة بالمعلومات ونظام التحفيز والمكافآت. هذه العوامل مجتمعة تؤدي إلى تمكين العاملين الذي يتكون من أربعة أبعاد هي نفسها التي أتى بها نموذج كل من Velthouse & Tomas، حيث أن بحسب هذا النموذج فإن تمكين العاملين يوصل مستويات الأداء إلى الكفاءة والإبداع مع وجود عنصرين يدعمان عملية تمكين العاملين هما رغبة الجماعة واستقرار المؤسسة.²

¹ Ahad Shahbazian, Malikeh Beheshtifar, Previous reference , p 21-22.

² أبوبكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الولاء الوظيفي، دراسة حالة شركة سوناطراك البترولية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف-1، 2013، ص42.

الشكل رقم (II - 22): تمكين العاملين كعملية إدراكية



المصدر: أبوبكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الولاء الوظيفي، دراسة حالة شركة سوناطراك البترولية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف-1، 2013، ص42.

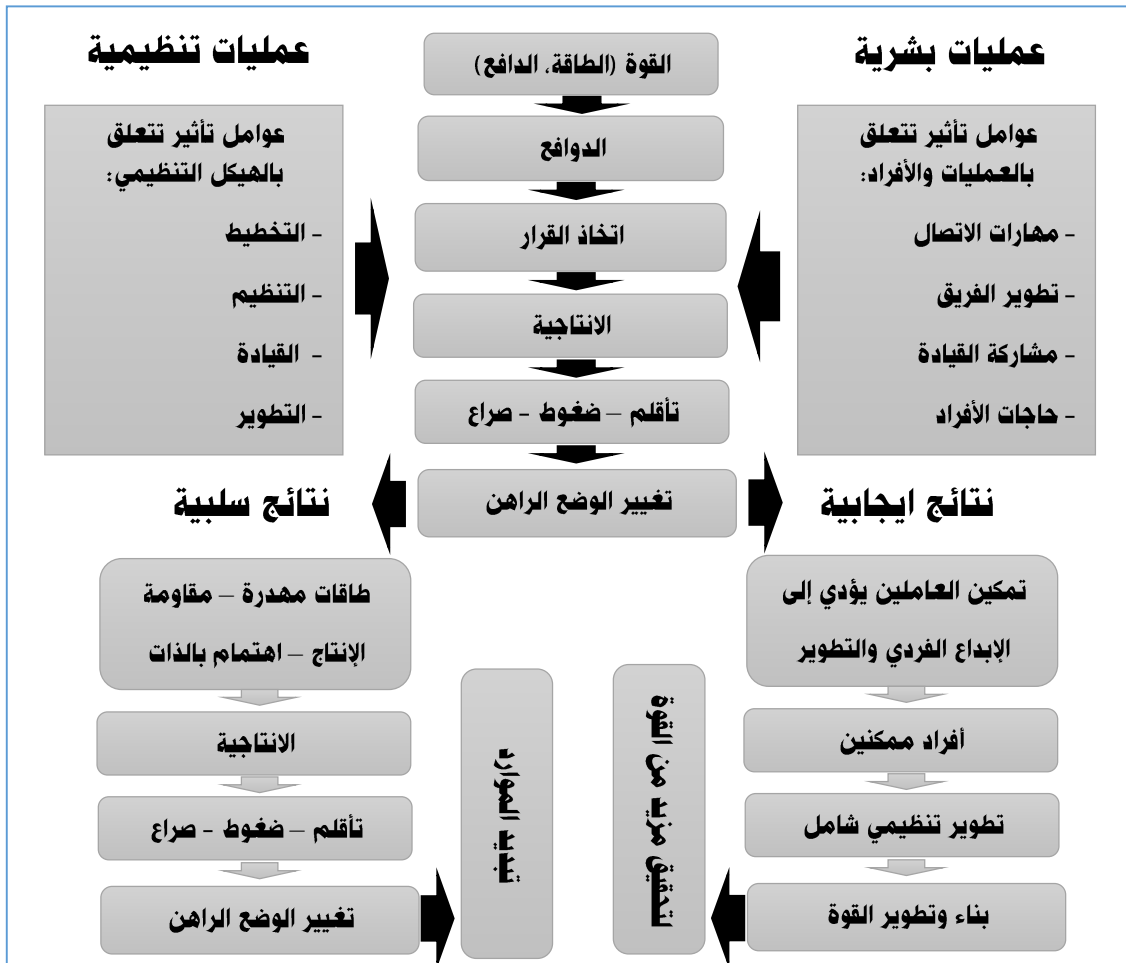
المطلب الرابع: نموذج استثارة الدوافع لـ Voget & Murrell

قدم الباحثان فوجت وموريل هذا النموذج في عام 1995 حيث يفترضان أن دافعية الأفراد للعمل هي الطاقة المحركة لاستمرار وتطور المؤسسات، حيث تتأثر هذه الدافعية عن طريق:

1. عوامل متعلقة بوظائف الإدارة الرئيسية كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
2. عوامل متعلقة بالأفراد وطرق الاتصال والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات والمشاركة في تطوير المؤسسة.

حيث تؤثر العوامل السابقة في سلوك الأفراد لما تستثار دوافعهم وتشد همهم للعمل كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (II - 23): نموذج استثارة الدوافع لفوجت وموريل Voget & Murrell



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على: سعد علي ربحان المحمدي، الإدارة الاستراتيجية -إدارات معاصرة، دار اليازوري،

الأردن، 2017، ص 557.

هناك اختلاف وتفاوت في نماذج تمكين العاملين، التي تُستخدم من قبل المؤسسات لتحليل مفهوم تمكين العاملين، بناءً على الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة المتغيرة التي تؤثر فيه، حيث منها ما هو نماذج فكرية ومنها ما هو نماذج تطبيقية، ولتحقيق تمكين العاملين أو التقرب منه، يتطلب من كل مؤسسة فهم تمكين العاملين بناءً على ظروفها الخاصة وبيئتها الداخلية الخارجية. وتُقدم أدبيات الدراسة أمثلة على مجموعة متنوعة من نماذج تمكين العاملين، والتي يمكن أن تساعد في تحليل وفهم هذا المفهوم، حيث إن تلك النماذج تلعب دوراً هاماً، وفقاً لاقتراحات Dobels، في

دعم العاملين لتحسين ضبطهم الذاتي ومراقبة عملهم بشكل فعّال، وتعزيز مساهماتهم كأفراد في فرق العمل وفي مؤسساتهم، وتشجع هذه النماذج أيضًا على استيعاب الفرص المواتية لنمو الشخصية وتطوير الذات.¹

¹ حسين موسى العساف، تمكين العاملين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006، ص 24.

خلاصة الفصل الثاني:

خلص الباحث في هذا الفصل بتحديد تعرف له حيث اعتبر الباحث تمكين العاملين أنه عملية شاملة الهدف منها تحرير الطاقات الكامنة داخل الموظفين، بمنحهم حرية المشاركة وإبداء الرأي واتخاذ القرارات في أمور تتعلق بوظائفهم، وتفويضهم الصلاحيات ومنحهم السلطة والحرية أكثر مما هو محدد في الوصف الوظيفي، لفسح المجال أمامهم لتأكيد دورهم في بناء المؤسسة وتحقيق أهدافها، عن طريق العمل بالفرق وتدريبهم وتوفير الاتصال الفعال وإتاحة المعلومة لهم وتحفيزهم، ثم عرج لأهمية الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين للمؤسسات خصوصا في ظل الاتجاه نحو تبني تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات، والتخطيط الشامل للأداء، حيث يمثل تمكين العاملين أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، كما أبرز أهمية تمكين العاملين بالنسبة للفرد وللمؤسسة بالنسبة وبالنسبة للمتعاملين.

كما أوضح أسباب الحاجة لتمكين العاملين كضرورة للاستجابة للظروف والمتغيرات الطارئة، وكذا خفض المستويات الإدارية و اتخاذ القرارات بسرعة، والاستغلال الأمثل للموارد البشرية، وإطلاق الإبداع والابتكار مع تعزيز الرضا والانتماء، وقصد تحقيق تمكين العاملين أورد الباحث النقاط الأساسية الوجب ضمان تطبيقها بشكل فعال في ثقافة المؤسسة المتمثلة في: التعلم وتطوير المهارات، كذلك التحفيز يلعب دورا حاسما في نجاح عملية تمكين العاملين، كما يجب وضوح رؤية وأهداف المؤسسة، كما أن تشجيع الموظفين على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات يعزز من شعورهم بالملكية والمساهمة في نجاح المؤسسة، وهذا التمكين يكون في إطار التكيف مع التغيير وتعزيز الابتكار، وضرورة إدارة مقاومة التغيير لبعض القادة الذين يرونه تفويضا لسلطتهم، كما وقف الباحث على تطور مفهوم تمكين العاملين خلال مدارس الفكر الإداري، وعرض اهم النماذج المقترحة التي تفسر عملية تمكين العاملين.

الفصل الثالث:

عرض المتغيرات

والمؤسسة محل الدراسة

تمهيد:

تعد دراسة العلاقة بين القيادة الإدارية وتمكين العاملين موضوعا مهما ومعقدا للباحثين ومحل اهتمام مستمر في ميدان إدارة الأعمال والعلوم الاجتماعية، وكون هذه الدراسة تسعى إلى فهم كيفية تأثير القيادة الإدارية على مستوى تمكين العاملين وكيف يمكن تحسين هذه العلاقة لتحقيق أقصى استفادة، سيقدم الباحث في هذا الفصل أنماط القيادة الحديثة والوظائف القيادية وكذا أبعاد تمكين العاملين، التي سيعتمدها الباحث في دراسته الميدانية لجعل هذا الفصل ممرا رابطا بين الجزء النظري من الدراسة مع الجزء التطبيقي ومخرجات هذا الفصل هي التي سيبني عليها الباحث أداة دراسته وهي الاستبانة، كما سيقوم بعرض المؤسسة حال الدراسة تقديم مديرية الشؤون الاجتماعية سوناطراك ASL SONATRACH ، وهذا وفق المباحث التالية:

المبحث الأول: أنماط القيادة الإدارية

المبحث الثاني: أبعاد تمكين العاملين

المبحث الثالث: تقديم مديرية الشؤون الاجتماعية سوناطراك ASL SONATRACH

المبحث الأول: أنماط القيادة الإدارية

النمط القيادي هو واحد من أهم المجالات البحثية في مجال إدارة الأعمال عامة والقيادة خاصة لأنه يلعب دورا حاسما في نجاح المؤسسات وأداءها، ويتعلق هذا الاهتمام بفهم كيفية تأثير القادة والمديرين على الفرق والمنظمات بشكل عام، وكيفية تطبيق أنماط قيادية مختلفة في بيئة المؤسسة.

كما أن عملية التأثير في الموظفين لتحقيق الأهداف المطلوبة هو أساس وجوهر القيادة الإدارية، وباختلاف وسائل التأثير تختلف وتنوع أنماط وأساليب القيادة التي يتبعها القائد في تعامله وتوجيهه للموظفين، لذا يجب فهم ماهية النمط القيادي وماهي العوامل المؤثرة فيه وفيما تتمثل أهم الأنماط القيادية، وهذا سنراه في هذا الجزء.

المطلب الأول: مفهوم النمط القيادي والعوامل المؤثرة فيه

يعد فهم نمط القائد جزءا مهما في دراسة علم الإدارة والسلوك التنظيمي، حيث حصر الباحث النقاط الرئيسية المتعلقة بالنمط القيادي كما يلي:¹

أولا: مفهوم النمط القيادي

يقصد بالنمط، السلوك المتكرر للشخص، حيث يشير النمط إلى السلوك الذي يظهره القائد أو المدير بانتظام على مر فترة زمنية طويلة، هذا السلوك يتأثر بالتعليم والتدريب والخبرة والبيئة التي يعيش فيها الشخص.²

¹ أبو النصر مدحت، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص112.

² مريم ارفيس، الأنماط القيادية في الإدارة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 1، 2021، ص47.

ونمط القائد ليس النمط الذي يراه في نفسه: يعني ذلك أن النمط ليس الصفات الشخصية التي يراها الشخص في نفسه، بل هو كيفية تصرفه وتفاعله مع الآخرين من وجهة نظر المرؤوسين والمشاركين في المؤسسة.

ونجد أكثر من نمط للشخص، حيث يمكن أن يكون للقائد لديه نمط غالب أو سائد (Dominant)، وهو النمط العام الذي يظهر على مر الوقت، لكن يمكن أن يظهر نمط آخر (نمط مستتر) في حالات ومواقف تستدعي هذا نمط الإداري البديل.

يرى الباحث أن فهم النقاط السابقة يمكن أن يساعد المؤسسات والقادة على فهم كيفية تفاعل القادة مع مرؤوسيهم وكيف يمكن تطوير أنماط القيادة بناء على احتياجات المؤسسة والفريق، كما أن تحليل النمط القيادي يمكن أن يساعد في تحسين الأداء وبناء علاقات فعالة في البيئة التنظيمية.

ثانيا: العوامل المؤثرة على النمط القيادي

يمثل النمط القيادي الأسلوب الذي يتبعه القائد في توجيه وإدارة الفريق أو المؤسسة التي يقودها، حيث يتأثر هذا النمط بعدة عوامل مثل الخلفيات الاجتماعية والثقافية للقادة والظروف البيئية والمتغيرات التي تؤثر على القرارات القيادية.¹

ويعتمد اختيار النمط القيادي المناسب على مجموعة من العوامل، منها:

1. طبيعة المهمة: القائد يجب أن ينظر في طبيعة المهمة التي يجب تحقيقها، هل هي مهمة تتطلب إبداعاً وابتكاراً؟ أم مهمة تحتاج إلى تنفيذ دقيق؟ يمكن أن يتطلب نوع النمط القيادي تغييراً حسب طبيعة المهمة.

¹ صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتورا في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018-2019، ص 49.

2. **خصائص الفريق:** يجب أن يأخذ القائد في اعتباره خصائص الأفراد في الفريق، مثل مستوى

المهارات والخبرة والشخصيات. قد يتعين على القائد تكييف نمط القيادة بناءً على احتياجات الأفراد.

3. **طريقة التواصل:** القائد يجب أن يكون قادرًا على التواصل بفعالية مع أفراد الفريق وفهم احتياجاتهم

ومخاوفهم. يمكن أن يؤثر نمط القيادة على جودة التواصل.

4. **ظروف البيئة:** القائد يجب أن ينظر في العوامل الخارجية التي تؤثر على المؤسسة، مثل الاقتصاد

والثقافة والتكنولوجيا. يجب تكييف نمط القيادة مع هذه العوامل.

5. **أهداف المؤسسة:** يجب أن يكون النمط القيادي موجهاً نحو تحقيق أهداف المؤسسة. يجب أن

يكون القائد قادرًا على تحديد الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق هذه الأهداف.

ويرى الباحث أنه يجب على القادة أن يكونوا قادرين على تقدير الوضع واختيار النمط القيادي الذي

يتناسب مع الاحتياجات والأهداف والظروف المحيطة بهم لضمان تحقيق النجاح والتطور المستدام.

المطلب الثاني: المقاربة الكلاسيكية لأنماط القيادة الإدارية

المقاربة الكلاسيكية لأساليب القيادة تستند إلى تصنيف ثلاثة أنماط رئيسية للقيادة تعرف عادة بأنماط

القيادة الكلاسيكية، وهي: القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، والقيادة المتساهلة، حيث سيقوم

الباحث بعرض هذه الأساليب بالشكل الآتي:

1. القيادة الأوتوقراطية:

يطلق عليها بالقيادة الديكتاتورية وكذا بالقيادة المستبدة، أهم السمات المميزة لسلوك القائد الأوتوقراطي

تتمثل في التركيز الكامل لجميع الصلاحيات في يده، وسياسته في اتخاذ القرارات بشكل استبدادي

لتنظيم العمل والعزلة في عمليات اتخاذ القرارات، مع عدم تفويض الصلاحيات لموظفيه، كما هو معروف أيضا بدقته في مراقبة موظفيه نتيجة عدم ثقته بهم، ونقص التقدير والاحترام تجاه رؤوسيه.¹ وعلى الرغم من الاعتقاد السائد بأن هذا الأسلوب القيادي يسفر عن تأثيرات سلبية على العاملين، إلا أنه قد يكون ناجحًا في بعض الحالات الخاصة إذا تم تنفيذه بحكمة وعند التعامل مع أنماط معينة من العاملين.²

غالبًا ما يُطلق على القائد الاستبدادي صفة "الرئيس" بدلًا من "القائد"، وذلك لأن الشخص الذي يتبنى هذا الأسلوب يفرض سيطرته على متابعيه ويتحكم في مصائرهم دون مشاركتهم في صنع القرارات أو الاستماع إلى آرائهم، حيث يقوم بوضع خطته بمفرده وبعيدًا عن تفاعلهم، حيث لا يسمح لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار، وبدلًا من ذلك يفرض عليهم أوامره ويطلب منهم تنفيذها دون أن يكون هناك مجال للمناقشة، كما يستخدم أساليب تحكمية مهيمنة في فرض هذه الأوامر على الموظفين، ولهذا السبب يُشار إليه كـ "أوتوقراطي" لأنه يعتقد أن لديه حقًا خاصًا في السيطرة على متابعيه بسبب مكانته الخاصة أو امتيازاته.³

يرى الباحث أن القيادة البيروقراطية هي نمط قيادي يعتمد بشكل كبير على تطبيق القواعد واللوائح والإجراءات الصارمة في إدارة المؤسسة، كما يركز بشكل أساسي على الهيكل التنظيمي وتطبيق القواعد بدقة دون مرونة كبيرة، حيث يمكن القول إن القيادة البيروقراطية تعبر عن نمط قيادي تقليدي

¹ هاني بن محمود عبد الله أبو العلا، تقويم المهارات الإدارية لدى القيادات الوسطى في قطاع الأمن العام، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 23.

² نفس المرجع السابق.

³ قاسم شهين برسم العمري، مرجع سابق، ص 29.

وصارم يقترح الانضباط والأوامر الصارمة وأن خصائص هذا النمط لا تتناسب مع الأنماط الحديثة للقيادة.

2. القيادة الديمقراطية:

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتقويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعهم لحاجاتهم وإيجاد التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم.

كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات وهي بالتالي تعتمد على تقويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للاضطلاع بالمهام القيادية الهامة.

وعموماً فقد وجد أن القيادة الإدارية الديمقراطية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية، وزيادة التعاون، ومضاعفة طاقة الإنجاز، وتشجيع روح المبادرة، والقدرة على الإنشاء والابتكار.

يرى الباحث مما سبق أن للقيادة الديمقراطية لها تداخل وعلاقة مع العديد من الأنماط الحديثة للقيادة، ويمكن تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية داخل هذه الأنماط بطرق متعددة وسنتناولها لاحقاً.

3. القيادة الحرة أو المنطلقة:

تعرف كذلك بتسميات أخرى مثلاً القيادة الغير موجهة أو القيادة المتساهلة وكذلك بالقيادة المتسببة، والأسلوب القيادي الحر الغير الموجه يشجع على حرية المرؤوسين في العمل ويمنحهم مرونة في اتخاذ القرارات وتحديد الأساليب التي يستخدمونها. وعلى الرغم من أن هذا النهج يمكن أن يكون مفيداً في بعض الحالات ويعزز الإبداع والاستقلالية، إلا أنه يجب استخدامه بحذر وبتوازن.

القادة الذين يتبعون هذا النهج بشكل مفرط دون توجيه أو تحديد للأهداف يمكن أن يواجهوا تحديات تشمل:¹

1. فقدان التوجيه والإشراف: عندما يكون هناك قلة من التوجيه والإشراف، يمكن للمرؤوسين أن يشعروا بالضياع وعدم الوضوح بشأن ما يجب عليهم القيام به.
 2. انخفاض الانضباط: يمكن أن يؤدي غياب الإشراف إلى تفكك وعدم الالتزام بالقواعد والمعايير المؤسسية.
 3. زيادة الضغط على المرؤوسين: إذا لم يتلقوا توجيهًا ودعمًا من القائد، فإن المرؤوسين قد يجدون أنفسهم تحت ضغط كبير لاتخاذ القرارات وإدارة الأمور بشكل مستقل.
 4. تفاقم الاضطرابات والصراعات: يمكن أن يؤدي السماح بحرية كاملة في العمل دون توجيه إلى زيادة الصراعات والتناقضات داخل المؤسسة.
 5. انخفاض الأداء والفعالية: في بعض الحالات، قد يؤدي هذا النهج إلى انخفاض الأداء والفعالية، حيث يمكن للأفراد أن يفقدوا التركيز على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- وبالبحث يرى أنه من الضروري تحقيق توازن بين الحرية والتوجيه، حيث يجب على القادة الاستراتيجيين تقديم إطار واضح للأهداف والقيم وضمان أن هناك توجيه ودعم مناسب للمرؤوسين من أجل تحقيق التوازن بين الحرية والتحكم في العمل والمساهمة في نوعية حياة العمل الإيجابية داخل المؤسسة.

¹ بن وهبة نورة، هاشم أمين، أهمية القيادة والتغيير داخل مؤسسات الدولة، مجلة الفكر القانوني والسياسي، العدد الثالث، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، الجزائر، 2018، ص 361.

المطلب الثالث: المقاربة الحديثة للأنماط القيادية

تطورت القيادة بمرور الوقت، وظهرت أنماط قيادية حديثة تعكس التحديات والفرص التي يواجهها العالم والمؤسسات في العصر الحديث، وسنتناول في هذا العنصر بعض الأنماط القيادية الحديثة التي يراها الباحث مناسبة لهذه الدراسة وتتمثل: القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، القيادة الاستراتيجية، القيادة الأخلاقية والقيادة الخادمة، كالتالي:

1.2.2 القيادة التبادلية (Transactional Leadership):

تشير القيادة التبادلية إلى عملية التبادل بين القادة والمرؤوسين، حيث يضع القائد أهداف محددة، ويرصد التقدم، ويحدد المكافآت التي يمكن توقعها عند تحقيق الأهداف، والتي ستمنح للمرؤوس عند إنجازه للمتطلبات.¹

إن القيادة التبادلية هي قيادة توجه جهود العمال بشكل إيجابي من خلال المهام والمكافآت ونظام الحوافز، وبالتالي فإن القائد ضمن هذا السياق يهتم بتوضيح أدوار العمال ومتطلبات المهام الموكلة إليهم، ويضع الهيكل الملائم ونظام التحفيز المطلوب، وكذلك العناية ببناء علاقات تعزيز العمل مع العمال، ومن هذا المنطلق فإن القيادة التبادلية تتمتع بالقدرة على إرضاء العمال كمدخل لتحسين الإنتاجية.²

¹ عدي وآخرون، دور الأنماط القيادية الحديثة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين العاملين في البنوك الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 41، العدد 4، الأردن، 2018، ص605.

² بباله سميرة، مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح عملية التغيير بالمنظمة في ظل التحديات المعاصرة والمستقبلية، أطروحة دكتورا في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2018-2019، ص54.

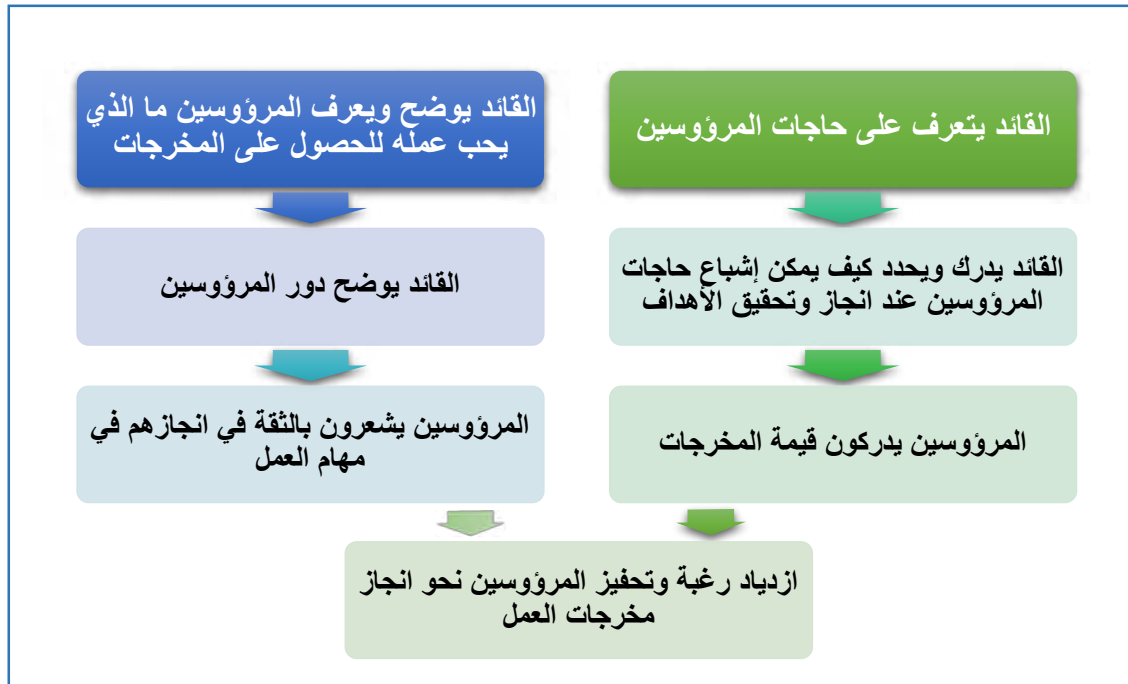
يجب أن يكون القائد التبادلي مرنا وقادرا على تكيف أسلوبه مع احتياجات وظروف الفريق والموقف الخاص، تتميز هذه النمط بالتواصل الجيد والتعاون الفعال والتفهم لأفراد الفريق، مما يساعد في تعزيز الأداء وتحقيق الأهداف بشكل أفضل.

ويمكن تلخيص خصائص القائد التبادلي في النقاط:¹

1. يحدد مهام ومسؤوليات وواجبات المرؤوسين التي تسهم في تحقيق الأهداف.
2. يمنح المكافآت والحوافز للمرؤوسين بما يؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف ويزيد من رضا المرؤوسين.
3. يلجأ إلى الإجراءات التأديبية في حالة التقصير في الواجبات.
4. يتجنب المخاطرة إلى حد كبيرة.
5. يهتم بالمحددات الزمنية للأداء.
6. يعالج ما هو موجود كوسيلة للاحتفاظ بالسيطرة أو التحكم.
7. يولي اهتماماً ملحوظاً بتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
8. القيادة التبادلية تركز على القوة المستمدة من السلطة البيروقراطية التي تركز على قوة التشريع واحترام القواعد والتقاليد.
9. القيادة التبادلية تركز على القوة المستمدة من السلطة البيروقراطية التي تركز على قوة التشريع واحترام القواعد والتقاليد.

¹ الطاهر بن عبد الرحمان، القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، جامعة منتوري قسنطينة - الجزائر، جوان 2011 .

الشكل رقم (III - 24): أدوار القائد التبادلي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: قاسم شاهين برسيم العمري، أنماط القيادة وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتورا، جامعة البصرة، العراق، 2009، ص 70.

2.2.2 القيادة التحويلية (Transformational Leadership):

عرفها باس Bass (1990) بأنها أسلوب قيادي قائم على أساس أخلاقي، يحقق أعلى مستوى من النضج الوظيفي للمرؤوسين، ويعمق مستوى إدراكهم، ويوسع مستوى اهتماماتهم، ويحول نظرتهم التقليدية للأمور بشكل يعمل على خلق واستثارة الحماس في نفوسهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية، لتحقيق النمو والإنجاز والإبداع للمصالح العام للمؤسسة.¹

ومن أبرز خصائص القائد التحويلي وفقا لـ تأثير ما يلي:²

¹ صالح عبد الكريم، النمط القيادي لمديري التعليم الثانوي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الأساتذة على ضوء نموذج باس و أفيلو، المجلة العربية للبيكولوجيا، عدد 4، 2019، ص124.

² أثير بنت سالم الفتوح، واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمات بمحافظة حفر الباطن، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المملكة العربية السعودية، 2022، ص 56. (<https://doi.org/10.56793/pcra2213153>).

1. الإيمان بقيمة الإنسان: يعتبر الأفراد أصولاً قيمة ومهمة في المؤسسة، ويتعامل معهم باحترام واهتمام.
 2. الشجاعة في اتخاذ القرارات الجريئة: غالباً ما يتخذ قرارات مبتكرة وجريئة، مع استعداد لتحمل المخاطر التابعة لها.
 3. التعلم المستمر: يسعى دائماً لتطوير معرفته ومهاراته ويبحث عن الفرص لتحسين أداء الفريق.
 4. تحفيز التغيير الإيجابي: يعمل على تحفيز وتمكين الفريق لتحقيق تحسينات مستدامة وإيجابية.
 5. توجيه رؤية وحلول دقيقة: يوجه الفريق بوضوح نحو أهداف ورؤية محددة، ويساعدهم في ابتكار حلول فعالة لتحقيقها.
 6. تعزيز التمكين والإبداع: يمنح الأعضاء حرية اتخاذ قراراتهم ويشجع على التفكير الإبداعي وتنمية مهاراتهم.
 7. الإيمان بالقيم الأخلاقية: يلتزم بالمبادئ والقيم الأخلاقية ويسعى لنشرها بين أعضاء الفريق.
 8. ثقافة العمل الصحيحة: يعمل على تطوير والحفاظ على بيئة عمل صحية وإيجابية داخل المؤسسة.
- هذه الصفات تجعل القائد التحويلي قوة إيجابية ومحفزة لتطوير الفرق والمنظمات، وتساهم في تحقيق النجاح المستدام.

الشكل رقم (III - 25): خصائص القائد التحويلي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: قاسم شاهين برسيم العمري، أنماط القيادة وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتورا، جامعة البصرة، العراق، 2009، ص 71.

3.2.2 القيادة الأخلاقية (Ethical Leadership) :

عرف براون وزملاؤه (Brown) القيادة الأخلاقية بأنها إظهار سلوك مناسب معيارياً من خلال

التصرفات الشخصية والعلاقات التفاعلية، وترويج هذا السلوك لدى الأتباع، وتعزيزه.¹

واعتبرت خدير القيادة الأخلاقية أنها تتمثل في أولئك الأفراد القادة الذين قاموا بوضع مجموعة من

القيم والمعايير الجيدة لتكون دليلاً لنشاط يقومون به مع تقديم العون الدائم وإظهار الالتزام الكلي

¹ عدي وآخرون، دور الأنماط القيادية الحديثة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين العاملين في البنوك الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 41، العدد 4، الأردن، 2018، ص 607.

والمطالبة به وخلق جو من الثقة تسوده الحرية في الحوار والاقتراح.¹

القادة الأخلاقيين هم أفراد يتميزون بعدة صفات تجعلهم مثالا للسلوك الأخلاقي ويمكنهم أن يكونوا

قادة فعالين، سيعرض الباحث النقاط الرئيسية فيما يتعلق بهذا النوع من القادة:²

1. **الصدق:** القادة الأخلاقيين يتحلون بالصدق والنزاهة، حيث يكونون صادقين في تعاملهم مع

الآخرين ويمتنعون عن الكذب أو الغش.

2. **الرعاية والاهتمام:** يهتمون برفاهية واحتياجات الآخرين ومستعدين للاستماع وتقديم الدعم والمشورة

عند الحاجة.

3. **المبادئ:** يمتلكون مجموعة من المبادئ الأخلاقية التي يلتزمون بها بصرامة حيث أن تلك المبادئ

توجه قراراتهم وسلوكهم.

4. **العدالة والتوازن:** يسعون لاتخاذ قرارات عادلة ومتوازنة، بحيث يضعون المصلحة العامة في

الاعتبار ويتجنبون التمييز أو التحيز.

5. **التواصل الأخلاقي:** يتفاعلون مع أتباعهم بطريقة أخلاقية وفعالة، ويعاملون الآخرين باحترام

ويشجعون على المشاركة والتفاعل الإيجابي.

6. **المعايير الأخلاقية:** يقومون بتحديد معايير أخلاقية واضحة للمؤسسة أو الجماعة التي يقودونها،

حيث توجه تلك المعايير سلوك الأفراد والجماعة بشكل عام.

¹ خدير نسيم، مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك، أطروحة دكتورا، الجزائر، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2014-2015، ص 147.

² عدي وآخرون، مرجع سابق، ص 607.

7. المكافآت والعقوبات: يستخدمون المكافآت لتشجيع السلوك الإيجابي والعقوبات لتصحيح السلوك

غير الأخلاقي، وهذا يساهم في تعزيز التزام الأفراد بالمعايير الأخلاقية.

8. القدوة: يكونون نموذجاً للسلوك الأخلاقي، حيث يمارسون ما يعضون به رؤوسهم ويظهرون

تمثيلاً حقيقياً للقيم والمبادئ الأخلاقية التي يؤمنون بها.

القادة الأخلاقيين يلعبون دوراً مهماً في بناء الثقة والتفاعل الإيجابي داخل المؤسسات والمجتمعات،

ويساهمون في تعزيز الأخلاق والقيم في محيطهم.

4.2.2 القيادة الخادمة (Servant Leadership) :

القيادة الخادمة هي الفلسفة العملية النابعة عن الغيرة لمساندة الأفراد الذين لديهم حب الخدمة أولاً،

ثم تأتي القيادة بعد ذلك كأسلوب لأداء الخدمة للأشخاص والمؤسسات، إن المفهوم الجوهري للقيادة

الخادمة، يكمن في إثارة الآخرين على النفس، إذ يهتم القادة بالآخرين الذين يعملون لديهم، وتبدأ

القيادة الخادمة بتكريس الجهد الواعي لتأسيس العلاقات العميقة مع العاملين في المؤسسة، ويشمل

هذا الإصغاء للعاملين والتعاطف معهم، والحرص على نمائهم من خلال المؤسسة التي يعملون فيها،

ويشير مفهوم القيادة الخادمة إلى العلاقة المؤثرة التي تربط بين القادة والعاملين، فهي قيادة فاعلة

تنبثق من الرغبة في مساعدة الآخرين وجعلهم من الأولويات، وتعمل على بناء مؤسسات فلسفة

ومجموعة من الممارسات تؤدي إلى العدالة بين الأفراد والعناية بهم¹.

القائد الخادم يتميز بتوجيهه لخدمة الآخرين قبل نفسه، ويظهر تواضعاً في التعامل مع الفريق، ويشجع

على التعاون وتطوير مهارات الأعضاء، ويأخذ بنظر الاعتبار تأثير قراراته على المدى البعيد، مما

يبنى بيئة تفاعلية ومؤثرة إيجابياً تعزز من تحقيق الأهداف بفعالية.

¹ حسن عاطف أبو ناصر، عماد حمدي الحطاب، أثر الأنماط القيادية الحديثة في تحقيق الأداء المتميز مجلة جامعة الأقصى للعلوم الإنسانية (مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بغزة)، 2022، ص 12.

5.2.2 القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership) :

يقصد بالقيادة الاستراتيجية القدرة على التوقع، الرؤية، المحافظة على المرونة، وتقويض الآخرين بقصد إحداث التغيير الاستراتيجي حيثما كان ذلك ضرورية، والقيادة الاستراتيجية بهذا المعنى تنطوي على الإدارة من خلال الآخرين، إدارة المؤسسة بالكامل بدلا عن إدارة أجزاء منها، والتعاطي مع التغيير الذي يبدو إنه سوف يزيد من احتمال بلوغ قمة التنافسية للمنظمات في القرن الحادي والعشرين.¹

كذلك القيادة الاستراتيجية هي القيادة التي يكون لها سبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي وأيضاً بناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المؤسسة. كما عرفها (نجم) بأنها هي أحد الموارد الغير ملموسة الأساسية للمؤسسة، إنها القوة المحركة الأساسية لما ستكون عليه المؤسسة، على مستوى صياغة الاستراتيجية ومن ثم ضبط ملائمة عملية التنفيذ للاستراتيجية حسب ظروف المؤسسة، إنها تشير إلى كل تلك الأنشطة التي تحدد مسار المؤسسة، وتساعد على بقائها في خدمة رسالتها.²

وقد حدد Hill و Jones في كتابهم Strategic Management: An Integrated Approach

عن عدة صفات تميز القادة الاستراتيجيين الناجحين، حيث تشمل هذه الصفات:³

¹ سامة حسن القانون، دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن القومي، رسالة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، فلسطين، جامعة الأقصى، 2016، ص 29.

² نجم عبود، القيادة الإدارية في القرف الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص 135.

³ فيروز شين، مرجع سابق، ص 72-74.

1. **الرؤية والبلاغة:** القادة الاستراتيجيين يجب أن يكون لديهم رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة، ويجب أن يكونوا قادرين على التعبير عنها بطريقة جذابة وملهمة لإقناع الآخرين وجعلهم يشاركون في تحقيق تلك الرؤية، كما يجب أن يقوموا بذلك من خلال التواصل بشكل فعال وجذاب.
2. **الاستقامة والأخلاق:** يجب على القادة الاستراتيجيين أن يكونوا أشخاصاً مستقيمين من الناحية الأخلاقية، حيث ينبغي لقيمهم وأخلاقياتهم دائماً أن تتغلب على مصالحهم الشخصية وذلك يجعلهم قدوة لفريقهم ويزيد من الثقة بهم.
3. **الالتزام:** ارتباط القائد برؤية المؤسسة يلهم ويحفز فريقه لتحقيق أهدافها، فهم يرون في هذا الالتزام القدوة التي يجب على الجميع اتباعها.
4. **التواصل غير الرسمي:** القادة الاستراتيجيين يجب أن يكونوا قادرين على بناء علاقات غير رسمية داخل المؤسسة لتواصل فعال مع الآخرين، ذلك يساعد على التقرب من الأعضاء وتحفيزهم.
5. **التفويض والتمكين:** القادة الناجحين يجب أن يكونوا قادرين على تفويض المرؤوسين لاتخاذ القرارات، مما يزيد من ثقتهم والمسؤولية الشخصية ويحفزهم.
6. **استخدام السلطة بذكاء:** يجب على القادة استخدام سلطتهم بذكاء لتعزيز رؤيتهم وتحقيق أهداف المؤسسة.
7. **الذكاء العاطفي:** يشمل هذا الثقة بالنفس وتوجيه الذات والآخرين، والمهارات الاجتماعية، وهي صفات تزيد من فعالية القادة في التعامل مع الأوضاع والأفراد بشكل ذكي وعاطفي.

المطلب الرابع: وظائف القيادة الإدارية The Functions of Administrative Leadership

يرى القحطاني أن دور القائد في العمل الإداري ليس بالأمر الهين، بل يشكل جوهر العملية الإدارية، فهو يلعب دوراً حاسماً في جميع جوانبها، سواء في التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة، أو

اتخاذ القرار، حيث الملاحظ أن القائد الإداري يتحمل مسؤولية كبيرة في كل نشاط داخل المؤسسة، وهو ما يفرض عليه ضرورة النجاح في هذه الدورة لضمان نجاح العملية الإدارية بأكملها.¹

ومن خلال المراجعة لأدبيات القيادة وجد الباحث أنه هناك تباين في وجهات النظر حول دور ووظائف القيادة الإدارية، فبعض الباحثين يرون وجود ارتباط وثيق بين وظائف القيادة الإدارية ووظائف الإدارة الأساسية: التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة واتخاذ القرار، فهم يرون أن القادة الإداريون يقومون بأداء هذه الوظائف بشكل مباشر أو على الأقل بعض جوانبها في سياق توجيه وإدارة الفرق والموظفين.

ومع ذلك، تشير بعض الآراء إلى أن القيادة الإدارية تتعدى مجرد الوظائف الإدارية التقليدية، فالقيادة الإدارية تتضمن جوانب أكثر تفرّدًا مثل تحفيز وإلهام الفريق، وتوجيه روح الفريق، وتطوير الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، وبناء ثقافة من الابتكار والتغيير، يمكن أن يكون القائد الإداري مسؤولاً عن هذه العناصر التي تتعدى الأعمال الإدارية التقليدية.

وهنا تشكلت للباحث وجهتي نظر لتناوله متغير القيادة الإدارية عن طريق تناول وظائف القيادة، كمقاربة وظيفية تبرز دور القائد من خلال ممارسته لوظائفه الإدارية والتي سيتناولها الباحث بالتفصيل في العنصر الموالي، أما وجهة النظر الثانية التي سيتناول فيها الباحث أنماط القيادة الحديثة كمقاربة نمطية حديثة للقيادة، وهذا سعيًا من الباحث لدراسة القيادة الإدارية في مقاربتين ولإحاطة بها أكثر، وقبل الخوض في وظائف الإدارة نستحضر تعريف للإدارة حيث عرف هنري فايول "الإدارة هي التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق والتحكم"، وحسب جورج روبرت تيري "الإدارة هي عملية متميزة تتكون من التخطيط والتنظيم والتنشيط والرقابة لتحديد وتحقيق الأهداف من خلال استخدام الأشخاص

¹ سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية "التحول نحو نموذج القيادي العالمي"، ط2، مملكة الملك فهد الوطنية، 2008، ص 16.

والموارد"، وسيتناول الباحث فيما يلي وظائف القيادة الإدارية والتي تشكل تقاطع لوظائف الإدارة والقيادة، كمقاربة وظيفية تبرز دور مهارات القائد الإدارية، وتتمثل هذه الوظائف في: التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه والتنسيق، اتخاذ القرار، وسيستعرض الباحث فيما يلي دور القائد في مختلف الأنشطة الإدارية:

1 وظيفة التخطيط (Planning):

التخطيط عمل ذهني وعقلاني يتسند إلى التحليل والتفكير المستقبلي بهدف تحديد الأهداف ووضع الخطط والإجراءات الضرورية لتحقيقها، ويمثل هذا النهج دراسة لتقييم المستقبل وتحديد الطرق الأمثل لتحقيق الأهداف المحددة، ويتضمن التخطيط وضع الافتراضات والرؤى المستقبلية حول الظروف المتوقعة، وكيفية تأثيرها على تحقيق الأهداف المطلوبة، كما يشمل أيضاً وضع أهداف واضحة ومحددة خلال فترة زمنية محددة، وتحديد الموارد والإمكانات الضرورية لتحقيق هذه الأهداف.¹

تعد عملية التخطيط متعددة الأبعاد، حيث يستند إلى تقييم الظروف الحالية والمستقبلية، ويتم وضع خطة شاملة تضم الخطوات والإجراءات الضرورية لتحقيق الأهداف المحددة، مما يضمن الاستخدام الكفء والفعال للموارد المتاحة.

ويعد التخطيط وظيفة إدارية تسمح بتحديد الطريق الذي يجب أن تسلكه المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية بحيث أن القادة هم الذين يقومون بعملية التخطيط عن طريق رسم الأهداف وتحديد الرؤية المستقبلية والقيام بتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة .

فبالنسبة لتحليل البيئة الداخلية، هنا يقوم القادة بدراسة الإمكانيات المتاحة والمتوفرة للمؤسسة من الإمكانيات البشرية مثل وجود الكفاءات والمتخصصين وكذلك مدى توفر الموارد المالية والمادية

¹ هاني بن محمود عبد الله أبو العلا، مرجع سابق، ص 42-43.

بالإضافة إلى كيفية تسويق الإنتاج، أما لتحليل البيئة الخارجية فعلى القادة دراسة العوامل المحيطة بالمؤسسة منها العوامل السياسية مثل الاستقرار السياسي والعوامل الاجتماعية، وعليه تظهر أهمية التخطيط التي يقوم بها القادة فكلما كان تخطيط ناجح أدى ذلك إلى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

توصل الباحث أن القائد وفي إطار قيامه بوظيفة التخطيط في المؤسسة ومن أجل الوصول لأداء عالي وجب عليه ممارسة مهارات التخطيط والتي نذكر منها وليس على سبيل الحصر المهارات التالية والتي سيتأكد الباحث منها في جانب الدراسة التطبيقي:

1. **تحديد الأهداف:** يشارك القائد في وضع أهداف المؤسسة ووضع رؤية واضحة توجه الجهود نحو الأهداف المحددة.

2. **ترجمة الأهداف:** يعمل القائد على تحويل أهداف المؤسسة إلى أهداف قابلة للقياس والتقييم، مما يساهم في تحديد نجاح الجهود والتقدم نحو تحقيق تلك الأهداف.

3. **وضع السياسة العامة:** يساهم القائد في بيان السياسات العامة للمؤسسة، وهي الإطار الذي يحدد السلوك والقرارات العامة لتوجيه العمليات اليومية.

4. **إيجاد البدائل:** يعمل القائد على تحليل البيئة وتقديم البدائل المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة، مما يساعد على اتخاذ القرارات الصائبة.

5. **حل المشكلات:** يهتم القائد بتحديد وحل المشكلات التي تعترض الإدارة وتأثيرها على تحقيق الأهداف، مما يساهم في تطوير العمليات والتحسين المستمر.

2 وظيفة التنظيم (Organization):

التنظيم هو عملية ترتيبية تهدف إلى تنظيم الهيكل والترتيب الداخلي للأنشطة والمسؤوليات داخل مؤسسة أو منظمة ما، يتضمن التنظيم تحديد الهيكل التنظيمي وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد بشكل منهجي ومنظم لضمان تحقيق الأهداف المحددة، حيث يساهم التنظيم في تحديد السلطات والصلاحيات والعلاقات بين الأقسام والموظفين لتحقيق التنسيق والفعالية في العمل، وتتضمن هذه العملية أيضا وضع الإجراءات والسياسات التي توجه سير العمل وتحدد الأهداف العامة والخطط اللازمة لتحقيقها.¹

يقوم القائد بدور أساسي في تحديد الطرق التي تتعاون بها المستويات الإدارية داخل الإدارة لتحقيق الأهداف المحددة. يعمل القائد على توفير بيئة تعاونية وتفاعلية بين المديرين والمشرفين لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بجانب ذلك، يسعى القائد إلى جعل خطوط الاتصال بين العاملين واضحة ومفتوحة، مما يسهل تدفق المعلومات والتواصل الفعال داخل الفريق، مما يعزز التنسيق والتعاون بين الأقسام المختلفة، كما يعمل القائد على تحديد المهام وتوزيع العمل على الأفراد بشكل مناسب وفعال لضمان تحقيق الأهداف المطلوبة، ويسعى أيضًا لتبسيط الإجراءات والأساليب العملية المعتمدة في الإدارة لتسهيل سير العمل وتحسين الكفاءة، وأيضًا يقوم القائد بدور حيوي في تحديد حدود العمل للمرؤوسين، حيث يُحدد الأهداف والمسؤوليات بشكل واضح ويُقدم التوجيهات اللازمة لتحديد نطاق العمل وضمان تحقيق الأداء المطلوب.²

¹ بن وهبة نورة، هماش لمين، أهمية القيادة والتغيير داخل مؤسسات الدولة، مجلة الفكر القانوني والسياسي، العدد 3 جامعة عمار ثلجي الأغواط، الجزائر، 2018.

² محمود رضا جلجل، دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية- بحوث ودراسات-، المجلد 06، العدد 09، 2018، ص 92-93.

توصل الباحث أن القائد وفي إطار قيامه بوظيفة التنظيم في المؤسسة ومن أجل الوصول لأداء عالي وجب عليه ممارسة مهارات التنظيم والتي نذكر منها وليس على سبيل الحصر المهارات التالية والتي سيتأكد الباحث منها في جانب الدراسة التطبيقي:

1. **توزيع وتخصيص الأعمال:** يقوم القادة بتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات للمرؤوسين، مما

يسهم في تحقيق التنظيم وتوجيه الجهود نحو أهداف محددة.

2. **تقسيم الأدوار:** تحديد الأدوار والمسؤوليات لكل موظف يساعد في تقادي التداخل وتحسين

الكفاءة والفعالية في العمل.

3. **توضيح العلاقات:** توضيح العلاقات الوظيفية بين الموظفين لتعزيز الفهم المشترك والتعاون

داخل الفريق.

4. **تعزيز الاتصال:** تعزيز عملية الاتصال بين الوحدات المختلفة، مما يساعد في تحقيق عمل

متناغم وتكاملي.

5. **الاستفادة من التخصص:** توجيه الأعمال وفقاً لتخصصات ومهارات العاملين لتحسين الأداء

والاستفادة الأمثل من المهارات المتوفرة.

6. **وضع هيكل تنظيمي:** وضع هيكل وترتيب يوضح السلطات والمسؤوليات داخل المؤسسة، مما

يحدد الإشراف والتوجيه من الأعلى إلى الأدنى.

3. وظيفة الرقابة (Auditing):

الرقابة هي العملية التي تهتم بضمان أن الأهداف والخطط والعمليات تتم وفقاً للمعايير المحددة، وتتم

مراقبة أي انحرافات عن هذه المعايير، ويتم تحديد المسؤولين عنها واتخاذ الإجراءات اللازمة

لتصحيحها. تتطلب هذه المهمة وضع معايير وقياسات، حيث إن ما لا يُقاس لا يُمكن إدارته بشكل فعال، وتشمل أيضا تقييم النتائج واتخاذ التحسينات اللازمة.

تتضمن مهمة الرقابة أيضا إزالة العوائق التي تعوق التنفيذ وتعديل الظروف المحيطة، لضمان عدم تكرار الانحرافات السلبية مع التأكد من تلافيتها. وتشمل مهمة الرقابة جميع المستويات التنظيمية، حيث يقوم القادة والمشرفون بتنفيذها، مع تزايد أهميتها في المستويات الأدنى وتفصيلها هناك.

عند استخدام مصطلح الرقابة في الإدارة، فإنه لا يشير إلى القيود أو سوء استخدام السلطة مع الموظفين، بل يتعلق في الحقيقة بالتوجيه، فالرقابة في الإدارة تشير إلى نظام المعلومات الذي يشمل الخطط والعمليات التي تهدف إلى ضمان أداء الموظفين لواجباتهم وتوجيه المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المحددة، هذا النظام يساهم في تحقيق الأهداف من خلال مراقبة التقدم المحقق وتوجيه الفريق وتبنيه في حال وجود مخاطر، كذلك الرقابة هي مجموعة الأساليب المستخدمة في مراقبة وتوجيه عمليات الوظائف الإدارية الأخرى، وتُعتبر الرقابة أمر أساسي في الإدارة، حيث تقوم بتجميع المعلومات وتصحيح الأخطاء، مما يساهم في تحسين أداء الموظفين في نهاية الأمر.¹

توصل الباحث أن القائد وفي إطار قيامه بوظيفة الرقابة في المؤسسة ومن أجل الوصول لأداء عالي وجب عليه ممارسة مهارات الرقابة والتي نذكر منها وليس على سبيل الحصر المهارات التالية والتي سيتأكد الباحث منها في جانب الدراسة التطبيقي:

1. **وضع معايير الأداء:** تحديد معايير ومقاييس الأداء التي ينبغي أن يلتزم بها المرؤوسون

لتحقيق الأهداف المحددة.

¹ بيتر شافيز، تحديات القيادة والفعالة، ترجمة: سلامة عبد العظيم حسن، دار الفكر، ط1، الأردن، ص9.

2. متابعة وقياس الأداء: مراقبة وقياس أداء المرؤوسين من النواحي الفنية والعملية، وإجراء

التوجيهات والتعديلات الضرورية لتحقيق الأداء المطلوب.

3. تنوع أساليب الرقابة: استخدام وتطبيق أساليب متنوعة في الرقابة والمتابعة الخاصة

بالمرؤوسين حسب الحاجة والظروف المحيطة.

4. تحليل الانحرافات وتقويم الضعف: تحليل وتقييم الأسباب والمسببات للانحرافات عن الأهداف

وتقويم نقاط الضعف لتصحيحها وتحسين الأداء.

5. كشف مواطن الضعف في الهيكل التنظيمي: تحديد وكشف نقاط الضعف والتحسين في

هيكلية التنظيم الإداري لتحقيق فعالية وفاعلية أفضل.

4. وظيفة التوجيه:

التوجيه هو تقديم التوجيهات أو التعليمات للموظفين لإنجاز العمل، حيث تتطلب صفات قيادية الذي

يقوم بتحفيز الموظفين من خلال تقديم حوافز مالية وغير مالية.

التواصل معهم بشكل منتظم. يمثل التوجيه الجانب النابض بالحياة في العمل الإداري، كونه العملية

التي تضمن أن الخطط والهيكل التنظيمية ليست مجرد حبر على ورق، بل تُنفذ بشكل فعال ويتحقق

من خلالها توجيه وتشجيع الموظفين، فعندما نتكلم عن التوجيه في الإدارة، فنحن نشير إلى القدرة

على توجيه الأنشطة والمبادرات نحو تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة، حيث يتعلق التوجيه بإرشاد

العمل وتحفيز الفرق لتحقيق الأداء الأمثل والتأكد من استيعاب الرؤية والأهداف الكبيرة للمؤسسة.

استخلص الباحث هنا أن وظيفة التوجيه تتضمن التفاعل المباشر بين القائد والموظفين، حيث يتم

تقديم الإرشادات والتوجيهات اللازمة لتنفيذ العمل بشكل صحيح وفعال، هذه الوظيفة تتضمن أيضا

تحفيز الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وهي ذات تأثير مباشر وواضح على

الأداء اليومي، في المقابل، التخطيط والتنظيم قد يكونان عمليات خفية للموظفين، حيث يكون تحديد الأهداف والبنية التنظيمية خارج نطاق احتكاكهم المباشر، ولكنهم يعملون وفقا لتوجيهات مشتقة من هذه العمليات.

توصل الباحث إلى أن مهارة التوجيه تعكس أداء القائد، ويظهر ذلك من خلال عدة أنشطة يقوم بها القائد في هذا السياق، مثل:

1. فهم الفريق وتأثير القائد: يتضمن فهم القائد لأفراد الفريق وكيفية تأثيره على سلوكهم وأدائهم،

مما يمكنه من التفاعل بشكل فعال معهم وتحفيزهم نحو أداء متميز.

2. صياغة الأوامر بوضوح: القائد يحتاج إلى أن يكون واضحًا في توجيهاته وأوامره، مما يسهل

على أفراد الفريق فهم ما يطلبه منهم وكيفية تنفيذ ذلك.

3. تحفيز الفريق: تُعد القدرة على تحفيز الفريق وتشجيعه جزءًا أساسيًا من مهارة التوجيه، ويمكن

ذلك من خلال استخدام أساليب متعددة للتحفيز لضمان تحقيق الأهداف المحددة.

4. فهم ونقل آراء الفريق للإدارة العليا: يُعتبر دور القائد في فهم وتحليل آراء الفريق ونقلها

للإدارة العليا جزءًا هامًا من توجيهه، حيث يمكن أن تُساهم هذه الآراء في تحسين العمل

واتخاذ القرارات الأفضل.

5. وظيفة التنسيق:

يمثل التنسيق القدرة على تحقيق التناغم والتوافق بين البنى التنظيمية المادية والبشرية لأي مؤسسة،

ويعتبر التنسيق أيضا كوظيفة إدارية تمارس من قبل المديرين، حيث يقومون بتحديد وتنظيم العلاقات

بين مختلف أجزاء وعناصر المؤسسة، ويتخذون خطوات ضرورية قصد متابعة وتوجيه هذه العلاقات بشكل فعال، حيث يتطلب ذلك استخدام مكونات العمل والموظفين بطريقة مدروسة، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بالطريقة المثلى.¹

في خضم ممارسة القيادة الإدارية، يظهر التنسيق كعنصر حيوي، حيث تختلف طرق وأساليب القيادة بحسب اختلاف هيكل المؤسسة، فكل قائد يتصرف استناداً إلى شخصيته الفردية والدور الذي يلعبه، ولا يمتلك صفات معينة تميزه عن الآخرين في سلوك القيادة، ومع ذلك تبرز أهمية امتلاك المهارات اللازمة أثناء ممارسة القيادة، حيث تكمن هذه المهارات في تسهيل توجيه الأفراد والجماعات وتحقيق التنسيق الفعال بين القرارات والأنشطة داخل هيكل المؤسسة.²

توصل الباحث إلى أن مهام التوجيه تعكس أداء القائد، ويظهر ذلك من خلال عدة أنشطة يقوم بها القائد في هذا السياق، مثل:

1. **تنوع وتشعب الأنشطة:** القائد يُولي أهمية للتنسيق بناءً على تعدد وتنوع الأنشطة داخل المؤسسة.
2. **الاجتماعات وإصدار الأوامر:** يعتمد القائد على الاجتماعات وإصدار الأوامر لتحقيق التنسيق اللازم.
3. **تنسيق جهود المرؤوسين:** القائد يدير التنسيق لضمان تحقيق الأهداف المخططة من خلال جهود فريقه.
4. **التوفيق بين الأنشطة:** يسعى القائد لتحقيق توازن بين الأنشطة لتحسين كفاءة وفعالية العمل.

¹ هاني بن محمود عبد الله أبو العلا، مرجع سابق، ص 12.

² خدير نسيم، ص 23.

5. تشكيل لجان التنسيق: يُشكل القائد لجان تنسيق لتعزيز الترابط بين وحدات المؤسسة.

6. وظيفة اتخاذ القرار:

اتخاذ القرارات يعتبر مسؤولية القادة الإداريين، رغم مشاركة العاملين في هذه العملية، لذا تتطلب القيادة الإدارية الفعالة اتخاذ إجراءات سريعة وفعالة لتنفيذ البرامج وحل المشاكل وفقاً للخطط

المدروسة، خاصة القرارات المرتبطة بأهداف المؤسسة، وهناك عدة أنواع من القرارات:¹

أ-القرارات التشغيلية: تقع في أدنى مستوى إداري، حيث يتطلب اتخاذها قدراً عالياً من المرونة والتحكم، وتشمل الاختيار بين البدائل والخطط.

ب-القرارات الاستراتيجية: تتميز بالثبات والأهمية الكبيرة للاستثمارات المالية، وتحتاج للاستفادة من تحليلات وافتتاحات اقتصادية متخصصة ورؤى استراتيجية.

ج-القرارات التكتيكية: يتخذها رؤساء الأقسام، وتهدف إلى ترجمة الخطط إلى عمليات عملية وتوجيه الصلاحيات، وغالباً ما تشمل استخدام الموارد بشكل فعال.

اتخاذ القرار يعكس كفاءة وقدرة القائد، حيث تنبثق جودة القرارات ونتائجها من مراعاة القائد لمراحل صياغة القرار، والتي تشمل ما يلي:²

1. تحديد المشكلة وتشخيصها بدقة: فالتعرف على الجذور الحقيقية للمشكلة يُعتبر خطوة

أساسية نحو الحل.

2. وضع مجموعة من البدائل: بحث هذه البدائل تكون مبنية على حلول متعددة وتوقعات

محتملة للنتائج.

¹ نفس المرجع.

² محمود رضا جلجل، مرجع سابق، ص 93.

3. اختيار البديل الملائم المتاح: البديل الملائم وهو الحل الأمثل المتاح الذي يتم اختياره بعد

التقييم والمقارنة بين الخيارات المتاحة.

4. تنفيذ القرار ومتابعته: بحث تنفيذ القرار ومتابعته تكون بشكل فعال من قبل القائد لضمان

تحقيق الأهداف المرجوة.

المبحث الثاني: أبعاد تمكين العاملين

يهدف تمكين العاملين إلى إيجاد مستوى إداري فعال داخل المؤسسة، وهذا يتطلب توافر عدد من الممارسات الإدارية والخصائص التنظيمية التي تدل عليه،¹ ومن خلال استعراض الأدبيات المتعلقة بدراسات تمكين العاملين، لمس الباحث وجود اختلاف وتباين ملحوظ بين الباحثين حول تحديد أبعاد تمكين العاملين، و يعود هذا الاختلاف إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين واختلاف تفسيرهم لمفهوم تمكين العاملين، ومع ذلك يمكن تلخيص الأبعاد المشتركة التي يتفق عليها معظم الباحثين، والتي يراها الباحث مؤائمة لهذه الدراسة من منطلق أنها تدور حول توفير النظم الداعمة لتمكين العاملين، حيث حصر الباحث هذه الأبعاد في: تفويض السلطة، فريق العمل، التدريب والتعلم، التحفيز وكذا الاتصال والمشاركة بالمعلومات، حيث سيتناولها الباحث عنصر بعنصر فيما يلي.

المطلب الأول: تفويض السلطة

بالعودة لما توصل له الباحث في عنصر سابق عند مقارنة مفهومي تمكين العاملين والتفويض، والتي خلص الباحث إلى أن تمكين العاملين يُعتبر أشمل وأعم من تفويض السلطة، وباعتبار هذه الأخيرة بعد من أبعاد تمكين العاملين، فيقف هنا الباحث عند علاقة الجزء والكل، حيث يبرز جليا ان تفويض السلطة هي الجزء من الكل الذي هو تمكين العاملين.

حيث أن التفويض *délégation* هو عملية سند المهام للأشخاص من طرف الإدارة العليا التي تحاسبهم عليها، فالتفويض هو صلاحيات تمنح وقد تسلب مرة أخرى.²

¹ سلامة محمد وليد سالم سلامة، أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 6، فلسطين، جوان 2016، ص 22.

² عبد السلام الشبراوي عباس، التمكين الإداري: كمدخل لرفع كفاء الأداء في مدارس التعليم العالي بمصر (دراسة ميدانية)، مجلة كلية التربية، العدد 20، جامعة بور سعيد، مصر، جوان 2016، ص 188.

كما عُرف التفويض بعملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، حيث يُمكن للمرؤوس أن يقبل هذا التكليف الإضافي من الرئيس، وعندما يوافق المرؤوس على هذا التفويض، يتعهد بأداء الواجبات المختلفة التي يكلف بها رئيسه، ويمارس الصلاحيات اللازمة لأداء تلك الواجبات، بالتالي في هذا السياق، يصبح المرؤوس مسؤولاً أمام رئيسه على نتائج وأداء الأعمال التي تم تفويضه بها، مما يعزز مفهوم المسؤولية والتفاعل بين الرئيس والمرؤوس في سياق عمل المؤسسة.¹

كما يرى القريوتي أن عملية تفويض السلطة تتأثر بعدة اعتبارات يجب أن يأخذها الشخص المفوض بعين الاعتبار، وتشمل هذه الاعتبارات:²

1. التأكد من الفهم والقبول: يتوجب على الرئيس أن يتأكد جيداً من أن المرؤوس قد فهم السلطة التي تم تفويضها له وقبلها بشكل كامل وعن قناعة.

2. تحديد الواجبات ومعايير الأداء: ينبغي على الرئيس تحديد الواجبات المفوضة للمفوض له وتحديد معايير الأداء المتوقعة، مع السماح للمرؤوس بحرية التصرف ضمن الحدود المعدة.

3. الاستماع وإشراك المرؤوس: يتطلب من الرئيس أن يكون على اطلاع على آراء وملاحظات المرؤوس، والاستماع إليه قصد ضمان تفاعل فعال في إطار تفويض السلطة.

تفويض السلطة يتيح للمفوضين القدرة على التأثير في اتخاذ القرارات، بدءاً من القرارات الاستراتيجية على المستوى الأعلى وصولاً إلى القرارات المتعلقة بأدائهم اليومي، إذ تعتبر هذه العملية مفيدة بشكل كبير حيث تساهم في توفير الوقت اللازم لإنجاز المهام الرئيسية، حيث يكون القادة مشغولين بالقرارات

¹ فاتن محمود عبد الرحمن الملفوح، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، 2016، ص 29.

² القريوتي محمد قاسم، مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص 242.

الأكثر أهمية، بالإضافة إلى أن التفويض يعزز تنمية المهارات لدى المرؤوسين و يتيح لهم ممارسة أعمالهم بحرية، مما يسهم في تحسين فعالية الأداء.¹

فوائد تفويض السلطة:

هناك عدة فوائد لتفويض السلطة منها:²

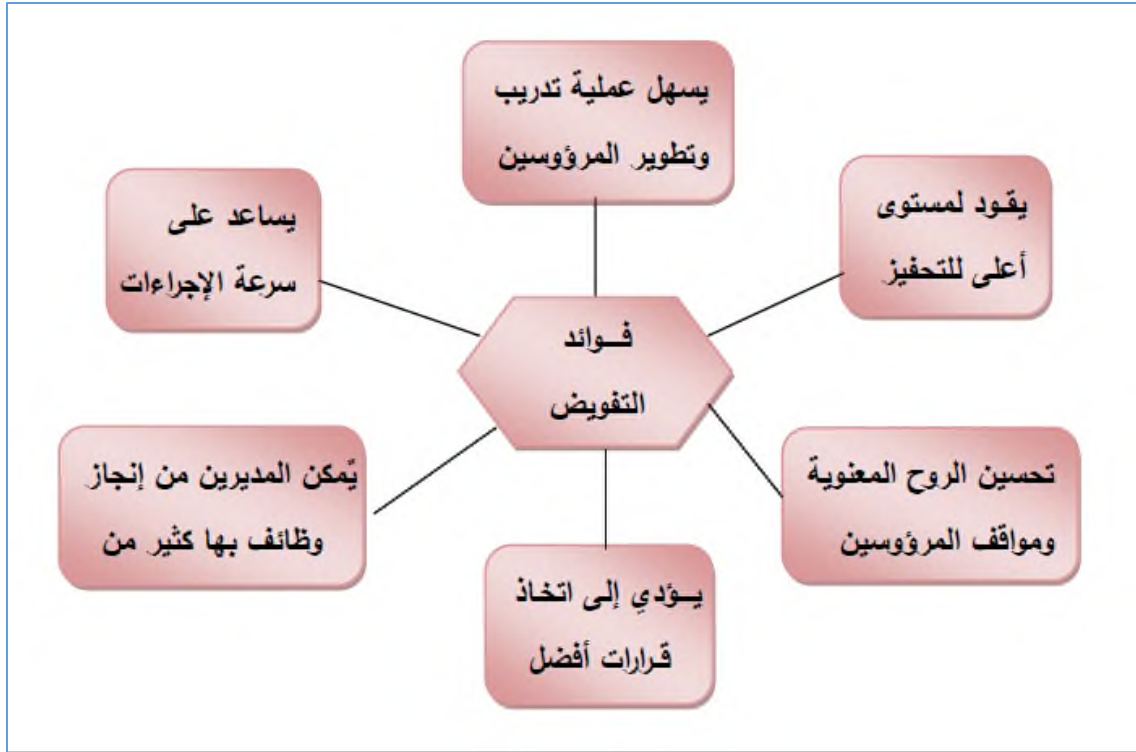
1. **تسهيل عملية التدريب والتطوير:** يسهم التفويض في تسهيل عملية تدريب وتطوير المرؤوسين، حيث يمكنهم من التفاعل بشكل أفضل مع مهامهم المفوضة لهم وتحسين مهاراتهم.
2. **تسريع الإجراءات:** يساعد التفويض في تسريع عمليات اتخاذ القرار وتسريع تنفيذ الإجراءات، حيث يكون للمرؤوسين الصلاحيات لاتخاذ القرارات الضرورية بشكل مستقل.
3. **تعزيز مستوى التحفيز:** يقود التفويض إلى مستوى أعلى من التحفيز، حيث يشعر المرؤوسون بالمسؤولية والثقة، مما يحفزهم لتحقيق أداء متميز.
4. **تحسين الروح المعنوية ومواقف المرؤوسين:** يعزز التفويض في رفع الروح المعنوية للمرؤوسين، حيث يشعرون بأهمية دورهم وتأثيرهم على عمل المؤسسة.
5. **اتخاذ قرارات أفضل:** يساهم التفويض في تحسين عملية اتخاذ القرارات، حيث يكون للمرؤوسين القدرة على اتخاذ قرارات ملائمة وفعالة في سياق عملهم.
6. **تمكين المديرين لإنجاز المهام بكفاءة:** يسمح التفويض للمديرين بتكليف المرؤوسين بالمهام التي تتطلب مستوى عال من الخبرة، مما يسمح للإدارة بتنظيم وتسيير الأعمال بكفاءة أعلى.

¹ هيفاء طيفور، التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجه نظرهن أنفسهن، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، مجلد 7، عدد 2، الجزائر، 2018، ص52.

² أسامة حسن سالم القانون، دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني -الشق المدني، رسالة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا -غزة، فلسطين، 2016، ص55.

ويمكن تلخيص النقاط السابقة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (III - 26): فوائد التفويض



المصدر: أسامة حسن سالم القانون، دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني، رسالة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة، فلسطين، 2016، ص55.

المطلب الثاني: فريق العمل

يبني هذا الأسلوب على تشكيل فرق عمل داخل المؤسسة، حيث يعمل أفراد الفريق سوياً على حل مشاكل العمل، ويتميز هذا النهج بتشجيع التفكير الجماعي ومعالجة المشكلات من زوايا متعددة، مما يساهم في توليد أفكار متنوعة للتعامل مع أي تحدي، ويُفضل أن يكون أفراد الفريق متنوعين في مهاراتهم وخبراتهم، ويتعين عليهم جميعاً التزام بتحقيق هدف مشترك،¹ هذا الأسلوب يستند إلى فكرة أن الفرق المتنوعة والتي تعتمد على التفكير الجماعي والنظر للمشكلة من زوايا متعددة للخروج

¹ جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2010، ص64.

بحلول فعالة، كما ن توليد أكبر عدد من الأفكار يساهم في التعامل مع أي موقف، ويتعين على أعضاء الفريق أن يتمتعوا بمهارات متنوعة ويكونوا ملتزمين بتحقيق الأهداف المشتركة في جو من الثقة،¹ ويرى الباحثان كوين وسبرايترز Quinn & Spreitzer أن تطوير فرق العمل في المؤسسة يعتمد على وجود قائد قوي، قادر على توجيه الفريق وتقديم التشجيع والدعم لأعضائه، حيث يُتوقع من هذا القائد أن يقدم تأثيرا توجيهيا فعالا للفريق، يساعدهم في رسم وتحديد الأهداف وتحقيقها، بالإضافة إلى توفير الدعم والتشجيع الذي يحتاجه أفراد الفريق لتجاوز التحديات والصعوبات التي قد تظهر أثناء تأدية العمل.²

أولا : فوائد فرق العمل

أشار أفندي إلى عدة فوائد لفرق العمل، منها:³

1. إنش بيئة عالية التحفيز: يساهم العمل كفريق في إنشاء بيئة عمل جد محفزة، حيث يشعر أفراد الفريق بالتحفيز والإلهام، ما يؤثر بالإيجاب على أدائهم.
2. توفير بيئة مناسبة للعمل: توفر فرق العمل بيئة عمل ملائمة، تسمح لأعضائها بالتفاعل والتناسق والتعاون بشكل فعال لتحقيق الأهداف المشتركة.
3. تحسين الاستجابة للتغيرات التكنولوجية: حيث تساهم فرق العمل في مواكبة التغيرات السريعة في التكنولوجيا التي تشكل تحديا هاما في البيئة الأعمال الحديثة.

¹ هيفاء طيفور، مرجع سابق، ص 53.

² Quinn Kobert, Spreitzer Gretchen, the road to empowerment: seven questions every leader should consider, organization Dynamics, vol 2, No2, Autuman, p 40.

³ قهواجي امينة، ديناميكية الجماعة والعمل الفريقي في المؤسسة (حالة قسم البحث والتطوير سوناطراك CRD)، رسالة ماجستير في تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة -بومرداس، الجزائر، 2006-2007، ص 89-90.

4. يحسن من نوعية القرارات المتخذة: يساعد العمل كفريق في اتخاذ قرارات فعّالة، حيث يشارك أعضاء الفريق في تحليل الخيارات المتاحة واتخاذ القرار.

ثانياً: أسس بناء فريق العمل

توجد عدة أسس يجب مراعاتها قصد بناء فريق عمل فعال، ومن بين هذه الأسس نجد:¹

1. وضع أهداف واضحة مُجمع عليها: يعتبر تحديد الأهداف والاتفاق عليها من البداية أمراً أساسياً لنجاح الفريق، حيث يساهم في تحديد التوجه وتحفيز أعضائه نحو تحقيق تلك الأهداف.
2. الانفتاح والمواجهة: يتطلب بناء فريق فعال التعامل مع علاقات مفتوحة والتحدث بصراحة، فالمصارحة والتفاهم الجيد منذ البداية تقلل من الصراعات وتساعد في تعزيز نجاح الفريق.
3. التأييد والثقة: تعتبر التأييد والثقة أمرين أساسيين في بناء العلاقات الناجحة، فهما يساهمان في دعم فعالية العمل الجماعي.
4. التعاون وحل الصراعات: يلعب التعاون دوراً كبيراً في بناء فريق فعال، ويساعد في تعزيز الثقة وحل الصراعات بشكل بناء.
5. وضوح الإجراءات ومناسبة الأنظمة: توفير إجراءات واضحة وأنظمة مناسبة تساهم في تسهيل أداء الفريق وتحقيق الأهداف بكفاءة.
6. دعم ومساندة الإدارة العليا: يكون دعم ومساندة الإدارة العليا أمراً ضرورياً لتوفير الموارد والدعم اللازم للفريق أثناء أدائه للمهام العمل.
7. القيادة الإدارية الفعالة: قائد الفريق يلعب دوراً مهماً في توجيه الفريق وتحفيز أفرادهِ لتحقيق الأهداف.

¹ قهواجي امينة، مرجع سابق، ص 66-67.

8. المراجعة المنتظمة: مراجعة أداء الفريق تساعد في تحديد نقاط القوة والضعف، وتوجيه جهود التحسين والتطوير.

9. سلامة العلاقات الداخلية للجماعة: فهم الديناميات النفسية وتعزيز العلاقات الشخصية داخل الفريق يعزز التعاون وبناء الثقة.

10. تطوير وتنمية الفرد: توفير فرص تطوير الفرد يعزز مهاراته، ويساهم في نجاح الفريق.

11. التقييم النهائي: يكون التقييم النهائي أداة هامة لتحديد إن كان الفريق قد حقق أهدافه وما إذا كان هناك حاجة إلى إعادة تعديله.

الشكل رقم (III - 26): أسس بناء فريق العمل



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: قهواجي امينة، ديناميكية الجماعة والعمل الفريقي في المؤسسة (حالة قسم البحث والتطوير سوناطراك CRD)، رسالة ماجستير في تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة -بومرداس، الجزائر، 2006/2007، ص 66-67.

المطلب الثالث: التدريب والتعلم

التدريب هو عملية تهدف إلى تنمية مهارات الفرد وتوسيع معلوماته بطريقة منظمة ومستمرة وبشكل مخطط لها أيضا، مما يساهم في تحسين سلوكه واتجاهاته، ويهدف التدريب أيضا إلى زيادة كفاءة وفعالية الفرد في أداء وظيفته،¹ حيث يجدر على المؤسسة توفير نظام طموح لتطوير مهارات العمال، بهدف تزويدهم بالمعرفة والمهارات الضرورية، مثل مهارات التفاوض، واتخاذ القرارات، وحل الصراع، وتطوير مهارات القيادة،² و الجهود التعليمية لا تمكن العاملين من بناء المعرفة والمهارات والقدرات لأداء مهامهم فقط بل أيضا لاكتساب مهارات تتعلق بالاقتصاديات والتنظيمات في المؤسسات المرجعية الكبرى.³

يشكل التدريب أحد الركائز الأساسية في جهود تمكين العاملين، ويتطلب تضمين جهود المؤسسة ببرامج ومواد تدريبية مناسبة، مع مراعاة التغيرات والتطورات العالمية الحديثة، يعتبر من الضروري للمؤسسات تدريب أعضائها وإعادة تأهيلهم.⁴

وتتجلى أهمية التدريب وتأكيدها من خلال النقاط التالية:⁵

1. التطور العلمي والاكتشافات: يتيح التدريب للأفراد متابعة ومواكبة التطورات العلمية والاكتشافات في طرق الإنتاج وفهم احتياجات السوق المتجددة، حيث يمكن للعاملين استغلال هذه المعلومات لتحسين أعمالهم.

¹ فائق محمود عبد الرحمن الملفوح، مرجع سابق، ص 30.

² سلامة محمد وليد سالم سلامة، مرجع سابق، ص 22.

³ Spreitzer Gretchen, Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work, for thcoming, Hand book of Organization Development, Sage publications, 2007, p 56.

⁴ فائق محمود عبد الرحمن الملفوح، نفس المرجع.

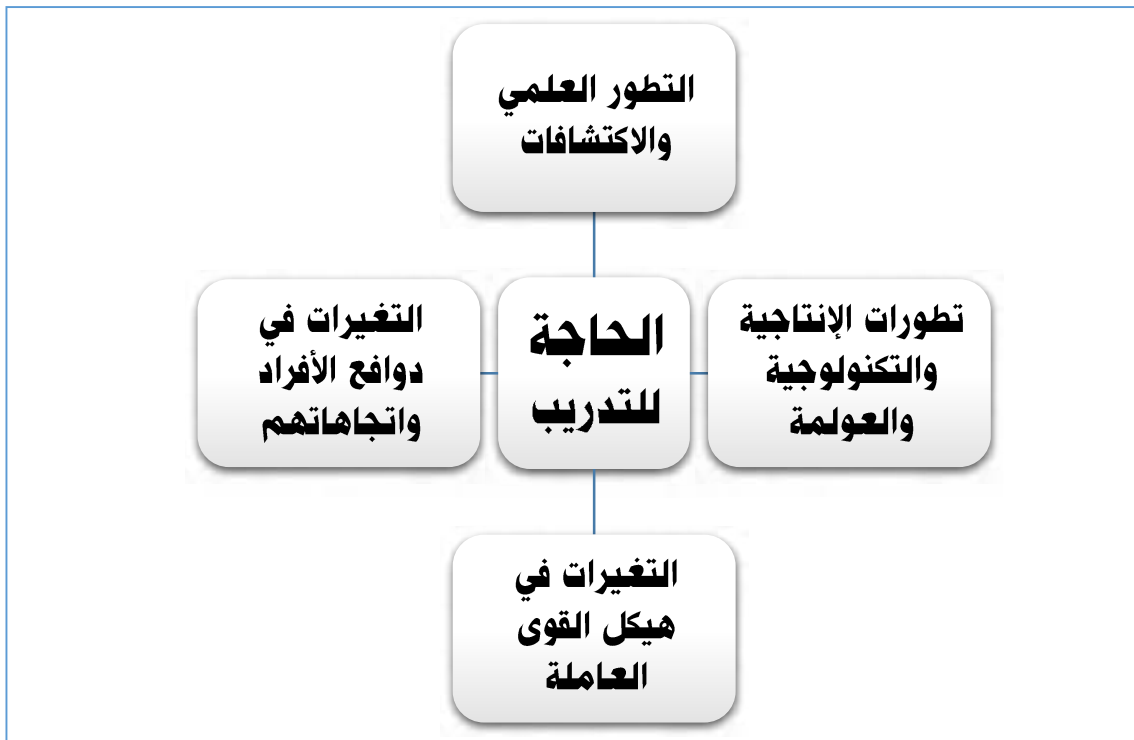
⁵ فائق محمود عبد الرحمن الملفوح، مرجع سابق، ص 30-31.

2. تطورات الإنتاجية والتكنولوجية والعولمة: يفضي التطور السريع في مجالات الإنتاج والتكنولوجيا وظاهرة العولمة إلى ابتكار أساليب وطرق مستحدثة في العمل، كما يتطلب هذا تخصصات علمية ومهارات فنية وإدارية متنوعة تحققها جهود التدريب.

3. التغيرات في هيكل وتركيبه القوى العاملة: مع التطورات الكبيرة في هيكل وتركيبه القوى العاملة، أصبح التدريب أمر ضروريا لمواكبة التغيرات على مستوى المؤسسة والدولة والمستوى القومي والعالمي.

4. التغيرات في دوافع الأفراد واتجاهاتهم وميولاتهم: يعكس التغير في دوافع واتجاهات وميولات الأفراد والتطور في سلوكهم الإنتاجي، الحاجة الملحة لتوفير تدريب يستهدف تعديل وتقويم وتطوير سلوكهم، خاصة مع التحولات المستمرة طوال فترة مساهمهم المهني.

الشكل رقم (III - 28): الحاجة لتدريب



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: فائق محمود عبد الرحمن الملفوح، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، 2016، ص 30-31.

وينوه الباحث إلى قلة الأبحاث التي تناولت القيادة الإدارية من منطلق وظائفها حيث تقريبا أغلب الدراسات والأبحاث تتكلم عنها في الجانب النظري لكن تطبيقيا قليلة هي الدراسات حيث أحصى الباحث الدراسات التي تناولت المهارات الإدارية هي من تناولت وظائف القيادة تطبيقيا، حيث سيخصص الباحث جزءا من استبانته قصد دراسة وظائف القائد ميدانيا ومدى تأثيرها على تمكين العاملين.

المطلب الرابع: التحفيز والاتصال والمشاركة بالمعلومات

ممارسة التحفيز في الإدارة تمثل جهدا من قبل القائد يهدف للتأثير على العاملين عن طريق استثارت وتحفيز دوافعهم ورغباتهم وتلبية حاجاتهم، بهدف جعلهم جاهزين لتقديم أفضل أداء لتحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر هذه الممارسة الإدارية وسيلة القائد للتأثير في العاملين من خلال تحريك دوافعهم ورغباتهم وتلبية حاجاتهم، مما يجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما لديهم لغرض تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في إطار المؤسسة.¹

إن وجود نظام جيد للحوافز يساهم مساهمة مباشرة في جذب الأفراد واشباع حاجياتهم ويعزز من استمرارهم وبقائهم في العمل، كما تنثير المنافسة في لتحسيف الأداء، ويوفر المناخ التنظيمي الإيجابي، مما يزيد في شعورهم بالرضى والولاء التنظيمي،² فإذا أخذنا بتعريف التحفيز كمجموعة من القوى التي تؤثر في سلوك الفرد بطرق معينة، فيصبح من الضروري فهم هذه القوى لضمان فعالية التحفيز في سياق المؤسسة، حيث يُمكن ربط أداء الفرد بثلاثة عناصر رئيسية، وهي: التحفيز والرغبة في

¹ قاسم شهين برسيم العمري، مرجع سابق، ص 91.

² أسامة حسن سالم القانون، مرجع سابق، ص 53.

أداء العمل، والقدرة على أداء العمل، وأخيراً بيئة العمل والموارد الضرورية لأداء العمل،¹ ويمكن

ترجمة هذا وفق المعادلة التالية: الأداء = القدرة X الرغبة X التحفيز.

والشكل الموالي يوضح الإطار العام للتحفيز في سياقه:

الشكل رقم (III - 29): الإطار العام للتحفيز



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: قاسم شاهين برسيم العمري، أنماط القيادة وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتورا، جامعة البصرة، العراق، 2009، ص 92.

مستويات التحفيز:

في حال وجود هرم رتب إدارية متعددة في المؤسسات، يصبح من الضروري استخدام أساليب تحفيزية متنوعة وفقاً لكل مستوى إداري، وعادة ما كانت إدارة المؤسسات تركز على تحفيز القادة كمحركين للعمل والتطور، ومع ذلك أظهرت الخبرة أن هذه الممارسة لم تحقق النتائج المأمولة، مما دفع

¹ قاسم شاهين برسيم العمري، نفس المرجع.

المؤسسات إلى توسيع نطاق التحفيز ليشمل جميع المستويات كالتالي:¹

1. **تحفيز القادة الإداريين:** يتجه القادة عموماً نحو إشباع الحاجات المعنوية أكثر من الحاجات المادية، ويمكن تحفيزهم من خلال مدحهم عند تحقيق التعويضات المالية، وتوفير المعلومات اللازمة، وطلب الاستشارة والتوجيهات، ودعم أفكارهم في المناقشات والاجتماعات.
2. **تحفيز الإدارة العليا والمديرين:** يبحث المديرون عن إشباع حاجات تطوير مهاراتهم، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وفرص الترقية والتقدم المهني، والمعلومات، حيث يجب عليهم القيام بدورين، الأول موجه نحو الرؤساء والثاني نحو المرؤوسين، مساهمة في تحفيز القادة وتحفيز المرؤوسين باتجاه تحسين الأداء والفاعلية.
3. **تحفيز الزملاء:** يبحث كل فرد في موقعه الوظيفي عن إشباع حاجاته المادية والنفسية والاجتماعية، فيجب تقديم المساعدة والدعم للزملاء لتحفيزهم وتحقيق أهدافهم الشخصية.
4. **تحفيز المرؤوسين:** كان التحفيز في السابق محصوراً بالاتجاه الواحد، ولكن يجب على المرؤوسين أن يساهموا في تحفيز رؤسائهم، ويدركوا أن التحفيز هو عملية متكاملة تشمل القادة والإداريين والمرؤوسين.

المطلب الخامس: الاتصال والمشاركة بالمعلومات

يتمثل بعد الاتصال وتداول المعلومات في استخدام الإدارة وموظفيها وسائل اتصال حديثة، حيث تساعد هذه الوسائل في تسهيل تواصل الإدارة مع الآخرين في مختلف الجهات عبر استخدام أجهزة الحاسوب وشبكات الإنترنت، وذلك يمكن من التفاعل مع وسائط متعددة لنقل المعلومات، مما يساهم

¹ من إعداد الباحث بالاعتماد على، قاسم شاهين برسيم العمري، أنماط القيادة وتأثيرها في إنجاز المنظمات الحكومية، أطروحة دكتورا، جامعة البصرة، العراق، 2009، ص 93-94.

في تحقيق الأهداف،¹ حيث ينبغي توفير قنوات فعالة للاتصال لضمان نقل المعلومات في الزمان والمكان المناسبين، ويعد الاتصال الفعال بين مختلف المستويات الإدارية المفتاح الرئيسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، حيث تحتاج إلى تفاعل وتعاون جميع أفراد الفريق، لذا يتعين على القادة تشجيع المشاركة والتفاعل مع الأفراد الذين يمتلكون المعلومات اللازمة لحل المشكلات.²

يساعد التواصل الفعال وتبادل المعلومات في تمكين القادة من نقل أفكارهم ومشاعرهم بفعالية، وذلك بطريقة ملائمة ومتجاوبة مع احتياجات المستقبلين. يتمثل جوهر المهارات اللفظية وغير اللفظية في القدرة على التأثير في مشاعر الآخرين وتوجيهاتهم، مما يسهم في تعزيز العلاقات الإيجابية وزيادة فعالية تمكين الفريق،³ وقد قامت Spreitzer Gretchen في إحدى دراساتها المعنونة بـ: "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment" عام 1996، قامت بفحص مفهوم التمكين وتحليل العوامل الاجتماعية التي تؤثر عليه، من خلال الدراسة أوضحت Spreitzer أن هناك نوعين من المعلومات الحرجة في برنامج التمكين:

1. معلومات حول رسالة المؤسسة: تشمل هذه المعلومات العناصر الأساسية لرسالة المؤسسة، مثل الأهداف، والمسؤوليات، والاتجاه الاستراتيجي.

2. معلومات عن الأداء: تتعلق بمعلومات حول الأداء المالي من ناحية التكاليف، الإنتاجية والجودة. وتقول نفس الباحثة في مقال آخر معنون بـ "Taking stock: A review of more than twenty

¹ أسامة حسن سالم القانون، مرجع سابق، ص 54.

² برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة لولاية بسكرة، رسالة دكتورا في اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص 64.

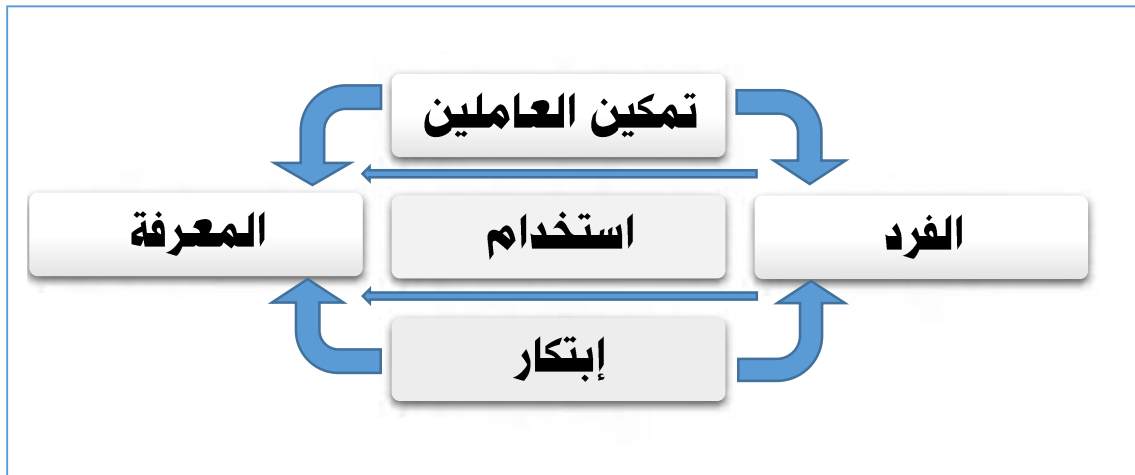
³ جواد محسن راضي، مرجع سابق، ص 64.

"years of research on empowerment at work" أن تدفق المعلومات يأخذ اتجاهين:

1. **الاتجاه النازل:** يتضمن نقل المعلومات من أعلى الهرم التنظيمي إلى الأسفل، ويشمل معلومات حول الأهداف، والمسؤوليات، والاتجاه الاستراتيجي، والذكاء التنافسي، والأداء المالي.
2. **الاتجاه الصاعد:** يشمل نقل المعلومات من الأسفل إلى الأعلى، ويتضمن اتجاهات وآراء العاملين، وأفكار التحسين.

أما في الشق المتعلق بتعزيز مهارات العاملين وبناء معارفهم: فيتطلب تمكين العاملين توفير القدرات الضرورية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات، حيث يتطلب ذلك من الفرد امتلاك قدر من المعارف العلمية، بالإضافة إلى اكتساب مهارات مناسبة لاستخدام أدوات محددة بفعالية، قد يحتاج الفرد أيضا إلى تعزيز مستوى كفاءته في العمل من خلال زيادة معرفته وتطوير مهاراته، بالتالي يكون بناء المعارف وتطوير المهارات جزء أساسي لا يتغنى عنه في عملية تمكين الفرد، ويشكل أساسا هاما في بناء تمكين العاملين.¹

الشكل رقم (III - 30): علاقة تمكين العاملين بالمعرفة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: أسامة حسن القانون، دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن القومي، رسالة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، فلسطين، جامعة الأقصى، 2016، ص 61.

¹ أسامة حسن القانون، مرجع سابق، ص 61.

المبحث الثالث: تقديم مديرية الشؤون الاجتماعية ASL سوناطراك

تعتبر مديرية الشؤون الاجتماعية ASL مديرية تابعة للمديرية المركزية للموارد البشرية لمؤسسة سوناطراك وعليه سيتطرق الباحث أولا لعرض عام لمؤسسة سوناطراك SONATRACH لينتقل بعدها لعرض مديرية الشؤون الاجتماعية ASL محل الدراسة.

المطلب الأول: العرض العام لمجموعة سوناطراك

تعد مؤسسة سوناطراك منذ الاستقلال قاطرة الاقتصاد الوطني الجزائري، إذ تتمثل مهمتها الرئيسية في تامين الاحتياطات الجزائرية الكبيرة من الهيدروكربونات، حيث تلعب دورا بارزا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للجزائر، كما تساهم بشكل كبير في تنفيذ السياسات الوطنية والدولية للطاقة والتعدين ببرامج ومشاريع هامة في مجال الطاقة وتوزيع المنتجات البترولية على الصعيدين الوطني والدولي، حيث وبعد استقلال الجزائر في 5 جويلية 1962 أصبحت الجزائر مالكة لمواردها البترولية، ومع ذلك استمرت فرنسا في السيطرة على هذه الموارد من خلال مؤسسة SN REPAL الفرنسية وهذا عملا بقانون البترول الصحراوي لعام 1958 تطبقا لاتفاقيات إيفيان، وقد عرفت مؤسسة سوناطراك عدة محطات حيث نسردها ضمن سياقها التاريخي كالتالي¹:

- تم إنشاء المؤسسة الوطنية للبحث والتنقيب وتسويق المحروقات سوناطراك SONATRACH في 31 ديسمبر 1963 حيث كانت تابعة لوزارة الطاقة والمناجم والصناعات الكيماوية والبتروكيماوية، وكان الهدف الرئيسي من انشائها هو من أجل استغلال المواد الطاقوية في الجزائر، وذلك بموجب

¹ Site Web: <https://www.alnaft.dz/ar/687/evolution-depuis-lindependance-ar>.

(03/02/2022, 23 :17).

المرسوم الرئاسي 63-491 المؤرخ في 31 ديسمبر 1963¹، مسجلة في السجل التجاري رقم: 848483، لتتولى مسؤولية نقل وتسويق المحروقات، ولكن لاحقاً توسعت في قطاعات أخرى من صناعة البترول.

- تم توقيع اتفاق الجزائر في 29 جويلية 1965، الذي أكد نظام الامتياز وجعل شركتي توتال وإلف الفرنسيتين ملزمتين بدفع جزء من أرباحهما للدولة الجزائرية.

- في 24 أوت من سنة 1967، قررت الجزائر تأميم نشاطات التكرير والتوزيع لشركتي موبيل وإيسو الأميركيتين.

- وقعت سوناطراك اتفاقا في 19 أكتوبر 1968 مع المجموعة الأميركية غيتي أويل، مما أدى إلى استرجاع 51% عزز من موقف الجزائر في هذا القطاع وخصوصا عزز من مجابقتها للطرف الفرنسي.

- في 24 فيفري 1971، وبعد سلسلة من التحولات التي شهدتها المؤسسة، تمكن الرئيس الراحل هواري بومدين من تأميم المحروقات بالكامل، فأصبحت بعد ذلك سوناطراك الوصي الوحيد للثروات البترولية والغازية بالجزائر، حيث أصبحت الشركات الأجنبية مجبرة على الشراكة مع مؤسسة سوناطراك من اجل الاستثمار والتواجد بالجزائر.

- استطاعت مؤسسة سوناطراك في فترة وجيزة أن تصل الى تكامل عمودي وأفقي الى نشاطات متعددة، وذلك انطلاقا من اشراف عدة توجهات للمخطط الخماسي 1980-1985، حيث أعيدت هيكلتها على غرار المؤسسات الاخرى حيث نشأت عنها سبعة عشر (17) مؤسسة: أربعة (4)

¹ المرسوم الرئاسي رقم 63-491 المؤرخ في 31 ديسمبر 1963، يتضمن الموافقة على تأسيس الشركة الوطنية للنقل وتسويق الوقود السائل الهيدروكربونات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 4، ص 23، مؤرخة في 10 جانفي 1964.

مؤسسات صناعية، ستة (6) مؤسسات خدماتية، ثلاث (3) مؤسسات إنجاز، أربعة (4) مؤسسات لتسيير المناطق الصناعية الموجودة بأرزويو، سكيكدة، حاسي مسعود، حسين رمل.

- في عام 1986، صدر القانون رقم 86-14 المؤرخ في 19 أوت 1986 المتعلق بتحديد الأشكال القانونية لأنشطة التتقيب والاستكشاف والبحث ونقل المحروقات التي تسمح لسوناطراك بالانفتاح على الشراكة، أقر حقيقة هيمنة مؤسسة سوناطراك على جميع أنشطة القطاع، وأقر عدم ثقة الدولة الجزائرية في الشركات الأجنبية للقيام بأي من هذه الأنشطة إلا من خلال الشراكة مع سوناطراك بحيث لا تقل نسبة سوناطراك عن 51٪، وفقا للأشكال التالية¹:

1. شراكة عقد تقاسم الانتاج (PCS) Association Production Contract Sharing

2. شراكة عقد الخدمة (RSC) Contract Service Risk

3. الشراكة بالمشاركة دون شخصية قانونية حيث يؤسس الشريك الأجنبي شركة تجارية بموجب القانون الجزائري (القانون التجاري).

4. شراكة على شكل شركة تجارية بالمساهمة ومركزها الرئيسي بالجزائر.

- في عام 1999، أصبحت سوناطراك مجموعة دولية للنفط والغاز، حيث وقعت 26 عقدا مع أكثر من 130 شركة نفط أجنبية.

- في سبتمبر من سنة 2000، أصبحت سوناطراك شركة مساهمة ذات مساهمات مرخص لها بتوسيع أنشطتها في مختلف المجالات المتعلقة بقطاع الطاقة والمناجم مع السماح بالتدخل خارج

¹ بوجنية قوي، خميس محمد، قانون المحروقات في الجزائر وإشكالية الرهانات المتضاربة، مجلة دفاتر السياسة والقانون، عدد 9، جوان 2013، ص 147-148.

البلاد، حيث يضبط المرسوم 271-2000 المؤرخ في 23 سبتمبر 2000 كما تم تعديله وتتميم

النظام الأساسي لمؤسسة سوناطراك، وهي شركة مساهمة¹ تتولى المهام التالية:

1. البحث والتنقيب عن الهيدروكربونات بالاشتراك مع شركات أخرى أو بجهد خاص.
 2. تطوير وإنتاج الهيدروكربونات.
 3. نقل الهيدروكربونات عبر خطوط الأنابيب.
 4. تكرير الغاز الطبيعي، وفصل غاز البترول المسال.
 5. البتروكيماويات.
 6. تسويق المحروقات وتوزيع المنتجات البترولية.
 7. النقل البحري للهيدروكربونات.
 8. وقد تنوعت المجموعة لتشمل مجالات صناعية أخرى في مجال تحلية مياه البحر والنقل الجوي وتوليد الكهرباء.
 9. تطوير سياسة المجموعة في مجال الصحة والسلامة والبيئة، من خلال الحد من تأثير أنشطتها على البيئة، حصل على جائزة التميز العالمية لحرق الغاز.
 10. وعلى المستوى الدولي، تلعب المجموعة دورًا كمورد رئيسي للغاز الطبيعي للسوق الأوروبية.
- في سنة 2005، اصدرت الجزائر قانون المحروقات وهو قانون 05-07 المؤرخ في 28 أفريل 2005 الذي نص في المادة 12 منه على إنشاء وكالتين تتمتعان بالشخصية القانونية والاستقلالية المالية تدعيان بوكالتي المحروقات وهما²:

¹ القرار DG-459، المخطط الهيكلي التنظيمي لسوناطراك، ص1.

² قانون المحروقات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية، العدد 50، 2005، ص 09.

1. الوكالة الوطنية لرقابة نشاطات وضبطها في مجال المحروقات (ARH) وتدعى في صلب النص سلطة ضبط المحروقات.

2. الوكالة الوطنية لتتبعين موارد المحروقات (ALNAFT) وتدعى في صلب النص النفط .

- في 29 جويلية 2006 صدر الأمر 10-06 يفرض مشاركة سوناطراك الإجبارية على وجه الخصوص بحد أدنى 51% في أي عقد وإدخال الضريبة على الأرباح الاستثنائية¹.

- في 20 فيفري 2013، صدر القانون 01-13 الذي يعدل ويكمل القانون 07-05 من خلال إدخال تدابير محفزة جديدة تعمل على تحسين جاذبية لقطاع المحروقات الوطني بما في ذلك الخارج والحقول ذات الجيولوجية المعقدة لتكثيف جهود التنقيب والكشف عن مكامن جديدة غير تقليدية من المحروقات.

- في 11 ديسمبر 2019، صدر القانون 13-19 الذي ينظم نشاط المحروقات في الجزائر، والذي يهدف إلى جعل الإطار القانوني أكثر مرونة وتنافسية لجذب الشركات الأجنبية وتشجيع شراكاتها مع الشركات المحلية، من أجل تحسين البيئة الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، من خلال إدخال نظام ضريبي مبسط ومن خلال كذلك تعزيز استخدام السلع والخدمات المحلية².

- سنة 2021، سنة بداية العمل بالقانون 13-19:

○ بدأت بؤادر العمل بقانون المحروقات 13-19 تبرز للساحة، حيث تم التوقيع على أول عقد استكشاف وإنتاج المحروقات بموجب القانون 13-19 على محيط بركين جنوب مع الشريك

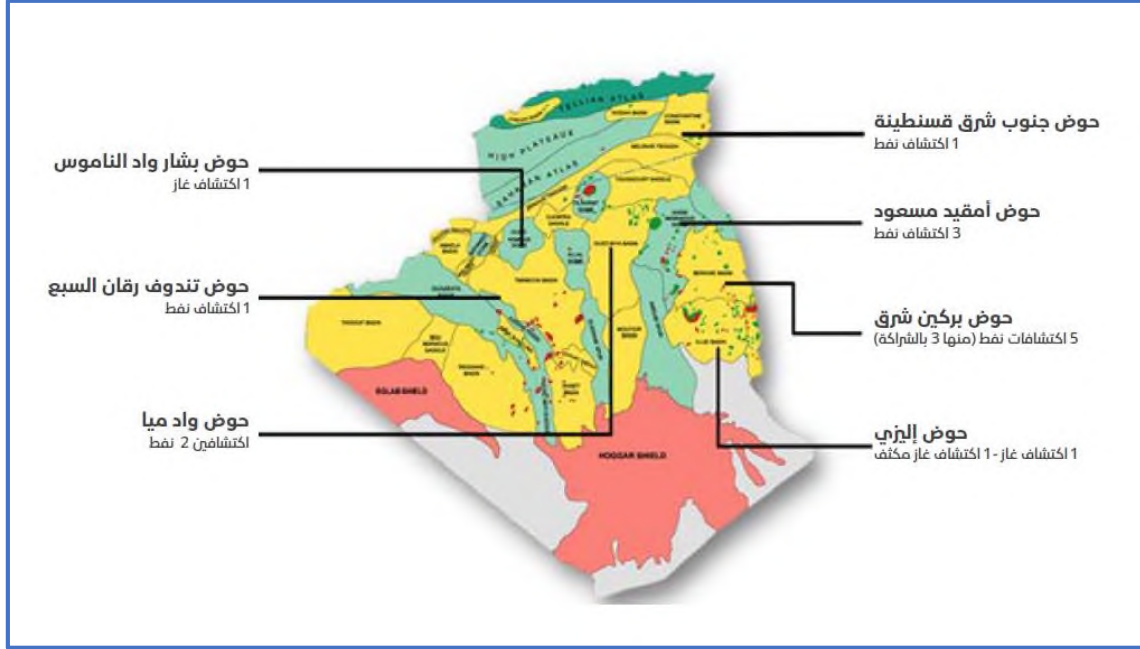
¹ قانون المحروقات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية، العدد 50، 2005، ص 07.

² Site Web: <https://www.alnaft.dz/ar/687/evolution-depuis-lindependance-ar>,

(03/02/2022,23 :17)

الايطالي إيني ENI، وكذا كذلك توقيع عقدي 02 مشاركة الإنتاج بموجب نفس القانون، وهذا تزامنا مع انجاز 15 اكتشاف 3 منها عن طريق شراكة.

الشكل رقم (III - 31): خريطة 15 اكتشاف لمؤسسة سوناطراك سنة 2021



المصدر: الحصيلة السنوية لسنة 2022، وثيقة سنوية معدة من طرف مؤسسة سوناطراك، 2022، ص 25. يمكن الإطلاع عليها عبر الرابط:

https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2023/10/RA_2022_AR_Web.pdf

(03/02/2022, 21 :10)

○ كذلك في إطار تنويع نشاطات المؤسسة تم توقيع عقد شراكة مع مؤسسة RÖNESANS

متعلق بمشروع إنتاج البولي بروبيلين في مدينة جيهان التركية توقيع اتفاقية المساهمين لإنشاء

شركة جزائرية - صينية لإنجاز مشروع الفوسفات المدمج (PPI) .

○ في مجال التسيير عرفت سنة 2021 عدة خطوات اتجاه رؤيتها الجديدة حيث تم:

1. اعتماد مدونة أخلاقيات سوناطراك جديدة تحدد معايير السلوك والأخلاق التي يجب أن

يتحلى بها موظفوها والأطراف من ذوي المصلحة

2. التوقيع البيان العام لسياسة المحتوى المحلي والاندماج الوطني.

3. توقيع السياسة العامة الجديدة للصحة والسلامة وحماية البيئة.

- سنة 2022 وفي سياق تفعيل القانون 19-13:

1. تم إبرام عدة عقود/تعديلات واتفاقيات تجارية مع عملاء أوروبيين للتزويد بالغاز
2. تحقيق صافي ربح يعادل ما يفوق 10 مليارات دولار، كأفضل أداء مالي منذ إنشاء المؤسسة.

3. إطلاق إنجاز مجمع ميثيل ثالثي بوتيل الإيثر MTBE لصناعة التكرير.

4. إطلاق أنجاز محطة ثانية لتوليد الطاقة الكهروضوئية بسعة 10 ميغاواط مخصصة لتزويد إنتاج النفط والغاز بمواقع حوض حاسي بركين .

5. تدشين مختبر متخصص في مجال الطاقة الشمسية "مختبر الطاقة الشمسية Lab Solar".

6. كما عرفت سنة 2022 توقيع 1900 عقد مع شركات خاضعة حصريا للقانون الجزائري.

- سنة 2023:

1. توقيع عقود بين سوناطراك وتوتال إنيرجي، تتعلق على وجه الخصوص باستغلال وتطوير حقول TFT .

2. توقيع عقد بين STEP Polymers SPA، شركة فرعية مملوكة 100% لمجمع

سوناطراك و JV HQC-Petrofac لإنجاز مركب للبرترو كيمياء بأرزيو (وهران)

مخصص لإنتاج 550 ألف طن/سنة من مادة البولي بروبيلين.

3. التوقيع بين سوناطراك وشركائها "بارتامينا" الأندونيسي Pertamina و "رييسول" الإسباني

Repsol، عقد تقاسم الإنتاج بموجب القانون 19-13.

ويرى الباحث أن للقانون الجديد تأثير إيجابي على التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر، والدليل هو جملة الاتفاقيات الموقعة منذ صدوره، كما أن هذا القانون يركز على تحقيق استفادة اقتصادية للشركاء الأجانب والمحليين معا، وبناء إطار يحافظ على استدامة وأمان استخدام موارد المحروقات وحماية البيئة.

المطلب الثاني: مهام مؤسسة سوناطراك، نشاطها وهيكلها التنظيمي

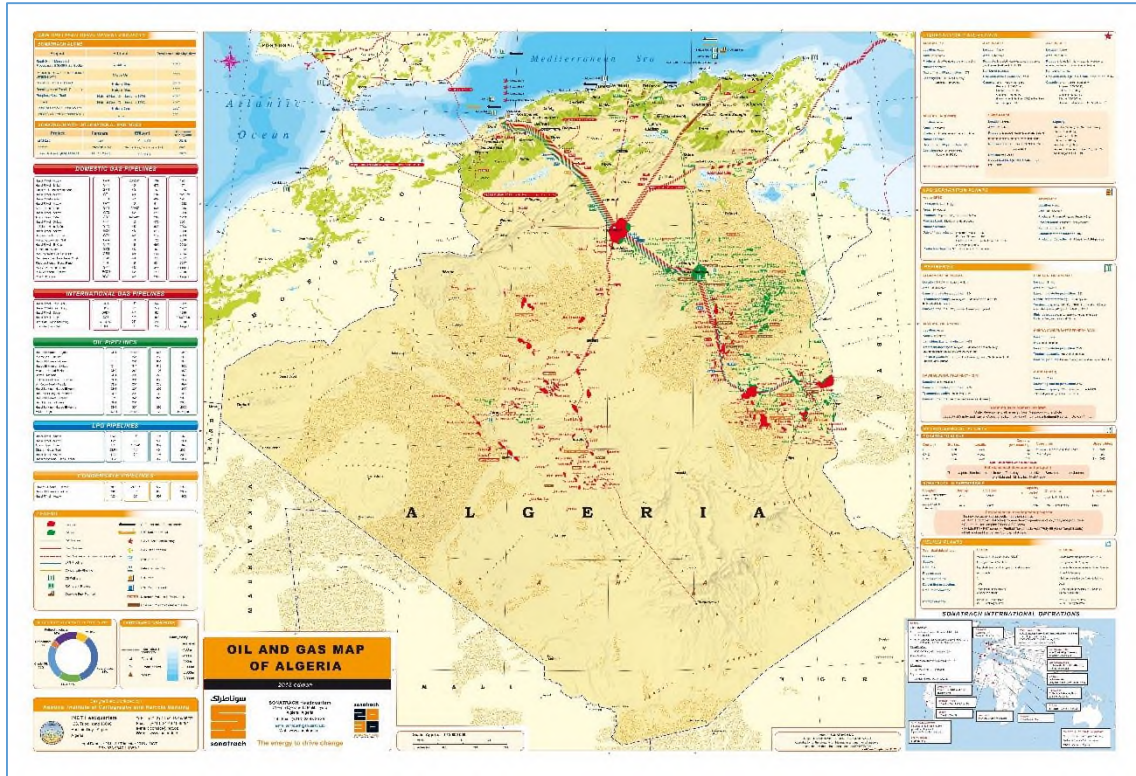
سيتطرق الباحث في هذا الجزء إلى مهام مؤسسة سوناطراك وهيكلها التنظيمي كالتالي:

1. مهام مؤسسة سوناطراك:

تعد مؤسسة سوناطراك المجموعة الهيدروكربونية الرائدة في إفريقيا، حيث ومنذ 60 سنة، لعبت سوناطراك دورها كقاطرة للاقتصاد الوطني، وتتمثل مهمتها الأساسية في تطوير احتياطات الجزائر الكبيرة من الهيدروكربونات، وتستمد قوته من قدرته على أن تكون مجموعة متكاملة تماما عبر سلسلة القيمة الهيدروكربونية بأكملها، ففي مجال التنقيب، تعمل سوناطراك بمفردها أو بالشراكة مع شركات النفط الأجنبية على بعض أكبر الرواسب في العالم في مناطق مختلفة من الصحراء الجزائرية: (حاسي مسعود، حاسي الرمل، حاسي بركين، أورهود، تين فوي تابانكورت، ورورد نوس، وعين صلاح، وعين أميناس)، أما في مجال النقل، تمتلك المجموعة شبكة كبيرة للغاية من خطوط الأنابيب التي تمتد اليوم على ما يقرب من 22000 كيلومتر عبر التراب الوطني، وكذا خطوط غاز للتصدير لأروبا، كما قامت المؤسسة بتطوير أربعة موانئ نفطية لتحميل المحروقات: الجزائر العاصمة وأرزو وبجاية وسكيكدة من أجل السماح بتحميل وتفريغ الناقلات الكبيرة بسعة 80.000 إلى 320.000 طن متري وناقلات الغاز الطبيعي المسال.

والخريطة الموالية تبين خارطة الجزائر للطاقة من بترول وغاز وقنوات والتي تقوم بتسييرها مؤسسة سوناطراك:

الشكل رقم (III - 32): خارطة الطاقة (البترول و الغاز) للجزائر - 2018



المصدر: الموقع الرسمي لمؤسسة سوناطراك، للإطلاع عليها بجودة عالية عبر الرابط

https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2018/12/Oil_Gas_map_of_Algeria_2018.jpg

(03/02/2022, 23 :17)

ولقد صدرت عدة مراسيم تحدد فيها مهام المؤسسة وبينها ما ورد في المرسوم الرئاسي 66-262

المؤرخ في 22 سبتمبر 1966 والمتمثلة في:

1. تنقيب، بحث، استغلال، تحويل وتمييع الغاز الطبيعي، وكذا نقله وتسويقه.
2. تطوير، استغلال، تسويق وتسيير شبكات نقل المحروقات.
3. انماء مختلف اشكال الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارجها مع شركات جزائرية أو اجنبية.

4. اكتساب وحيازة كل محفظة الاسهم وكذلك الاشتراك في راس المال وفي كل القيم المنقولة الاخرى في شركة موجودة أو يتم انشائها في الجزائر أو خارجها.

5. تموين السوق المحلي والسوق الدولي بمحروقات السائلة الغازية.

6. استغلال المنشآت والمعدات وذلك لزيادة القيمة الحقيقية للمحروقات.

7. العمل على تحقيق سياسات البترولية وبذلك تطوير الاقتصاد.

8. تطوير جميع النشاطات المرتبطة بصناعة المحروقات المباشرة او الغير مباشرة وكذلك الاعمال

التي تعود بالفائدة على مؤسسة سوناطراك، وكل ما يتعلق بأهداف المؤسسة.

2. الهياكل التشغيلية لنشاط مؤسسة سوناطراك

مهام شركه سوناطراك يرتكز ويعتمد على خمسة (5) أنشطة، حيث ينفذ كل نشاط أنشطته ويطور

محفظة أعماله ويساهم، في مجال خبرته في تطوير الأنشطة الدولية للمؤسسة، ويتم تنظيم الهياكل

التشغيلية ضمن الأنشطة التالية¹:

1.2 نشاط الاستكشاف والإنتاج (E&P) : Exploration-Production

مسؤول عن تطوير وتطبيق السياسات والاستراتيجيات لاستكشاف وتطوير واستغلال النفط والغاز،

في إطار الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، وهو نشاط أولي يحتوي على 06 وحدات: الاكتشاف،

البحث، التطوير، والانتاج، التنقيب، الهندسة والبناء، جمعيه الرابطة والشراكة.

2.2 نشاط التكرير والبتروكيمياء (RPC) : Raffinage et Pétrochimie

مسؤول عن وضع وتطبيق السياسات والاستراتيجيات الخاصة بتشغيل وإدارة وتطوير أعمال التكرير

والبتروكيموايات، في إطار الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وهو نشاط بعدي يحتوي على 05

¹ Site Web: <https://sonatrach.com/organisation>, (11/05/2023, 09:50).

وحدات: التمميع فصل، تكرار البترول، البتروكيميا، الدراسات والتطوير، وتحديد التكنولوجيا.

3.2 نشاط النقل عبر الأنابيب (TRC) :Transport par canalisations

مسؤول عن تطوير وتطبيق السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بنقل المواد الهيدروكربونية عبر خطوط

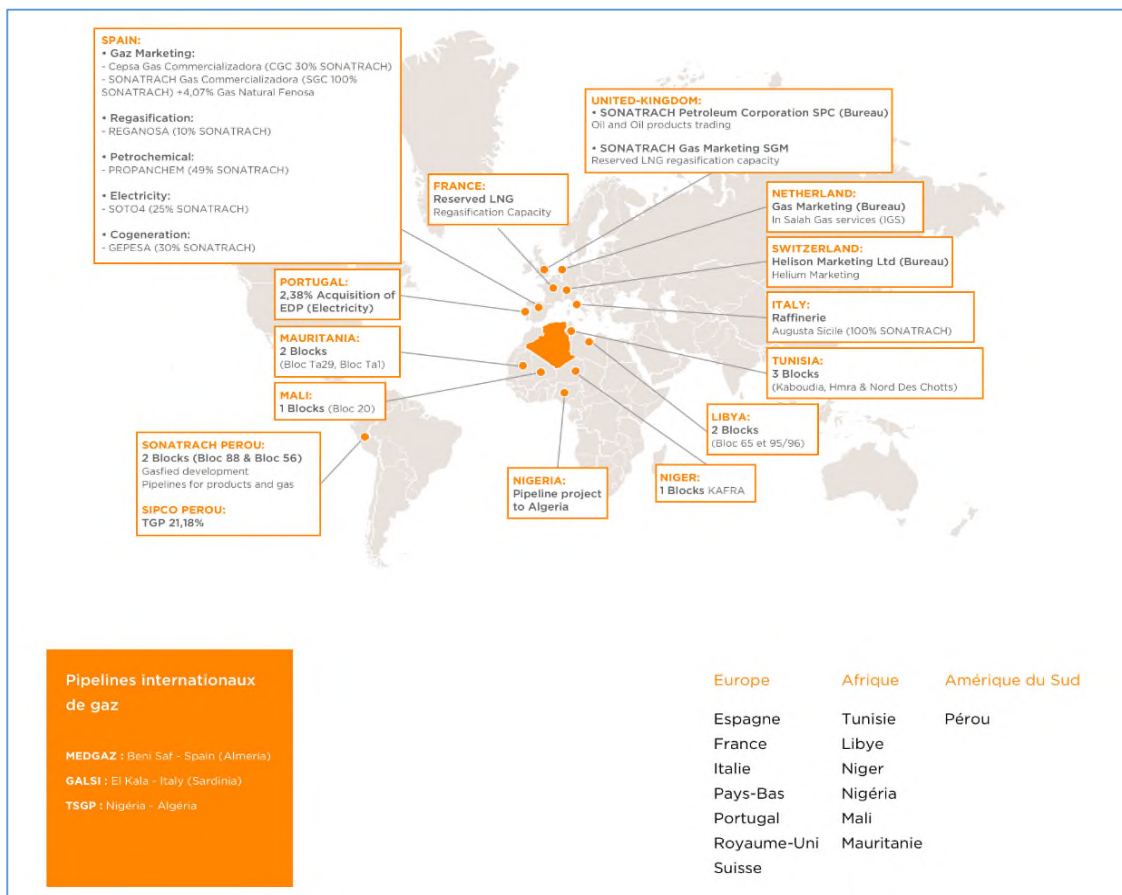
الأنابيب، في إطار الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ويحوي 03 وحدات:

- تخزين المحروقات وسوائل الغازية

- نقل السوائل الغازية والمحروقات عبر القنوات

- شحن الناقلات البترولية.

الشكل رقم (III - 33): خارطة خطوط الغاز العالمية لسوناطراك



المصدر: الموقع الرسمي لمؤسسة سوناطراك، للإطلاع عليها بجودة عالية عبر الرابط

https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2018/12/Oil_Gas_map_of_Algeria_2018.jpg

(03/02/2022, 23 :35)

1.2 نشاط التسويق (COM) Commercialisation :

مسؤول عن وضع وتطبيق سياسات واستراتيجيات تسويق المواد الهيدروكربونية في الخارج وفي السوق الوطنية، في إطار الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

5.2 نشاط التميع والفصل (LQS) Liquéfaction et Séparation :

في سعيها لأن تكون مؤسسة سوناطراك جزءا من دينامية جديدة أكثر مرونة وكفاءة في تنظيمها وتشغيلها لمواجهة التحديات التي تواجهها، تبنت المؤسسة مسارا لسياسة جديدة لتحويل المؤسسة، حيث تم إنشاء قسم التحويل المسؤول عن مراقبة تنفيذ تحول المؤسسة خصيصا لهذا الغرض، والغرض تبسيط الأنشطة وتحديث إدارة المجموعة، لا سيما من خلال إنشاء قسم مؤسسي للاستجابة للتحديات الاستراتيجية الجديدة، وهكذا تنقلت المؤسسة الجديدة من أربعة (4) إلى خمسة (5) أنشطة. ويهدف هذا التحول إلى وضع الأداء في قلب أعمال المؤسسة، ومن بين التغييرات الرئيسية التي تم الإعلان عنها لتعزيز هيكل ومهارات كل نشاط، تم تقسيم قسم العمليات النهائية (LRP) إلى كيانات متميزين، الأول يتولى أنشطة التميع والفصل والثاني أنشطة التكرير والبتروكيماويات، حيث يتيح هذا الإنشاء إمكانية إنشاء نشاط التكرير والبتروكيماويات ككيان قائم بذاته والذي سيكون مسؤولا بشكل خاص عن المشاريع الجديدة الجاري تنفيذها وتطويرها (مصفاة 3 HMD، مشروع PDHPP، تحويل سكيكدة، التكسير البخاري، إلخ)¹.

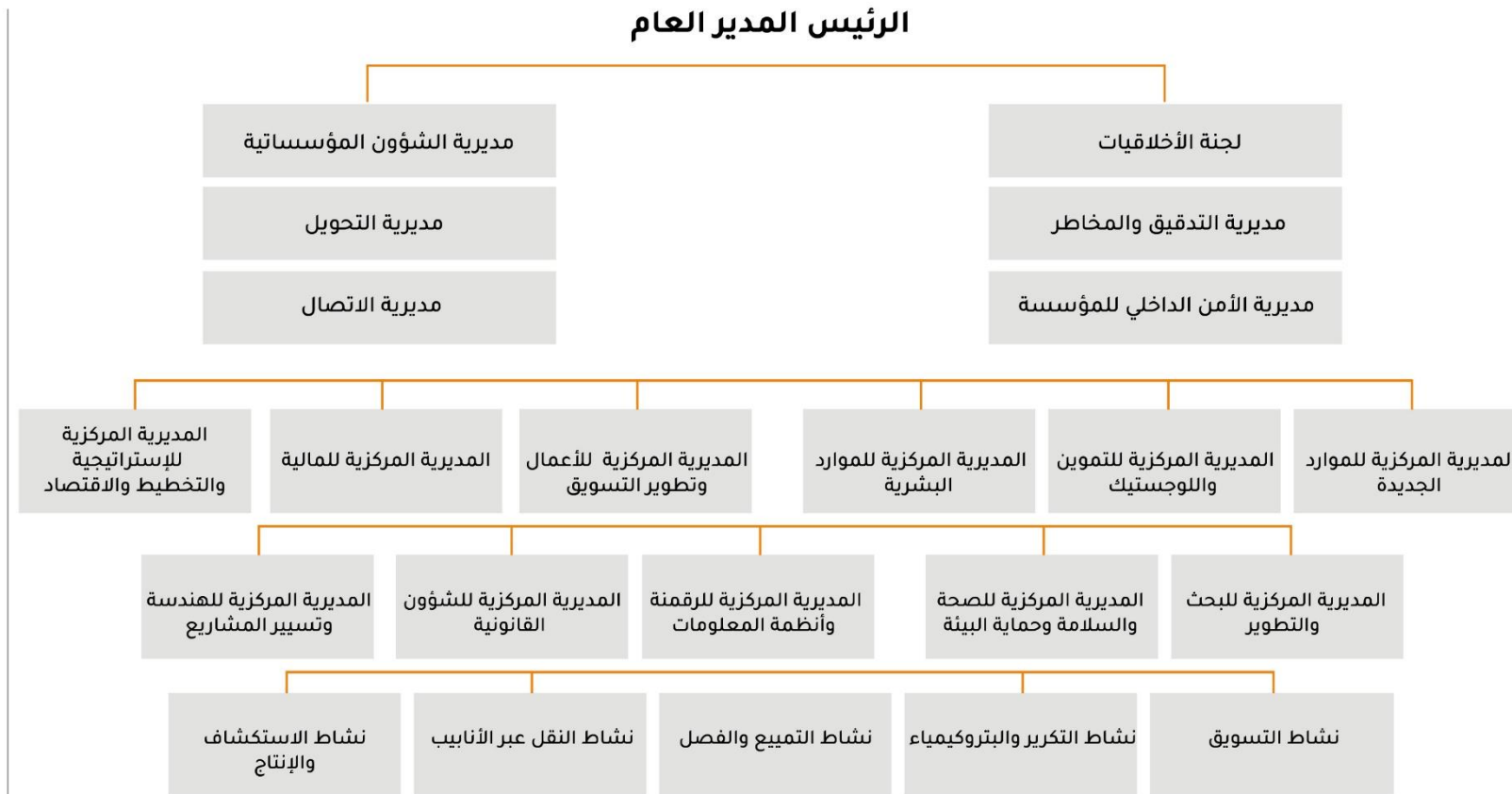
والشكل الموالي يحدد هيكل مؤسسة سوناطراك كالتالي:

¹ Site Web : <https://sonatrach.com/organisation>, (11/05/2023, 09 :53).

الشكل رقم (III - 34): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك SONATRACH



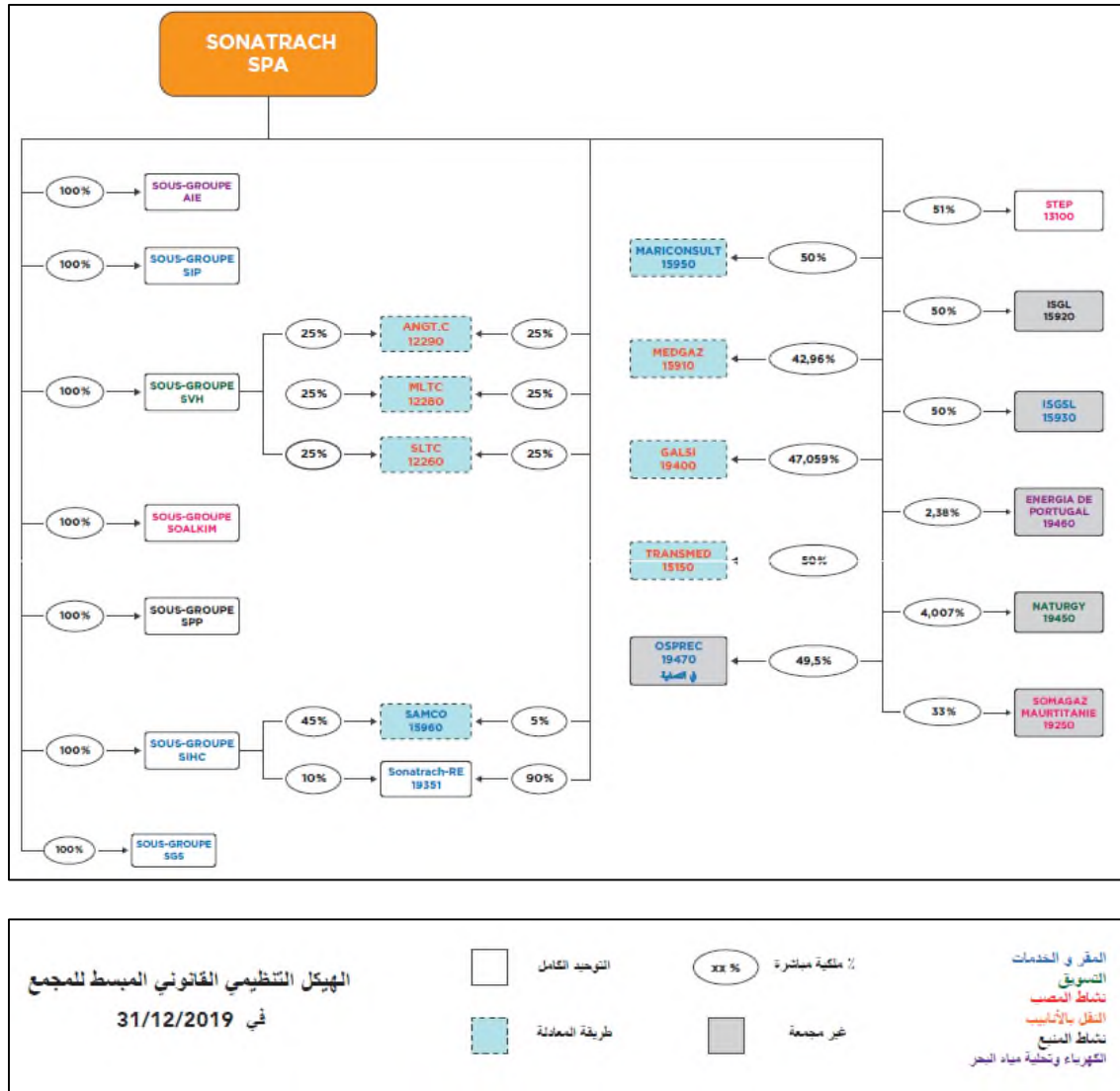
الهيكل التنظيمي لسوناطراك



المصدر: (53: 09/11/2023), <https://sonatrach.com/organisation>, Site Web :

الهيكل التنظيمي القانوني:

تبين المخططات التنظيمية ادناه، المجالات الفرعية للمساهمات المملوكة لمجمع سوناطراك خلال السنة المالية 2019.



المطلب 3: تقديم، وهيكل مديرية الشؤون الاجتماعية SONATRACHLSA

إضافة لمساهماتها الاقتصادية والتجارية تعتبر مؤسسة سوناطراك أكبر مؤسسة خادمة بالجزائر، حيث تتعهد بالاستثمار في برنامج اجتماعي من خلال المساهمة والتحسين الدائم للصحة المعنوية والبدنية لعمالها، وكذا والتي تنعكس في البرامج الاستثمارية الاجتماعية التالية:

1. التكوين والتدريب؛
2. التعليم؛
3. الصحة والبيئة؛
4. التراث والتقاليد؛
5. الرياضة والثقافة.

مديرية الشؤون الاجتماعية LSA سوناطراك هي الإدارة المتخصصة في تنسيق وإدارة وتنظيم جميع الأعمال الاجتماعية لمجموعة سوناطراك، حيث تقدم العديد من الأنشطة الاجتماعية والأنشطة الترفيهية والخيرية لصالح العمال وأسرهم والمجتمع من أجل تقديم أفضل الفوائد الاجتماعية الممكنة للبيئة التي تعمل فيها مؤسسة سوناطراك.

ترتبط مديرية الشؤون الاجتماعية LSA بشكل هرمي بالمديرية العامة DG لمؤسسة سوناطراك، وجاء تنظيمها حسب القرار DG/307 المؤرخ في 27 ماي 2020 لسيما المادة 3 منه والتي حددت تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية على النحو التالي:

1. المديرية الفرعية للخدمات الاجتماعية: تحوي الأقسام التالية

1. قسم النشاط والحماية الاجتماعية؛

2. قسم الطفولة؛

3. قسم الرياضة والترفيه.

2. المديرية فرعية للصحة: تحوي الأقسام التالية

1. قسم الصيدلة والتجهيزات الطبية؛

2. قسم الطب الاجتماعي؛

3. قسم الطب المهني؛

4. قسم الدفع لطرف ثالث.

3. المديرية الفرعية للإدارة والمالية: وتحتوي الأقسام التالية

1. الدائرة المالية؛

2. الدائرة القانونية؛

3. إدارة الموارد البشرية.

4. المديرية الفرعية للإمدادات والموارد، وتحتوي الأقسام التالية:

- إدارة التموين والنقل؛ - عشر (10) مديريات جهوية: الجزائر

- قسم علوم الحاسب ونظم المعلومات؛ العاصمة، أرزيو، بجاية، بومرداس، سكيكدة،

- إدارة الموارد العامة؛ حاسي مسعود، حاسي الرمل، إن أميناس،

- القسم الفني؛ بسكرة وأدرار؛

- مركز الفروسية؛ - قسم مشتريات؛

- المركز البحري؛ - قسم الرقابة الداخلية؛

- نادي التنس؛ - قسم الصحة والسلامة والبيئة؛

- مساعد الأمن الداخلي للمؤسسة.

1. المهام الأساسية لمديرية الشؤون الاجتماعية:

تتولى مديرية الشؤون الاجتماعية المهام الأساسية التالية:

- إدارة ميزانية الشؤون الاجتماعية وأصولها؛

- تنفيذ السياسات والإجراءات وأساليب العمل في مجال العمل الاجتماعي والحماية؛

- تنفيذ سياسات وإجراءات الصحة المهنية؛

- تعزيز الإجراءات لحماية صحة العمال ومعاليتهم؛

- المشاركة في تطوير سياسات وإجراءات الصحة المهنية وتنفيذها؛
- تنمية الأنشطة الاجتماعية والثقافية والرياضية؛
- تطوير الأنشطة الترفيهية والتعليمية لأبناء العاملين؛
- وضع إجراءات التشغيل لوحدة الشؤون الاجتماعية بالمؤسسة؛
- رفع التقارير إلى الأمين العام.

2. تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية:

تنظم مديرية الشؤون الاجتماعية على النحو التالي:

1. المديرية الفرعية للخدمات الاجتماعية؛
2. المديرية فرعية للصحة؛
3. المديرية الفرعية للإدارة والمالية؛
4. المديرية الفرعية للإمدادات والموارد؛
5. مركز للفروسية؛
6. مركز بحري؛
7. نادي التنس؛
8. عشر (10) مديات جهوية: الجزائر العاصمة، أرزيو، بجاية، بومرداس، سكيكدة، حاسي مسعود، حاسي الرمل، إن أميناس، بسكرة وأدرار؛
9. قسم المشتريات
10. قسم الرقابة الداخلية
11. قسم الصحة والسلامة والبيئة؛

12. مساعد الأمن الداخلي للمؤسسة.

1.2 المديرية الفرعية للخدمات الاجتماعية

تتولى المديرية الفرعية للأعمال الاجتماعية المهام الأساسية التالية:

- تنفيذ السياسات والإجراءات والأساليب في مجال العمل الاجتماعي والحماية؛
- تخطيط وتنظيم ومراقبة الأنشطة داخل رياض الأطفال؛
- تنمية الموارد التعليمية في رياض الأطفال؛
- تطوير وتنفيذ وتنسيق الأنشطة الاجتماعية والثقافية تقييم وتوقع وتطوير البنية التحتية اللازمة للأنشطة الاجتماعية والثقافية؛
- مراقبة تنفيذ قرارات وتوجيهات المؤسسة والهيئة العليا للعمل الاجتماعي في شؤون العمل الاجتماعي؛ توحيد التقارير الدورية من مناطق ASL تحت إدارة الشؤون الاجتماعية؛
- رفع التقارير الدورية لمدير الشؤون الاجتماعية.
- وتتكون المديرية الفرعية للخدمات الاجتماعية من:

1. قسم النشاط والحماية الاجتماعية.

2. قسم الطفولة.

3. قسم الرياضة والترفيه.

1.1.2 قسم النشاط والحماية الاجتماعية

يتولى قسم النشاط والحماية الاجتماعية المهام التالية:

- تصميم وتنفيذ أنظمة وإجراءات لمساعدة عمال سوناطراك وأسرهم وكذلك المتقاعدين؛
- إدارة ودراسة وتحليل الأنشطة ذات الطبيعة الاجتماعية؛

إعداد توقعات الميزانية للإمكانيات البشرية والمادية والمالية اللازمة لتشغيل النشاط؛

تكييف الأساليب مع المتطلبات التشريعية والتنظيمية الحالية؛

مراقبة تنفيذ الإجراءات و الاتجاهات المعتمدة من قبل المؤسسة واللجنة العليا للخدمات الاجتماعية

(CSOS) فيما يتعلق بالخدمات الاجتماعية؛

اعداد التقارير والتقييمات الدورية لجهوي ASL لمديرية الشؤون الاجتماعية؛

إعداد تقارير دورية لمدير الشؤون الاجتماعية؛

2.1.2 قسم الطفولة:

تتمثل مهام قسم الطفولة في:

- تخطيط وتنظيم أنشطة رياض الأطفال؛
- تحديد ومراقبة البرامج التعليمية لرياض الأطفال؛
- تنسيق وتطوير الموارد التعليمية والمادية لرياض الأطفال؛
- وضع توقعات الميزانية للوسائل والمعدات اللازمة للأنشطة؛
- تكييف الأساليب مع المتطلبات التشريعية والتنظيمية الحالية؛
- مراقبة تنفيذ الإجراءات والاتجاهات المعتمدة من قبل المؤسسة واللجنة العليا للخدمات الاجتماعية (CSOS)؛

- جمع التقارير والتقييمات الدورية لجهوي ASL فيما يتعلق برياض الأطفال؛

- إعداد تقارير النشاطات؛

- تقديم التقارير الدورية إلى السلطة السلمية.

3.1.2 قسم الرياضة والترفيه

تتمثل مهام قسم الرياضة والترفيه في:

- تصميم وتطوير وتكييف الإجراءات المرتبطة بالنشاط في تطبيق الأحكام التشريعية والتنظيمية؛
- تنسيق الأنشطة الرياضية والترفيهية على مستوى الجهات التابعة لجهوي ASL التابعة لمديرية مديرية الشؤون الاجتماعية؛
- وضع توقعات الميزانية من الموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة لسير النشاطات؛
- تكييف الأساليب مع المتطلبات التشريعية والتنظيمية الحالية؛
- مراقبة تنفيذ النشاطات التي تقوم بها المؤسسة و CSOS؛
- تسيير جهوي ASL لتوجهات المؤسسة و CSOS؛
- توحيد التقارير الدورية والتقييمات لجهوي ASL من حيث الأنشطة الاجتماعية والثقافية؛
- إعداد تقارير النشاطات؛
- مراقبة ومتابعة توزيع المواد والمعدات المتاحة لجهوي ASL ؛
- وضع المواصفات المتعلقة بالنشاطات؛
- تقديم التقارير الدورية إلى السلطة السلمية.

2.2 المديرية الفرعية للصحة

تتولى مديرية الصحة الفرعية المهام الأساسية التالية:

- المشاركة في تطوير وتنفيذ سياسات الصحة المهنية؛
- المشاركة في تطوير وتنفيذ السياسات والإجراءات والأساليب في الطب الاجتماعي؛
- دراسة وإدارة ومراقبة الملفات الطبية وتحويلات المرضى إلى الخارج ورعاية المرضى في المصحات في الجزائر، المتفق عليها مع المؤسسة:

- مراقبة ومراقبة وإدارة نظام الدفع الخاص بطرف ثالث؛
- وضع توقعات الميزانية من حيث الموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة لتشغيل النشاطات؛
- إعداد تقارير النشاطات؛
- تعزيز النشاط الطبي والاجتماعي على مستوى جهوي ASL؛
- رفع التقارير الدورية إلى مدير الشؤون الاجتماعية.

تتكون المديرية الفرعية للصحة من:

1. قسم الصيدلة والتجهيزات الطبية؛
2. قسم الطب الاجتماعي؛
3. قسم الطب المهني؛
4. وحدة دفع لطرف ثالث.

1.2.2 قسم الصيدلة والتجهيزات الطبية:

تتمثل مهام قسم الصيدلة والتجهيزات الطبية في:

- إجراء الدراسات في مجال الاستثمار الاجتماعي والقيام بالشراكات؛
- رصد ومراقبة وتقييم الدراسات المنجزة في مجال الاستثمار الاجتماعي والقيام بالشراكات؛
- تجميع الاحتياجات من المنتجات والمعدات والمواد للاستخدام الطبي لجميع البنى التحتية الصحية للمؤسسة (أنشطة الطب الاجتماعي والطب المهني)؛
- مراقبة توريد المنتجات والمواد والمعدات الطبية؛
- مراقبة المخزونات على مستوى جميع هياكل مديرية ASL؛
- إدارة الميزانية للإنجازات والاتفاقيات في هذا المجال؛

- تطوير توقعات الميزانية اللازمة لتشغيل نشاطات الهيئة؛
- تجميع التقارير الدورية والتقييمات من جهوي ASL ؛
- إعداد تقارير النشاطات؛
- تقديم التقارير الدورية إلى السلطة السلمية.

2.2.2 قسم الطب الاجتماعي:

تتمثل مهام قسم الطب الاجتماعي في:

- تنظيم وإدارة وتطوير أنشطة الطب الاجتماعي (العلاجي)؛
- تجميع وتحليل إحصائيات نشاط الهيئة؛
- تحديد احتياجات النشاط من المنتجات والمعدات والمواد للاستخدام الطبي لجميع البنى التحتية الصحية للمؤسسة (CMS) ؛
- وضع توقعات الميزانية اللازمة لتشغيل نشاط الهيئة؛
- جعل الموارد البشرية والمادية متوافقة مع المعايير الطبية؛
- إعداد تقارير النشاط للهيئة؛
- رفع التقارير الدورية للتسلسل الهرمي.

3.2.2 قسم الطب المهني

يقوم قسم الطب المهني بالمهام التالية:

- مراقبة وتطبيق سياسة الصحة المهنية؛
- مراقبة ومراقبة الامتثال التنظيمي داخل المؤسسة فيما يتعلق بالتسمم والنظافة الصناعية؛
- الدعم والمشورة لهياكل المؤسسة في شؤون الطب المهني؛

- تحديد مجالات تنمية وتعزيز ثقافة الوعي في مجال الوقاية من الأمراض المهنية؛
- المساهمة في إنشاء قواعد بيانات خاصة بالصحة المهنية؛
- البدء بالدراسات الوبائية في مجال جودة الحياة في العمل؛
- تحديد احتياجات نشاط الهيئة من المنتجات والمعدات والمواد للاستخدام الطبي لجميع البنى التحتية الصحية للمؤسسة (CMT) و (CRMT)؛
- إدارة معدات طب الكوارث (PMA) ؛
- تقديم التقارير الدورية إلى السلطة السلمية.

4.2.2 وحدة الدفع للطرف الثالث

تتولى وحدة الدفع التابعة للطرف الثالث المهام الأساسية التالية:

- تحديد احتياجات النشاط على مستوى جهوي ASL لتمكين الرعاية الطبية الجيدة لأفراد مؤسسة سوناطراك؛
- مراقبة ورصد وإدارة الاتفاقيات على مستوى جميع مناطق ASL ؛
- إعداد توقعات الميزانية؛
- الدراسات؛ التحليل والإحصاء (التخصصات)؛
- مراقبة وإدارة الاتفاقيات في إطار نظام الدفع لطرف ثالث
- مراقبة ومراقبة وتقييم نظام الدفع للطرف الثالث؛
- استغلال الولايات المنبثقة من مناطق أمريكا اللاتينية والكاريبي حسب فئة المستفيد؛
- استغلال الولايات المنبثقة من جهوي ASL حسب التخصص؛
- إعداد الميزانيات العمومية: شهرية، ربع سنوية، نصف سنوية وسنوية؛

- تقديم التقارير الدورية للتسلسل الهرمي حسب فئة المستفيد والتخصص؛
- إعداد تطبيق رقمي.

3.2 المديرية الفرعية للإدارة والمالية

تتولى المديرية الفرعية للإدارة والمالية المهام الأساسية التالية:

- تسيير نشاط الموارد البشرية بالمديرية؛
 - تسيير النشاط المالي للمديرية؛
 - ضمان المحاسبة والتدفق النقدي؛
 - تطوير ومراقبة ومراقبة موازنات الشؤون الاجتماعية؛
 - تطوير المحاسبة التحليلية؛
 - تسيير ومراقبة قروض المساعدة في مجال الإسكان والبناء والقروض الاجتماعية؛
 - تسيير النشاط القانوني للمديرية (الأملك، العقود، التأمين، الدعاوى) بالتعاون مع الهياكل المعنية
 - تقديم التقارير إلى مدير الشؤون الاجتماعية.
- وتتكون المديرية الفرعية للإدارة والمالية من:

1. قسم المالية.
2. القسم القانوني.
3. قسم إدارة الموارد البشرية.

1.3.2 قسم المالية

تتمثل مهام قسم المالية في:

- تطوير وتنسيق ومراقبة إدارة ميزانيات الشؤون الاجتماعية للمؤسسة؛

- إنشاء طريقة إدارة للتحكم في التكاليف بالتعاون مع DCP FIN ؛
- إعداد تقارير التسيير المالي؛
- تسيير ومراقبة ورقابة المحاسبة العامة والتحليلية للمديرية؛
- تسيير ومراقبة نفقات وإيرادات المديرية؛
- رصد وتحليل الميزانيات المختلفة؛
- إدارة العلاقات مع المؤسسات المالية؛
- إعداد التنبؤات والأرصدة النقدية؛
- تسيير قروض المساعدة على الإسكان والبناء وكذلك القروض الاجتماعية؛

2.3.2 القسم القانوني

تتمثل مهام القسم القانوني في:

- إعداد وتسيير ومراقبة العقود؛
- إدارة أصول المديرية؛
- إدارة ومراقبة نشاط التأمين؛
- إدارة ومراقبة الخصومات والمنازعات؛
- المشورة والمساعدة القانونية للهيكل الإدارية.

3.3.2 قسم الموارد البشرية

تتولى إدارة الموارد البشرية المهام التالية:

- إدارة نشاط وظيفة الموارد البشرية بالمديرية؛
- تنفيذ ومراقبة تطبيق إجراءات تسيير الموارد البشرية للمؤسسة

- تسيير المسار المهني وإعداد كشوف المرتبات وتنظيم علاقات العمل؛
- إعداد توقعات الميزانية للموارد البشرية؛
- تطوير توقعات التوظيف وخطة التدريب الإداري وتنفيذها؛
- إعداد تقارير النشاط والإحصائيات.

4.2 المديرية الفرعية للإمدادات والموارد

تتولى المديرية الفرعية للإمدادات والموارد المهام الأساسية التالية:

- إدارة البنية التحتية وموارد المديرية؛
- صيانة البنية التحتية والموارد والتجهيزات الخاصة بإدارة الشؤون الاجتماعية؛
- مراقبة المشاريع الموكلة إلى مديرية الشؤون الاجتماعية؛
- إدارة الوسائل والمخزونات لمديرية الشؤون الاجتماعية؛
- إدارة وصيانة أجهزة الحاسوب وتنفيذ أنظمة المعلومات التابعة لمديرية الشؤون الاجتماعية؛
- نقل الموظفين وإدارة حظيرة مركبات مديرية الشؤون الاجتماعية؛
- رفع التقارير الدورية لمدير الشؤون الاجتماعية.

تتكون المديرية الفرعية للإمدادات والموارد من:

1. قسم التموين والنقل؛
2. قسم علوم الحاسب ونظم المعلومات؛
3. قسم الموارد العامة؛
4. القسم الفني.

1.4.2 قسم التموين والنقل

تتمثل مهام قسم التموين والنقل هي:

- تنفيذ مشتريات القسم وفقاً للوائح الحالية؛
- تسيير المخازن وإجراء عمليات الجرد بمديرية الشؤون الاجتماعية؛
- تسيير الاستثمارات والإنتاج وتجميع المخزونات بمديرية الشؤون الاجتماعية؛
- نقل الموظفين وإدارة حظيرة المركبات التابع لمقر المديرية؛
- ترميز ومراقبة معدات مواد القسم؛
- وضع توقعات الميزانية من حيث الموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة لتسيير نشاطات القسم؛
- إعداد تقارير النشاطات؛
- تجميع التقارير من جهوي ASL ؛
- تقديم التقارير الدورية إلى السلطة السلمية.

2.4.2 قسم الإعلام الآلي ونظم المعلومات

تتمثل مهام قسم الاعلام الآلي ونظم المعلومات في:

- صيانة أجهزة الإعلام الآلي؛
- مراقبة مشاريع تحديث نظم المعلومات؛
- رفع المعايير الأمنية لمنشآت تكنولوجيا المعلومات في المديرية؛
- تركيب وصيانة آلات النسخ؛
- تحديد احتياجات هياكل المديرية من أجهزة الحاسوب وآلات النسخ؛
- تقديم التقارير الدورية إلى السلطة السلمية.

3.4.2 قسم الوسائل العامة

يتولى قسم الوسائل العامة المهام التالية:

- تقديم الخدمات من حيث الوسائل العامة، وصيانة البنى التحتية والمباني والمساحات التابعة لمديرية الشؤون الاجتماعية؛
- تسيير الإشراف والتموين، الفندقية، حجز التذاكر؛
- إدارة أرشيف مديرية ASL ؛
- إدارة شبكات الطاقة الكهربائية والغاز والمياه والصرف الصحي التابعة لمديرية ASL؛
- إعداد ومتابعة عقود الصيانة لجميع المعدات (المكتبية والطبية)؛
- إدارة فرق التدخل السريع؛
- *مراقبة المشاريع الموكلة إلى مديرية الشؤون الاجتماعية؛
- جمع ومتابعة التقارير من جهوي ASL ؛
- تقديم التقارير الدورية إلى السلطة السلمية.

2.4.4 القسم الفني

تتمثل مهام القسم الفني في:

- صيانة جميع المعدات والبنية التحتية لمديرية ASL؛
- إعادة تأهيل وترميم البنية التحتية لمديرية ASL؛
- مراقبة المشاريع الموكلة إلى مديرية الشؤون الاجتماعية؛
- إعداد تقارير للنشاطات للسلطة السلمية؛
- جمع ومتابعة التقارير من مناطق ASL ؛

- تقديم التقارير الدورية إلى السلطة السلمية.

2.5 مركز الفروسية " برج البحري "

تتمثل مهام مركز "البرج البحري" للفروسية في:

- تسيير ميزانية المركز وأمواله وأصوله؛
- تنفيذ السياسات والإجراءات المنبثقة عن السلطة السلمية؛
- تولي مسؤولية تسجيل وإعادة تسجيل الأعضاء في المركز؛
- ممارسة وترويج رياضة الفروسية بكافة أشكالها؛
- إدارة وبرمجة الأنشطة الرياضية والاجتماعية والثقافية والترفيهية داخل المركز وخارجه؛
- تقديم التقارير إلى السلطة السلمية.

6.2 مركز السباحة "حسيان خيطمان":

تتمثل مهام مركز السباحة في:

- تسيير أنشطة رياضة السباحة وبرامج اللياقة البدنية والرقص الفني؛
- القيام بعمليات التسجيل وإعادة تسجيل المنتسبين لجميع أنشطتها؛
- استغلال وتخطيط وتنسيق ومراقبة جميع الأنشطة الوظيفية والتشغيلية للمركز؛
- صيانة البنية التحتية والتجهيزات التقنية والرياضية؛
- التسيير الإداري والتجارية والمالي؛
- تحديد وتنفيذ ومراقبة برامج السلامة والنظافة؛
- تقديم التقارير الدورية إلى السلطة السلمية.

7.2 نادي التنس "عبد القادر قدوش":

تتمثل مهام نادي "عبد القادر قدوش" للتنس في:

- إدارة الأنشطة الرياضية للتنس؛
 - القيام بعمليات التسجيلات وإعادة التسجيل لأعضاء النادي؛
 - استغلال وتشغيل وتخطيط وتنسيق ومراقبة جميع الأنشطة الوظيفية والتشغيلية للنادي؛
 - صيانة البنية التحتية والتجهيزات الفنية والرياضية؛
 - التسيير الإداري والتجارية والمالي؛
 - تقديم التقارير الدورية إلى السلطة السلمية.
- 8.2 المديرية الجهوية: الجزائر العاصمة، أرزيو، بجاية، بومرداس، سكيكدة، حاسي مسعود، حاسي الرمل، عين أميناس، بسكرة وأدرار**

تتولى المديرية الجهوية الشؤون الاجتماعية المهام التالية:

- تسيير ميزانية الشؤون الاجتماعية للمؤسسة وأصولها التابعة لها؛
- تسيير وتنسيق جميع الأنشطة الصحية والطفولة والاجتماعية والثقافية في الإقليم الجهوي؛
- تسيير أنشطة الحماية الاجتماعية والصحة للعمال وذوي الحقوق والمتقاعدين العاملين بوحدة سوناتراك وفروعها وشركائها المحليين الناشطين بهذه الجهة؛
- إدارة البنى التحتية الخارجية المقامة بالمنطقة؛
- تسيير الشؤون المالية، وشؤون الموظفين، والوسائل العامة، والأنشطة اللوجستية والأمنية في الإقليم
- تقديم التقارير عن جميع الأنشطة في المنطقة إلى مقر المديرية؛
- تطوير دعم المعلومات ووسائل الاتصال لكافة موظفي سوناتراك بالمنطقة؛
- إعداد توقعات الميزانية والتقارير السنوية للمنطقة.

9.2 قسم الصفقات

تتمثل مهام قسم الصفقات في:

- إدارة ومراقبة مختلف عمليات الشراء وفقا للقوانين والإجراءات المعمول بها؛
- تدبير كافة طلبات العروض من المديرية حتى تجسيدها: وضع دفاتر الشروط بالتعاون مع الهيئات المعنية؛

- إطلاق وإدراج طلبات العروض والمناقصة في منصة الـ BAOSEM ؛
- مراقبة طلبات العطاءات من الإدارة على مستوى اللجان المختلفة: COP، CMC؛
- تقديم التقارير الدورية إلى السلطة السلمية.

10.2 قسم الرقابة الداخلية

تتمثل مهام قسم الرقابة الداخلية في:

- مراقبة تطبيق أنظمة وإجراءات المؤسسة داخل مديرية الشؤون الاجتماعية؛
- مراقبة الالتزام بالقواعد والمعايير ومبادئ الإدارة الأساسية في جميع أنشطة الإدارة؛
- الرقابة على جميع الخطوط الهرمية وتقييمها، واقتراح التحسينات اللازمة في الممارسة الإدارية؛
- مساعدة المديرية في اكتشاف ممارسات سوء التسيير ومنعها وتساعدتها في تحقيق أهدافها؛
- مراقبة تنفيذ التوصيات الصادرة في مهمات التدقيق والرقابة الداخلية؛
- المساهمة في تطوير خرائط إدارة المخاطر بالتعاون مع قسم ADR؛
- رفع التقارير الدورية إلى مدير الشؤون الاجتماعية.

11.2 قسم الصحة والسلامة والبيئة

تتمثل مهام إدارة الصحة والسلامة والبيئة هي:

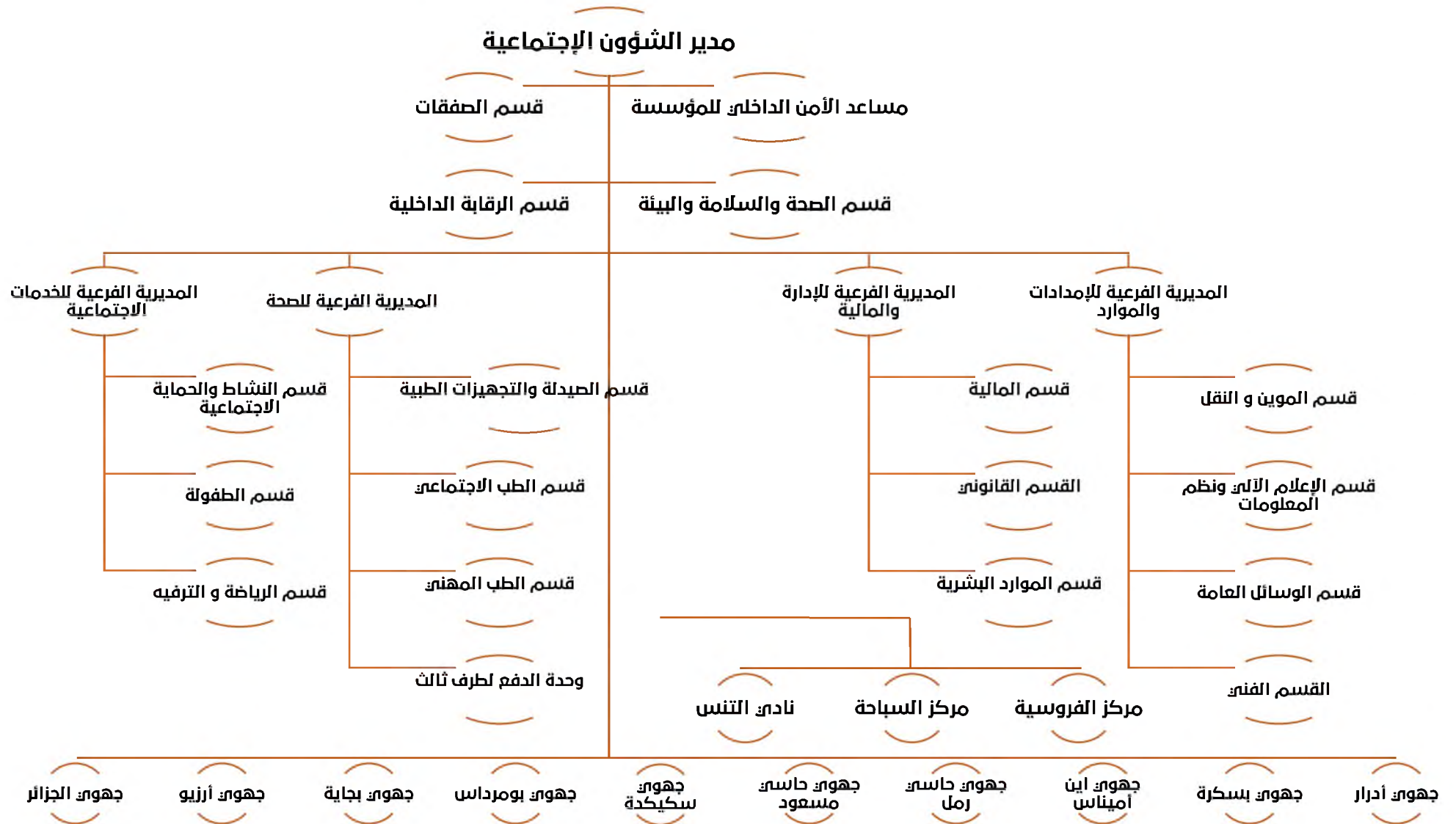
- المشاركة في تطوير وتنفيذ سياسة المؤسسة في مجال الصحة والسلامة والبيئة لمديرية الشؤون الاجتماعية؛
- تحديد المخاطر والأزمات واحتمالية وقوع الحوادث الناتجة عن أنشطة مديرية الشؤون الاجتماعية؛
- تحديد احتياجات الميزانية من الموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة لتشغيل النشاط وتطويره؛
- متابعة تقارير المديرية الجهوية؛
- رفع التقارير الدورية إلى مدير الشؤون الاجتماعية.

12.2 مساعد الأمن الداخلي للمؤسسة

يتولى مساعد الأمن الداخلي في المؤسسة المهام التالية:

- تقديم المساعدة والمشورة لمدير الشؤون الاجتماعية في الجوانب المتعلقة بالأمن الداخلي للمديرية.
 - وضع المخطط التوجيهي لحماية الوثائق، المصنفة بالسرية وذات الموثوقية، وأرشفتها على مستوى هياكل مديرية الشؤون الاجتماعية؛
 - تطوير وتنفيذ ثقافة الأمن الداخلي على مستوى مديرية الشؤون الاجتماعية وحماية الوثائق والممتلكات المنقولة وغير المنقولة، ووضع الأنظمة وخطط الأمن الداخلي بما في ذلك تقييم المخاطر والتهديدات والأخذ بالتدابير والوسائل من المحتمل التعامل معها؛
 - ضمان واجهة التعامل مع خدمة الأمن الداخلي للمؤسسة (SIE)؛
 - تقديم تقرير إلى مدير الشؤون الاجتماعية.
- والشكل الموالي يلخص هيكل إدارة الشؤون الاجتماعية (ASL):

الشكل رقم (III - 35): هيكل مديرية الشؤون الاجتماعية (ASL)



المطلب الرابع: مناجمت مديرية الشؤون الاجتماعية (ASL SONATRACH)

سيتناول الباحث في هذا الجزء البعض من أدوات المناجمت التي وقف عليها الباحث والتي تعمل بها إدارة الشؤون الاجتماعية (ASL SONATRACH) كأدوات تسيير حديثة، حيث تم حصر مايلي:

1. مشروع تحويل الموارد البشرية:

أدرجت سوناطراك تطوير رأس المال البشري على رأس أولوياتها من خلال تنفيذ مشروع " تحويل الموارد البشرية" (TRH) الذي يهدف إلى إحداث تغيير نوعي في إدارة الموارد البشرية، بهدف تحقيق أهداف التميز في التسيير والجانب العملياتي، حيث قامت مؤسسة سوناطراك بتحديث القواعد التي تقوم عليها سياستها في مجال الموارد البشرية، والمتمثلة فيما يلي:

- تكافؤ الفرص؛

- الشفافية في إدارة المسار المهني؛

- والإنصاف في مكافأة الكفاءات.

يفتح مشروع تحويل الموارد البشرية الذي تنفذه مؤسسة سوناطراك، الطريق أمام تحول نوعي في إدارة الموارد البشرية، مما يشكل نقلة نوعية في مسار المؤسسة؛ والذي من شأنه أن يساهم في تحسين إدارة المسار المهني للعمال، من خلال توفري إطار لتطور ملائم لكل تخصص وتعزيز بروز الكفاءات والمواهب.

كما سيسمح هذا المشروع بإعادة تكييف العمليات الأربعة الرئيسية للموارد البشرية: التوظيف، تطوير المهارات، إدارة المسار المهني، وإدارة الكفاءة والأداء.

التزامات تحويل الموارد البشرية:

في إطار مسعى تطوير التميز، تلتزم سوناطراك بما يلي:

1. ضمان الإنصاف لجميع العاملين في إطار الاحترام الصارم لمبادئ الشفافية وتكافؤ الفرص بخصوص الاختيار، التوظيف، الإدماج والاعتراف بالعمل وتسيير المسار المهني.
2. ضمان آفاق التقدم بتوفير لكل عامل لديه عوامل نجاحه بالمؤسسة.
3. إدارة الأداء الفردي والجماعي بطريقة محفزة ومنصفة، من خلال اعتماد التسيير بالأهداف التي تتماشى مع استراتيجية المؤسسة.
4. الاستثمار في التكوين بطريقة هادفة ونوعية، مما يسمح بالتعزيز، الشفافية، تبادل المعارف، تجديد الخبرات وتنميتها وبروز مهارات العمال.
5. تحسين الكفاءة العملية من خلال استخدام التكنولوجيات الجديدة وأدوات ملائمة، شفافة ومتجانسة، تعزيز طرق العمل وكيفيات إدارة الموارد البشرية، بغرض تمكين المؤسسة تحقيق الإنتاجية والأداء والجودة في العمل.
6. تطوير العالمة التجارية، عالمة تجارية واضحة، تنقل وتعكس قيم المؤسسة، واستقطاب أفضل مواهب الغد، إدماج موظفين جدد بطريقة فعالة وجذابة وترسيخ الشعور القوي لدى العمال بالفخر والشفافية.
7. تعزيز الحوار الاجتماعي بين الجميع بكل شفافية، وتفضيل الاستماع والتشاور والحوار بهدف خلق أقصى قدر ممكن من التآزر، وتعزيز الشفافية ودعم مشاريع المؤسسة وتسهيل العالقة بينهما مختلف ذوي المصلحة، من المسيرين والمتعاونين وذوي المصلحة

8. الحفاظ على الصحة والسلامة والرفاهية في العمل، وضمان بيئة صحية من خلال توفير ظروف العمل المثلى وتكييفها، وضمان الصحة البدنية، النفسية والاجتماعية للعمال من خلال تنفيذ التدابير الاحترازية المناسبة من أجل توقع واستباق المخاطر المتعلقة بالعمل.
9. تعزيز المسؤولية الاجتماعية، لا سيما تشجيع إدراج الملفات الشخصية للذكور والإناث، ذوي الاحتياجات الخاصة؛ عن طريق حظر ومعاقبة كل شكل من أشكال التعصب والتحرش والتمييز.

10. تعزيز القيم الأخلاقية، التي تعتبر بمثابة ميثاق حقيقي بين صاحب العمل والموظف، والتي تهدف الاستدامة المؤسسة وتحسين مناخها الاجتماعي، حول عالقات مهنية وسلوك نموذجي مبني على الاحترام والثقة والشفافية والصدق والولاء والنزاهة وكذا حماية سرية البيانات الشخصية والمهنية.

2. مدونة الأخلاقيات

نتيجة تفكير جماعي حول القيم التي يجب أن تحكم المؤسسة، تم اعتماد مدونة أخلاقيات من طرف سوناطراك في نوفمبر 2010 وتم تحديثها في 2021، حيث يحدد هذا المستند المرجعي معايير السلوك والأخلاقيات والقيم التي يجب أن تحكم عمل المسيرين والموظفين والأطراف الأخرى من ذوي المصلحة، أين تم تعيين لجنة أخلاقيات لمتابعة ومراقبة والتأكد من مدى امتثال الأعمال والنشاطات والسلوكيات بسوناطراك للمعايير والمبادئ الأخلاقية العالمية، ومن خلال هذه الأحكام، تعمل سوناطراك على تعزيز ثقافة الشفافية ومناخ الثقة، مما يسمح بمنع ومعاقبة الأفعال غير القانونية والتجاوزات التي تضر بالمصلحة العامة والنزاهة وتمس سمعة وصورة سوناطراك، هكذا

وباعتماد مدونة أخلاقيات، تلتزم سوناطراك بالامتثال للأحكام القانونية والتنظيمية المعمول بها وكذا أسمى المعايير الأخلاقية حيثما تعمل المؤسسة.

حيث تعتبر مؤسسة سوناطراك مدونة أخلاقها أداة لتعزيز الشفافية، ويهدف هذا النص المرجعي إلى خلق مناخ عمل هادئ تحترم فيه حقوق الإنسان وحقوق العمال، كما أنه يعبر عن الرغبة في تعزيز ثقافة الشفافية والثقة، مما يسمح بمنع ومعاقبة الأفعال غير المشروعة والتجاوزات التي تضر بالمصلحة العامة والنزاهة وتمس سمعة وصورة مؤسسة سوناطراك. يعتبر من الأهمية بمكان، الإشارة إلى أن مدونة الأخلاقيات تطبق في إطار المعاملة بالمثل على العائلات بين سوناطراك والأطراف المختلفة (موظفون، شركاء، تجار وسلطات عمومية) وبغرض المساهمة في احترام القيم المنصوص عليها في مدونة الأخلاقيات، وضعت سوناطراك في متناول موظفيها وذوي المصلحة الآخرين نظام تنبيه للإبلاغ عن أي إخلال أو عمل غير مشروع عبر قنوات مخصصة وآمنة. حيث يضمن هذا النظام سرية المعلومات التي يتم جمعها ويوفر الحماية للمرسلين ذوو النية الحسنة من أي عمل انتقامي.

3. تنفيذ المعيارين ISO 26000 و ISO 37001

لإضفاء أكبر قدر من القوة والمصداقية على التزامها الأخلاقي في مجال الحوكمة، وقعت سوناطراك مع المعهد الجزائري للتقييس عقدين يتعلقان بالمرافقة في عمليات التصديق لتطبيق معيارين ISO 26000 و ISO 37001 ، حيث يتعلق الأول بنظام مكافحة الفساد بينما يتعلق الثاني بالمسؤولية المجتمعية للمؤسسة، فالمعيار ISO 37001 من شأنه تعزيز الممارسات الأخلاقية في القيام بالأعمال بمؤسسة سوناطراك، كما أنه يهدف إلى تعزيز ثقافة الشفافية والنزاهة

جميع الممارسات الخاطئة، كما أن تطبيق المعيار ISO26000 ، المتعلق بالمسؤولية المجتمعية للمؤسسة، والذي يعبر عن التزام سوناطراك الاجتماعي تجاه المجتمع المجاور فيما يتعلق بتأثير قراراتها وأنشطتها على التنمية المحلية وعلى البيئة، ويدخل تنفيذ هذين المعيارين في إطار التزام سوناطراك الأخلاقي في مجال الحوكمة والشفافية والنزاهة في جميع مجالات أنشطتها، فالأمر يتعلق، من خلال تنفيذ ذلك، بتعزيز عالقات الثقة بين سوناطراك وذوي المصلحة داخليا وخارجيا من خلال تبني أفضل المعايير المعترف بها دوليا.

خلاصة الفصل الثالث:

خلص الباحث في هذا الفصل إلى فهم النمط القيادي الذي يمثل الأسلوب الذي يتبعه القائد في توجيه وإدارة الفريق أو المؤسسة التي يقودها، ويعتمد اختيار النمط القيادي المناسب من طرف القائد على مجموعة من العوامل منها: طبيعة المهمة، خصائص الفريق، طريقة التواصل، ظروف البيئة، والهدف المرغوب، حيث صنفها الباحث ضمن مقاربتين، مقارنة كلاسيكية وتنظم: القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، والقيادة المتساهلة، ومقاربة حديثة تضم الأنماط التي ستكون محل تجريب ميدانيا وهي: القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، القيادة الاستراتيجية، القيادة الأخلاقية والقيادة الخادمة، واستعرض الباحث كذلك دور القائد في مختلف الأنشطة الإدارية من خلال أدائه لوظائف: التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه، التنسيق واتخاذ القرار.

ثم قام الباحث بتلخيص الأبعاد المشتركة التي يتفق عليها معظم الباحثين، والتي رآها الباحث موائمة لهذه الدراسة من منطلق أنها تدور حول توفير النظم الداعمة لتمكين العاملين، حيث حصر الباحث هذه الأبعاد في: تفويض السلطة، فريق العمل، التدريب والتعلم، التحفيز وكذا الاتصال والمشاركة بالمعلومات والتي سترجم في استبانة الدراسة، ثم قام بتقديم المؤسسة محل الدراسة مديرية الشؤون الاجتماعية ASL SONATRACH وعرض المؤسسة الأم مجموعة سوناطراك حيث قمنا باستعراض هيكلتها، مهامها، وأهم أدوات المناجمنت التي تستعين بها مديرية الشؤون الاجتماعية SONATRACH ASL لتحسين الأداء وبلوغ التميز الذي ترغب فيه، وهكذا يكون الباحث قد أحاط بمتطلبات الدراسة النظرية بتحديد المتغيرات و تعريف بالمؤسسة محل الدراسة قصد، لينتقل إلى الشق التطبيقي للدراسة في الفصل القادم.

الفصل الرابع:

**دور القيادة الإدارية في رفع مستوى
تمكين العاملين: دراسة حالة مديرية
الشؤون الاجتماعية سوناطراك**

ASL SONATRACH

تمهيد:

في هذا الفصل التطبيقي، سينتقل الباحث إلى قلب الدراسة لاستكشاف وفهم دور القيادة الإدارية في رفع مستوى تمكين عمال مديرية الشؤون الاجتماعية ASL سوناطراك، حيث سيتم تطبيق المفاهيم والنظريات التي تمت مناقشتها في الفصول السابقة على واقع الميدان، وسيقوم الباحث بتقديم البيانات والأدلة من خلال الدراسة الميدانية التي تمت في مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك ASL SONATARCH.

وقصد فهم تأثير القيادة الإدارية على تمكين العاملين بشكل أعمق وأدق، سيعرض الباحث في هذا الفصل المنهجية المتبعة لهذه الدراسة، وكيفية جمع البيانات وتحليلها، حيث سيسلط الباحث الضوء على واقع متغيرات الدراسة من قيادة إدارية وتمكين عاملين في البيئة العملية، وسيقدم نتائج البحث والتحليل الخاصة بتأثير هذه القيادة على مستوى تمكين الموظفين، سيستعرض الدلائل والتوصيات التي يمكن أن تساعد في تطوير استراتيجيات وأساليب القيادة الإدارية لتعزيز تمكين عاملي مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك ASL SONATRACH .

المبحث الأول: الإجراءات الأولية للدراسة الميدانية

قصد فهم تأثير القيادة الإدارية على تمكين العاملين على أرض الواقع بشكل أعمق وأدق، وجب على الباحث القيام بإجراءات أولية قبل الشروع فعلياً بالدراسة الميدانية، حيث سيقوم الباحث خلال هذا المبحث بتحديد الإطار المنهجي الذي تمت من خلاله اجراء هذه الدراسة، وكذا عرض أسلوب جمع البيانات المستعملة، لينتقل بعدها للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، ليقف في الأخير على مختلف الأدوات الإحصائية التي سيعتمد عليها الباحث في التحليل.

المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة

سيعرض الباحث في هذا الجزء المنهجية المتبعة لهذه الدراسة، حدود وعينة الدراسة، كالتالي:

1. منهج الدراسة:

من أجل إجراء دراسة علمية وتحقيق نتائج موثوقة ومرتبطة بالواقع، يتعين على الباحث اتباع منهج مناسب يساهم في دراسة المشكلة المطروحة بدقة، حيث:

يعرف منهج البحث العلمي أنه الطريقة الموضوعية التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة معينة أو حل مشكلة أو فحص حالة محددة، بحيث يهدف الباحث في سياقه إلى تشخيص الظاهرة أو وصفها بدقة، وتحديد جوانبها بشكل شامل يسهل فهمها وتمييزها، مما يتيح فحص أسبابها وتأثيراتها، وفهم الأنماط التي تظهر فيها أو تتشكل من حولها، كما يسعى الباحث إلى قياس هذه التأثيرات أو التنبؤ بها بشكل دقيق وموضوعي.¹

ويعتمد المنهج أيضاً على تحليل العلاقات بين العوامل الداخلية والخارجية للظاهرة المدروسة، بهدف الوصول إلى نتائج عامة قابلة للتطبيق أو التعميم، ومن جهة أخرى، يُنظر إلى المنهج كفن لتنظيم

¹ محمد عبد الغني سعودي، محسن أحمد الحضيرى، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه، 1999، ص 42.

الأفكار بشكل صحيح، حيث يسعى الباحث إلى ترتيب سلسلة من الأفكار، سواء لاكتشاف الحقيقة عندما تكون مجهولة، أو لإثباتها للآخرين مع توضيح جوانبها المتعددة، ففي هذا السياق يعكس المنهج الفن الذي يحقق التنظيم الصحيح للأفكار لتحقيق أهداف البحث بفعالية.¹

وعليه تم اعتماد في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لأنه المنهج والأسلوب الأمثل الذي يحقق أهداف الدراسة بشكل فعال، حيث يعتمد هذا المنهج على وصف الظاهرة بشكل دقيق، بهدف التحقق من فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، كما يقوم المنهج بدراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها، ووضع وصف شامل للعلاقات بين مكوناتها، كما يمكن المنهج من الوصول إلى وصف علمي متكامل للظاهرة المدروسة.²

2. حدود الدراسة:

تم تحديد حدود هذه الدراسة كالتالي:

أولاً: الحدود الموضوعية

تمثلت في دراسة الأثر والارتباط بين القيادة الإدارية كمتغير مستقل (بمقاربتين: مقارنة وظيفية ومقارنة نمطية حديثة)، مع تمكين العاملين بأبعاده كمتغير تابع، وتقييم مستويات هذه المتغيرات في الواقع.

ثانياً: الحدود المكانية

تتخصر الحدود المكانية في مديرية الشؤون الاجتماعية سوناطراك ASL SONATRACH، وجدير بالذكر مقرها الإداري منفصل عن مقر المديرية العامة لمؤسسة سوناطراك، بالتالي إدراك وتقييم موظفيها لقيادته يكون ضمن حدود مقرها.

¹ محمد عبد الغني سعودي، محسن أحمد الحضيبي، نفس المرجع.

² حفيظي سليمة، محاضرات في منهجيات وتقنيات البحث، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة ص39.

ثالثاً: الحدود الزمانية

تمت هذه الدراسة ككل خلال 2019-2023، أما الكشف عن آراء عينة الدراسة ضمن حدود ظروف الدراسة لسنة 2023.

3. عينة الدراسة:

نظراً لأهمية اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة يمكن من خلالها تعميم النتائج، وهذا لا يكون إلا من خلال حسن اختيار نوع وحجم العينة المناسب للدراسة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى وجد الباحث أثناء القيام بدراسته العديد من العراقيل أهمها: ضيق الوقت المخصص من طرف الهيئة المستقبلية، وإلزام الباحث بالاكتماء بتقديم الاستبانة وفقط في ظرف وجيز، ما اضطر الباحث إلى اعتماد عينة عشوائية كأحد أساليب المسح نظراً للاستخدام السهل لها بأقل جهد وفي وقت قصير، وبتكلفة أدنى، قصد ضمان الوصول لأفراد العينة المبحوث فيها.

حيث يبلغ عدد موظفي مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك ASL SONATRACH ألفين وثمانمئة وثمانون موظف (2880 موظف) وهم المستهدفين في الدراسة (مجتمع الدراسة)، واختيرت عينة عشوائية منها مكونة من 1000 عامل من مختلف المناصب: إطارات، أعوان تحكم أو أعوان تنفيذ، حيث تم توزيع استمارة الاستبانة عليهم وقام الباحث باسترداد 768 استبانة قابلة للمعالجة أي بمقدار 27,29 % من اجمال الموظفين .

وبالمقارنة مع حجم العينة الضروري تمثيله من مجتمع الدراسة وفق معادلة ستيفن ثامبسون التالية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\frac{N-1}{d^2} \times z^2 \right] + p(1-p)}$$

$$n = 339.05$$

حيث أن:

N 2880 = حجم المجتمع

z 1.96 = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95

d 0.05 = نسبة الخطأ

p 0.50 = نسبة توفر الخاصية والمحايدة

بالتالي: حجم العينة = 768 < (أكبر من) حجم العينة المسموح بها = 339، فالعينة ممثلة لمجتمع الدراسة ويمكن من خلالها تعميم نتائج الدراسة.

المطلب الثاني: أساليب جمع البيانات

نظرا لنقص المعلومات المتاحة والمقدمة من طرف المؤسسة اعتمد الباحث في جمعه للبيانات على:

1. التقارير السنوية: اعتمد الباحث على التقارير السنوية للسنوات الأخيرة الخاصة بمؤسسة

سوناطراك والمنشورة على موقعها الرسمي <https://sonatrach.com/rapports>، واعتماده

كمصدر للمقارنة مع النتائج المتحصل عليها في أرض الواقع.

2. مجلة SONATRACH NEWS: وهي مجلة دورية تصدر عن مؤسسة سوناطراك تنشر على

موقع سوناطراك الرسمي على الرابط: <https://sonatrach.com/publications>.

3. الاستبانة: من أجل الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لرصد موضوع الدراسة على

أرض الواقع وفق نموذج قيادي نموذج عصري وأخلاقي، اعتمد الباحث على الاستبانة، حيث مر

ببناءها عدة مراحل: تم اعتمد البناء الأولي على الاستمارة متعددة العوامل (MLQ)، التي وضعها

Bass et volio كمقياس لقياس سلوكيات القادة، وتسمى بـ الاستمارة متعددة العوامل MLQ

(the Multifactor Leadership Questionnaire)، وهي عبارة عن استبيان فيه مجموعة

من الأسئلة تخص كل بعد من أبعاد القيادة الثلاث، حيث تضمنت MLQ في النموذج الحالي

المطور تسعة عوامل: خمس عوامل للقيادة التحويلية وثلاث للقيادة التبادلية، وعامل واحد لقيادة

دعه يعمل¹، بعدها تم إلغاء العوامل التي تشكل كل من القيادة التبادلية والتحويلية، حيث تم

الاستعانة بأسئلة استبيان الباحث قاسم شهابين برسيم العمري بشيء من التصرف²، كما تم إلغاء

¹ فيروز شين، مرجع سابق، ص 94-95.

² قاسم شاهين برسيم العمري، مرجع سابق، ص 361.

القيادة دعه يعمل كونها تعبر عن حالة اللا قيادة، في الأخير ثم إضافة بعد القيادة الاستراتيجية نظرا للأهمية التي تكتسبها في بيئة الأعمال الحالية، وكذا أبعاد القيادة الأخلاقية والقيادة الخادمة بالاستعانة على نموذج الباحثان حسن عاطف أبو ناصر وعما د حمدي الخطاب بشيء من التصرف كذلك،¹ كما تم إضافة وظائف القائد كمقاربة ثانية لمتغير القيادة بالاعتماد على دراسة الباحث هاني أبو العلا،² وفي جزء تمكين العاملين تم تبني خمس أبعاد حيث اعتمد على دراسة جواد محسن راضي،³ وقد عكست الاستبانة أسئلة الدراسة حيث تم تقسيمها إلى جزئين، الجزء الأول تضمن البيانات الشخصية والجزء الثاني أسئلة الدراسة كالتالي:

جدول رقم (3-IV): محاور الاستبانة

الرقم	البعد	عدد الفقرات	التحديد
المحور الأول القيادة الإدارية			
المحور الفرعي الأول: أنماط القيادة الإدارية الحديثة (مقاربة نمطية حديثة)			
01	نمط القيادة التحويلية	05	من السؤال 01 إلى السؤال 05
02	نمط القيادة التبادلية	05	من السؤال 06 إلى السؤال 10
03	نمط القيادة الاستراتيجية	05	من السؤال 11 إلى السؤال 15
04	نمط القيادة الاخلاقية	05	من السؤال 16 إلى السؤال 20
05	نمط القيادة الخادمة	05	من السؤال 21 إلى السؤال 25
المحور الفرعي الثاني: وظائف القيادة الإدارية (مقاربة وظيفية)			
06	وظيفة التخطيط	05	من السؤال 26 إلى السؤال 30
07	وظيفة التنظيم	05	من السؤال 31 إلى السؤال 35
08	وظيفة الرقابة	05	من السؤال 36 إلى السؤال 40
09	وظيفة التوجيه	05	السؤال 41 إلى السؤال 45
10	وظيفة التنسيق	05	من السؤال 46 إلى السؤال 50
11	وظيفة اتخاذ القرار	05	من السؤال 51 إلى السؤال 55

¹ حسن عاطف أبو ناصر، عما د حمدي الخطاب، مرجع سابق، 2022.

² هاني بن محمود عبد الله أبو العلا، مرجع سابق، 2003، ص 192-199.

³ جواد محسن راضي، مرجع سابق، ص 82-84.

المحور الثاني تمكين العاملين			
12	تفويض السلطة	من السؤال 56 إلى السؤال 60	
13	فريق العمل	من السؤال 61 إلى السؤال 65	
14	التدريب والتعلم	من السؤال 66 إلى السؤال 70	
15	التحفيز	من السؤال 71 إلى السؤال 75	
16	الاتصال والمشاركة بالمعلومات	من السؤال 76 إلى السؤال 80	

وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت (likert) الخماسي حسب الموافقة لقياس استجابة العمال لقرات الاستبانة كما هو موضح في الجدول:

جدول رقم (4-IV): مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	١	٢	٣	٤	٥
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحث.

المطلب الثالث: دراسة ثبات وصدق أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة بشكلها الأولي ثم بعد مناقشتها مع الأستاذ المشرف واستشارة بعض أساتذة الاختصاص وعلى ضوء الملاحظات تم تعديل الاستبانة كي تزداد وضوحاً، وملائمة للدراسة. ثم قام الباحث بالتأكد من ثبات وصدق أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة استطلاعية مكونة من 38 موظف والتي تم استبعادها من العينة الكلية فيما بعد، حيث كانت النتائج كالتالي:

1. ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) :

ويقصد بثبات الاستبانة مدى استقرار أفراد العينة عبر فقراتها المختلفة وانسجامها مع بعضها البعض. حيث قمنا بالتأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Reliability Analysis Cronbach's Alpha على العينة الاستطلاعية، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (IV-5): معامل ثبات الاستبانة

الرقم	المتغير	المحور	البعد	عدد العبارات	ثبات المحور
01	القيادة الإدارية	الأنماط القيادية الحديثة	القيادة التبادلية	5	0,968
02			القيادة التحويلية	5	
03			القيادة الاستراتيجية	5	
04			القيادة الأخلاقية	5	
05			القيادة الخادمة	5	
06	وظائف القائد	وظائف القائد	التخطيط	5	0,965
07			التنظيم	5	
08			الرقابة	5	
09			التوجيه	5	
10			التنسيق	5	
11			اتخاذ القرار	5	
12	العامل	تفويض السلطة	تفويض السلطة	5	0,966
13			فريق العمل	5	
14			التدريب والتعلم	5	
15			التحفيز	5	
16			الاتصال والمشاركة بالمعلومات	5	
			المجموع	80	0,985

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v22

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام لمحاوَر الدراسة مرتفع "ثبات ممتاز" حيث بلغ 0,985 (98,5%) لإجمالي فقرات الاستبيان الثمانون، فيما تراوح ثبات المحاور ما بين 0,812 (81,2%) كحد أدنى وبين 0,959 (95,9%) كحد أعلى، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة بحسب مقياس نايلي والذي اعتمد 0.700 (70%) كحد أدنى للثبات.

2. صدق الاتساق الداخلي أداة الدراسة (الاستبانة):

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة للعيينة الاستطلاعية بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات المحاور الخمسة عشر والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، والجدول التالي يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور.

جدول رقم (IV-6): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (القيادة التبادلية)

الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
1	0,815**	0,000
2	0,858**	0,000
3	0,729**	0,000
4	0,792**	0,000
5	0,676**	0,000

**La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور الأول دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0,676 فيما كان الحد الأعلى 0,858.

وعليه فإن جميع فقرات المحور الأول متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول.

جدول رقم (IV-7): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (القيادة التحويلية)

الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
6	0,884**	0,000
7	0,838**	0,000

0,000	0,833**	8
0,000	0,792**	9
0,000	0,818**	10

** .La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور الأول دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0,792 فيما كان الحد الأعلى 0,768.

وعليه فإن جميع فقرات المحور الثاني متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني.

جدول رقم (IV-8): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (القيادة

الاستراتيجية)

قيمة الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
0,000	0,862**	11
0,000	0,848**	12
0,000	0,877**	13
0,000	0,866**	14
0,000	0,594**	15

** .La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور الثالث دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0,594 فيما كان الحد الأعلى 0,877.

وعليه فإن جميع فقرات المحور الثالث متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث.

جدول رقم (9-IV): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (القيادة

(الأخلاقية)

الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
16	0,814**	0,000
17	0,909**	0,000
18	0,911**	0,000
19	0,748**	0,000
20	0,885**	0,000

**La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الرابع والدرجة

الكلية للمحور الرابع دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات

الارتباط 0,748 فيما كان الحد الأعلى 0,911.

وعليه فإن جميع فقرات المحور الرابع متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق

الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع.

جدول رقم (10-IV): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس (القيادة

(الخدمة)

الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
21	0,873**	0,000
22	0,896**	0,000
23	0,932**	0,000
24	0,840**	0,000
25	0,881**	0,000

**La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الخامس والدرجة الكلية للمحور الخامس دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0,832 فيما كان الحد الأعلى 0,932.

وعليه فإن جميع فقرات المحور الخامس متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس.

جدول رقم (IV-11): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس (التخطيط)

الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
26	0,853**	0,000
27	0,884**	0,000
28	0,847**	0,000
29	0,925**	0,000
30	0,805**	0,000

**La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور السادس والدرجة الكلية للمحور السادس دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0,805 فيما كان الحد الأعلى 0,925.

وعليه فإن جميع فقرات المحور السادس متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور السادس.

جدول رقم (IV-12): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السابع (التنظيم)

الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
31	0,814**	0,000
32	0,862**	0,000
33	0,814**	0,000

0,000	0,875**	34
0,000	0,839**	35

**La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور السابع والدرجة الكلية للمحور السابع دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0,814 فيما كان الحد الأعلى 0,875.

وعليه فإن جميع فقرات المحور السابع متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور السابع.

جدول رقم (IV-13): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثامن (الرقابة)

الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
36	0,820**	0,000
37	0,815**	0,000
38	0,805**	0,000
39	0,883**	0,000
40	0,865**	0,000

**La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الثامن والدرجة الكلية للمحور الثامن دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0,805 فيما كان الحد الأعلى 0,883.

وعليه فإن جميع فقرات المحور الثامن متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثامن.

جدول رقم (IV-14): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور التاسع (التوجيه)

الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
41	0,870**	0,000
42	0,881**	0,000
43	0,913**	0,000
44	0,860**	0,000
45	0,833**	0,000

**La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور التاسع والدرجة الكلية للمحور التاسع دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0,833 فيما كان الحد الأعلى 0,913.

وعليه فإن جميع فقرات المحور التاسع متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور التاسع.

جدول رقم (IV-15): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور العاشر (التنسيق)

الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
46	0,788**	0,000
47	0,899**	0,000
48	0,912**	0,000
49	0,888**	0,000
50	0,848**	0,000

**La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور العاشر والدرجة الكلية للمحور العاشر دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0,788 فيما كان الحد الأعلى 0,912.

وعليه فإن جميع فقرات المحور العاشر متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور العاشر.

جدول رقم (IV-16): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الحادي عشر (اتخاذ

(القرار)

الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
51	0,687**	0,000
52	0,852**	0,000
53	0,773**	0,000
54	0,813**	0,000
55	0,638**	0,000

**La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور العاشر والدرجة الكلية للمحور العاشر دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0,638 فيما كان الحد الأعلى 0,852.

وعليه فإن جميع فقرات المحور العاشر متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور العاشر.

جدول رقم (IV-17): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني عشر (تفويض

(السلطة)

الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة

0,000	0,824**	56
0,000	0,813**	57
0,000	0,857**	58
0,000	0,870**	59
0,000	0,797**	60

**La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الحادي عشر والدرجة الكلية للمحور الحادي عشر دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0,797 فيما كان الحد الأعلى 0,870.

وعليه فإن جميع فقرات المحور الحادي عشر متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الحادي عشر.

جدول رقم (IV-18): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث عشر (فريق

(العمل)

قيمة الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
0,000	0,889**	61
0,000	0,875**	62
0,000	0,830**	63
0,000	0,798**	64
0,000	0,830**	65

**La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الثاني عشر والدرجة الكلية للمحور الثاني عشر دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0,798 فيما كان الحد الأعلى 0,889.

وعليه فإن جميع فقرات المحور الثاني عشر متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني عشر.

جدول رقم (IV-19): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع عشر (التدريب

والتعلم)

الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
66	0,884**	0,000
67	0,853**	0,000
68	0,951**	0,000
69	0,917**	0,000
70	0,924**	0,000

** .La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الثالث عشر والدرجة الكلية للمحور الثالث عشر دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0,853 فيما كان الحد الأعلى 0,951.

وعليه فإن جميع فقرات المحور الثالث عشر متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث عشر.

جدول رقم (IV-20): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس عشر (التحفيز)

الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
71	0,723**	0,000
72	0,814**	0,000
73	0,757**	0,000
74	0,881**	0,000
75	0,830**	0,000

** .La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الرابع عشر والدرجة الكلية للمحور الرابع عشر دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0,723 فيما كان الحد الأعلى 0,881.

وعليه فإن جميع فقرات المحور الرابع عشر متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع عشر.

جدول رقم (IV-21): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس عشر (الاتصال

والمشاركة بالمعلومات)

الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
76	0,848**	0,000
77	0,821**	0,000
78	0,732**	0,000
79	0,777**	0,000
80	0,830**	0,000

**.La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الخامس عشر والدرجة الكلية للمحور الخامس عشر دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0,761 فيما كان الحد الأعلى 0,878.

وعليه فإن جميع فقرات المحور السادس عشر متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور السادس عشر.

وعليه ومن خلال نتائج الثبات والاتساق الداخلي في الجداول السابقة يتضح لنا ثبات الاستبانة بدرجة مرتفعة وصدق اتساقها الداخلي مما يسمح بتطبيقها على كامل العينة.

المطلب الرابع: الأدوات الإحصائية التحليلية

قصد الإجابة على أسئلة الدراسة والتأكد من صحة فرضياتها من عدمه وفق المنهجية المقترحة، سيقوم الباحث بعرض الأدوات الإحصائية التي سيستخدمها الباحث في تحليل البيانات المسترجعة مع عينة الدراسة، حيث تمت معالجة البيانات احصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية -SPSS V22 حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة ولتحديد الاستجابة اتجاه المحاور

والأبعاد التي تضمنتها.

- متوسط الأوزان لتحديد تركز إجابة العينة عن كل فقرة وبعد ومحور حول درجات التوافر بحيث، ولتحديد درجة التوافر لأي فقرة من فقرات الاستبانة تم حساب متوسط وزن الفقرة من خلال تحديد مايلي:

- طرح أقل درجة من أعلى درجة لمقياس ليكرت الخماسي كالآتي: $4=1-5$

- حساب طول الفئة: نقوم بتقسيم النتيجة السابقة 4 على درجات مقياس ليكرت الخماسي 5

أي $(0,80=4/5)$ وبالتالي طول الفئة = 0,8.

- تم تقسيم درجات التوافر لمتوسط وزن فقرات أو أبعاد الاستبانة وفق طول الفئة كما هو مبين

في الجدول الموالي:

جدول رقم (IV-22): درجات التوافر حسب مقياس ليكرت الخماسي

متوسط الأوزان	4,2→5	3,4→4,19	2,6→3,39	1,8→2,59	1→1,79
درجة التوافر	متوافر بدرجة كبيرة جدا	متوافر بدرجة كبيرة	متوافر بدرجة متوسطة	متوافر بدرجة قليلة	غير متوافر

المصدر: من إعداد الباحث.

2. معامل الارتباط سبيرمن (Corrélation Spearman) لحساب العلاقة بين القيادة الإدارية (أنماط قيادية حديثة ووظائف) مع أبعاد تمكين العاملين.
3. اختبار تحليل الانحدار البسيط Simple Linear Regression لمعرفة وجود الأثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية الحديثة على تمكين العاملين.
4. اختبار تحليل الانحدار المتعدد Multiple Linear Regression لمعرفة وجود الأثر ذو دلالة إحصائية لوظائف القيادة على تمكين العاملين.
5. اختبار مان ويتني Mann-Whitney U Test with Assumptions لمعرفة الفروق ذات دلالة إحصائية في القيادة الإدارية (أنماط قيادية حديثة ووظائف) وأبعاد تمكين العاملين تعود لمتغيرات الشخصية التي تحوي عينتين مستقلتين.
6. اختبار تحليل التباين الأحادي one way anova لمعرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة الإدارية (أنماط قيادية حديثة ووظائف) وأبعاد تمكين العاملين تعود لمتغيرات الشخصية التي تحوي أكثر من عينتين مستقلتين.

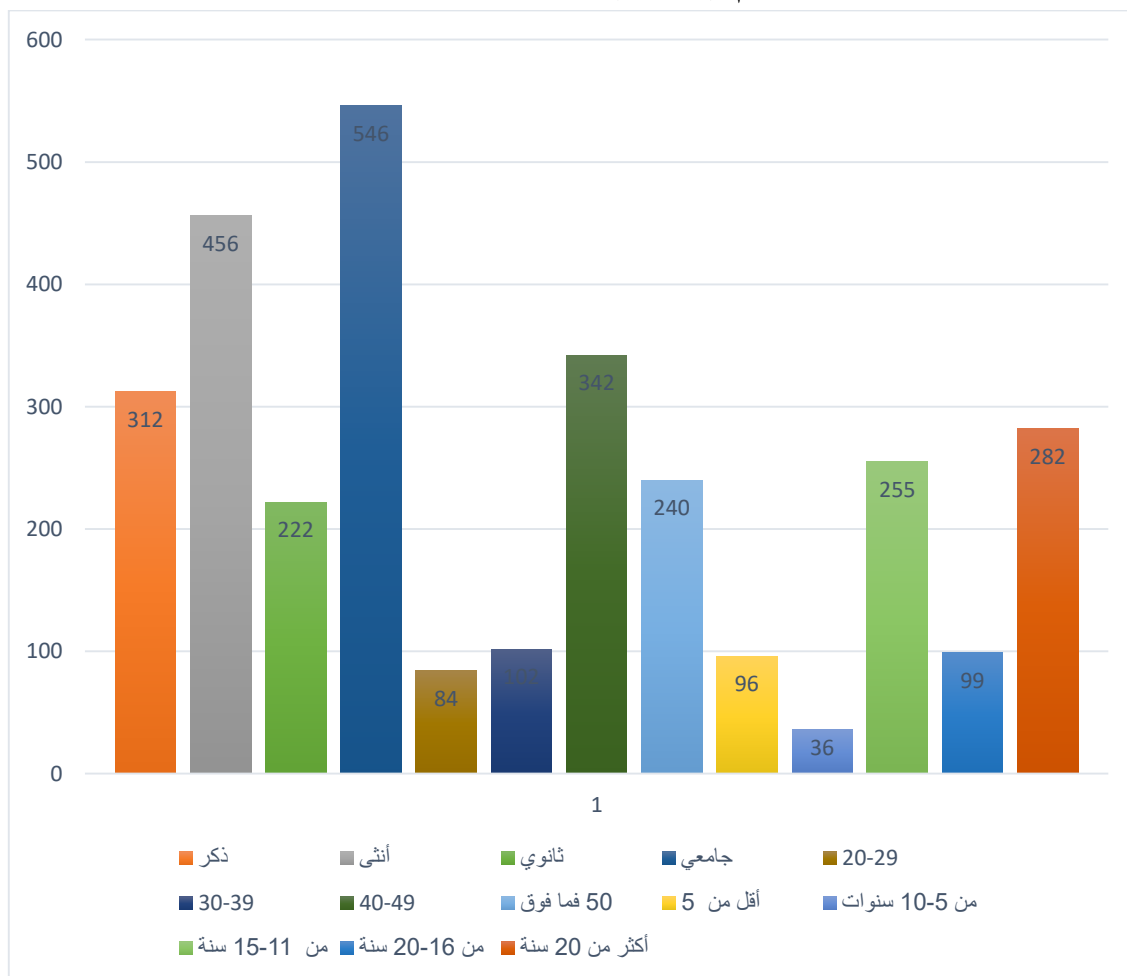
المبحث الثاني: وصف خصائص العينة وتحليل محاور الاستبانة

بعد المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS V22 نعرض النتائج الرئيسية للبحث وسنحاول تحليلها على ضوء أسئلة الدراسة.

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

فيما يلي خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات أو البيانات الشخصية والتي يستجمعها الباحث في الشكل الموالي:

الشكل رقم (IV-36): إحصائيات عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

وفيما يلي سيتناول الباحث خصائص عينة الدراسة كل خاصية من خصائص البيانات الشخصية كالتالي:

1) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

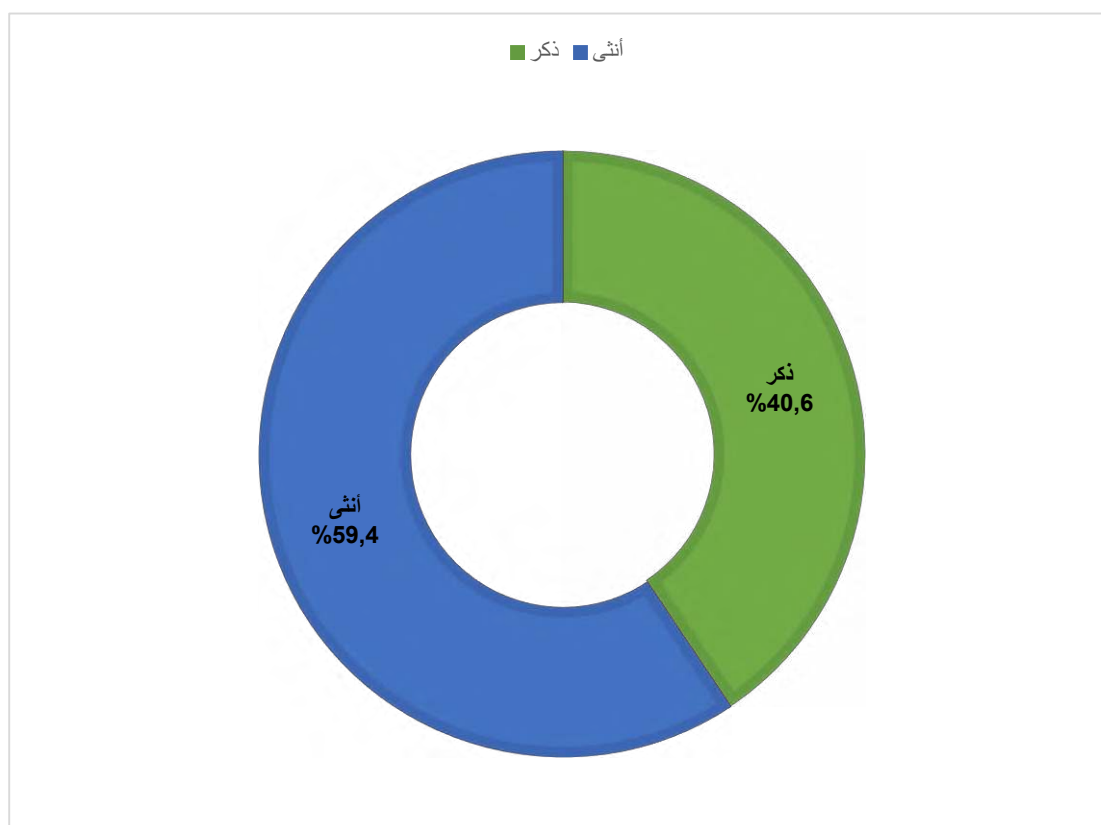
جدول رقم (IV-23): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	312	% 40,6
	أنثى	456	% 59,4
	المجموع	768	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

يمكن تمثيل النتائج السابقة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (IV-37): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

الملاحظ من النتائج السابقة فالنسبة الأكبر من أفراد العينة كانت إناث بـ 59,4 % أما الذكور فكانت نسبتهم 40,6 %.

(2) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي:

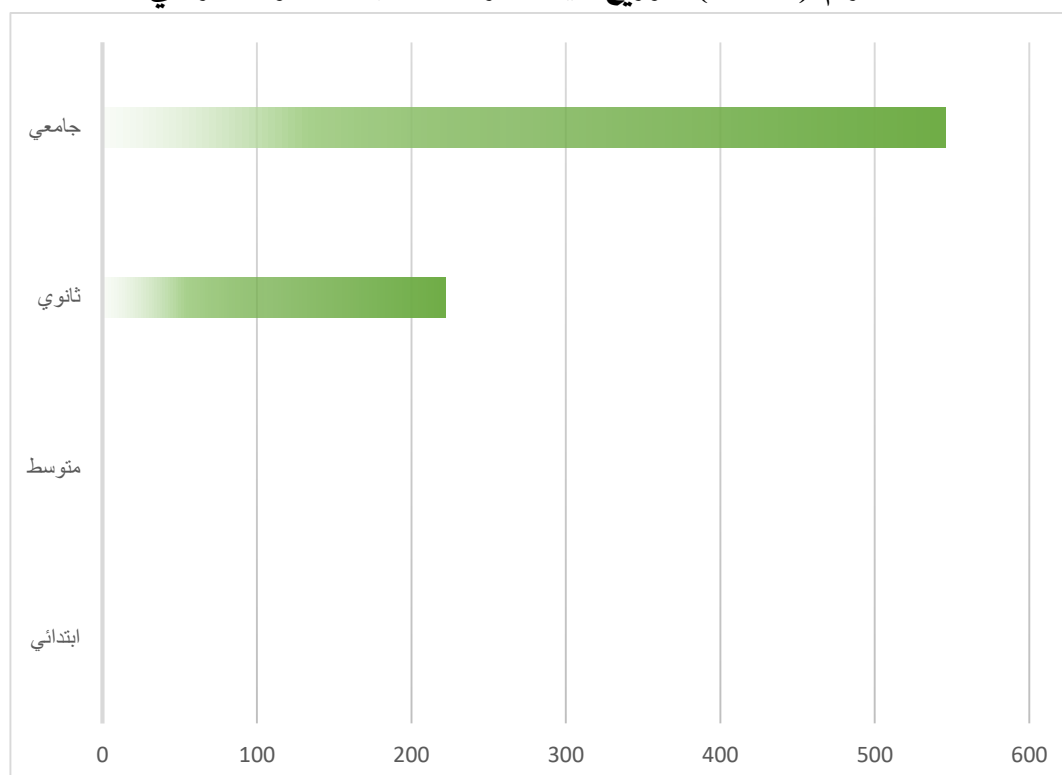
جدول رقم (IV-24): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المستوى الدراسي	ابتدائي	0	0%
	متوسط	0	0%
	ثانوي	222	28,9 %
	جامعي	546	71,1 %
	المجموع	768	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

يمكن تمثيل النتائج السابقة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (IV-38): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

المستوى الدراسي لعينة الدراسة جد مرتفع كون 71,1 % مستواهم جامعي و 28,9 ثانوي، كما انه لا يوجد أي فرد بمستوى متوسط أو ابتدائي فالنسبة منعدمة أي أغلبية العينة مستواهم جامعي.

(3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر:

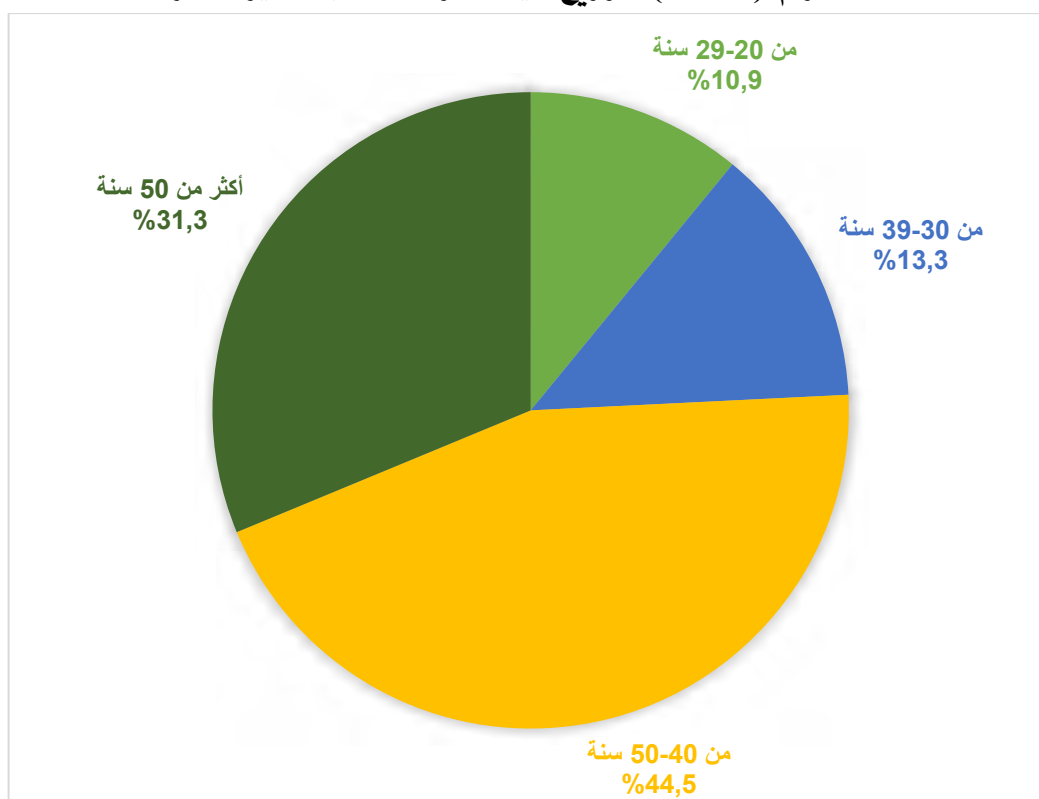
جدول رقم (IV-25): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	من 20-29 سنة	84	10,9 %
	من 30-39 سنة	102	13,3 %
	من 40-50 سنة	342	44,5 %
	أكثر من 50 سنة	240	31,3 %
	المجموع	768	100 %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

يمكن تمثيل النتائج السابقة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (IV-39): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

أغلب موظفي عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 40 و 50 سنة بنسبة 44,5 % تليها فئة الموظفين الأكثر من 50 سنة بنسبة 31,3 % ثم الموظفين التي أعمارهم بين 30 و 39 سنة بنسبة 13,3 % وفي الأخير نجد الفئة الأقل عمرا وهي فئة الموظفين التي تتراوح أعمارهم بين 20 و 29 سنة بنسبة 10,9 %.

(4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:

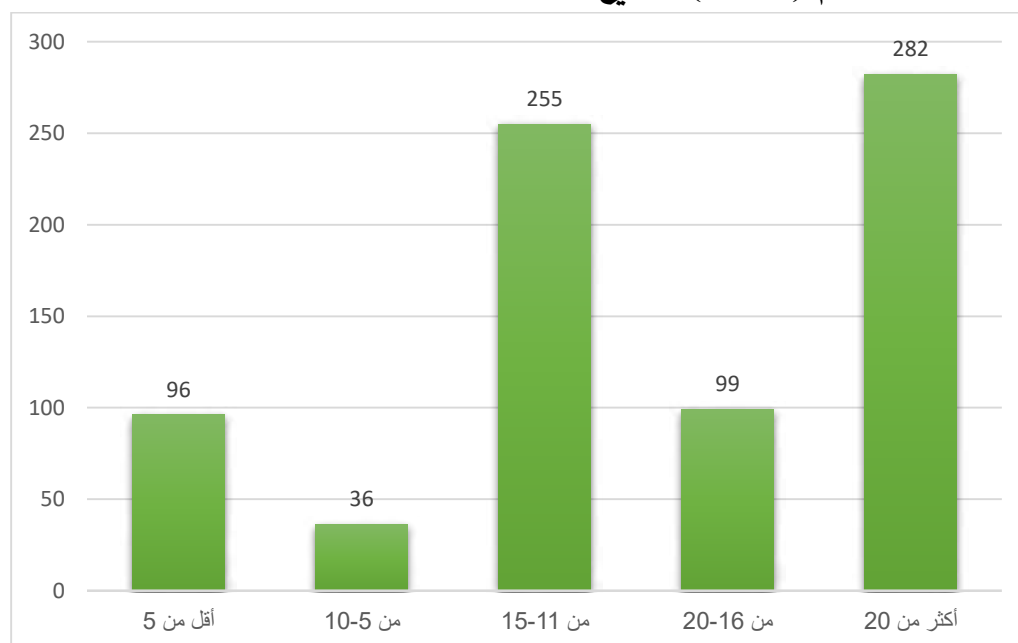
جدول رقم (IV-26): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5	96	12,5 %
	من 5-10	36	4,7 %
	من 11-15	255	33,2 %
	من 16-20	99	12,9 %
	أكثر من 20	282	36,7 %
	المجموع	768	100 %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

يمكن تمثيل النتائج السابقة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (IV-40): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

بالنسبة لسنوات الخبرة نجد 36,7 % تفوق عدد سنوات العمل لديهم أكثر من 20 سنة تليها الفئة التي تتراوح عدد سنوات الخبرة لديهم بين 11 و 15 سنة بنسبة 33,2 %، لتليها الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 16 و 20 سنة بنسبة 12,9 % وتقارب الفئة التي تقل سنوات الخبرة عندهم عن 5 سنوات بنسبة 12,5 %، وأخيرا 4,7 % تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات.

المطلب الثاني: تحليل محور الأنماط القيادية الحديثة

سيقوم الباحث في هذا الجزء بتحليل محور الاستبانة الأول بغية الإجابة على سؤال الدراسة الأول واختبار الفرضية الأولى، بحيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج متوسط الأوزان (على مقياس ليكرت) لإجابات عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة المتعلقة بالأنماط القيادية الحديثة.

سؤال الدراسة الأول: ما هو النمط القيادي السائد بمديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك ASL

SONATRACH من وجهة نظر العاملين؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية ومتوسطات الأوزان لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أنماط القيادة الإدارية الحديثة محل الدراسة وهي: القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الاستراتيجية، القيادة الأخلاقية، القيادة الخادمة، وجاءت النتائج كما توضحها

الجدول التالية: (بحيث: ك = التكرار) و (% = النسبة المئوية للتكرار)

جدول رقم (28-IV): إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر نمط القيادة التبادلية

الفترة							
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط الأوزان	درجة التوافر	
01	يتعرف قائدك على حاجات المرؤوسين	ك	93	291	93	3,10	درجة متوسطة
	%	12 ,1	37,9	12,1	23,8		14,1
02	القائد يدرك ويحدد كيف يمكن إشباع حاجات المرؤوسين عند انجاز وتحقيق المخرجات	ك	57	279	177	3,09	درجة متوسطة
	%	7,4	36,3	23	23,8		9,4
03	القائد يوضح ويعرف للمرؤوسين ما الذي يجب عمله للحصول على المخرجات	ك	117	321	147	3,43	درجة كبيرة
	%	15,2	41,8	19,1	18,8		5,1
04	القائد يشارو المرؤوسين ويحاول تشجيعهم على إبداء آرائهم واقتراحاتهم عند صناعة القرارات	ك	165	297	51	3,32	درجة متوسطة
	%	21,5	38,7	6,6	16,8		16,4
05	يستشعر المرؤوسين الثقة في انجازهم لمهام العمل	ك	117	387	102	3,55	درجة كبيرة
	%	15,2	50,4	13,3	16,4		4,7
	متوسط الأوزان العام						
					3,30	درجة متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى متوسط الأوزان العام لإجابات أفراد العينة لمدى توافر نمط القيادة التحويلية لدى قائدهم نجد أنه بلغ 3,30 وهذا يشير إلى أن خصائص نمط القيادة التحويلية متوافرة بدرجة متوسطة في قائدهم حيث يؤكدون ذلك من خلال إجاباتهم لخصائص نمط القيادة التبادلية، بحيث سجلت 3 فقرات من أصل 5 درجة توافر متوسطة واثنين منها بدرجة توافر كبيرة وجاءت مرتبة من الأكبر إلى الأصغر من حيث متوسطات أوزانها كالتالي:

الفقرة رقم 05 هي الأعلى متوسط وزن بـ 3,55 أي بدرجة توافر كبيرة والتي أشارت بأن الموظفين يستشعرون الثقة في انجازهم لمهام العمل، تليها الفقرة رقم 3 بمتوسط وزن 3,43 هي كذلك بدرجة توافر كبيرة والتي تشير إلى أن القائد يوضح ويعرف للمرؤوسين ما الذي يجب عمله للحصول على

المخرجات، باقي الفقرات جاءت بدرجة توافر متوسطة أعلاهم الفقرة رقم 4 بمتوسط وزن 3,32 والتي تشير إلى أن القائد يشاور المرؤوسين ويحاول تشجيعهم على إبداء آرائهم واقتراحاتهم عند صناعة القرارات، تلتها الفقرة رقم 1 بمتوسط وزن قدر بـ 3,10 حيث تشير إلى أن القائد يتعرف على حاجات المرؤوسين، وفي الأخير الفقرة رقم 2 بمتوسط وزن 3,09 التي تشير إلى أن القائد يدرك ويحدد كيف يمكن إشباع حاجات المرؤوسين عند انجاز وتحقيق المخرجات.

يرى الباحث أن مستوى نمط القيادة التبادلية متوسط يدل على أن القائد متبني لهذا النمط إلى حد ما، حيث يسعى من خلاله إلى فكرة تعزيز أداء المرؤوسين عن طريق الجزاء الشرطي، أي من خلال إقناعهم بالمكافآت أو تجنب العقاب عن طريق تنفيذ الأدوار المتفق عليها، كما يرتبط الجزاء الشرطي بمدى تحقيق الأهداف المحددة، ويهدف القائد من خلال هذه الأسلوب إلى رفع أداء فريقه، وكذا تحسين رضاهم الوظيفي.

جدول رقم (29-IV): إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر نمط القيادة التحويلية

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط الأوزان	درجة التقدير
06	ك	54	213	162	207	132	2,8
	%	7	27,7	21,1	27	17,2	
07	ك	102	147	180	213	126	2,85
	%	13,3	19,1	23,4	27,7	16,4	
08	ك	102	297	84	177	108	3,14
	%	13,3	38,7	10,9	23	14,1	
09	ك	42	276	135	249	66	2,99
	%	4,5	35,9	17,6	32,4	8,6	
10	ك	126	198	198	174	72	3,17
	%	16,4	25,8	25,8	22,7	9,4	
	متوسط الأوزان العام						2,99
	درجة متوسطة						درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى متوسط الأوزان العام لإجابات أفراد العينة لمدى توافر نمط القيادة التحويلية لدى قائدهم نجد أنه بلغ 2,99 وهذا يشير إلى أن خصائص نمط القيادة التحويلية متوافرة بدرجة متوسطة حيث يؤكدون ذلك من خلال اجاباتهم لخصائص نمط القيادة التحويلي والتي كانت متقاربة عموما وجاءت مرتبة من الأكثر توافرا إلى الأقل كالتالي:

الفقرة رقم 10 هي الأعلى من حيث متوسط الوزن بقيمة 3,17 حيث تشير الفقرة إلى هناك رغبة من طرف القائد للاندماج مع الآخرين والاقتناع بهم، تلتها الفقرة رقم 8 بمتوسط وزن 3,14 والتي تشير إلى أن لدى القائد قوة شخصية معتمدة على الخبرة، ثم الفقرة رقم 9 بمتوسط وزن 2,99 حيث تشير إلى أن القائد يحول اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغيرات الجذرية، بعدها الفقرة رقم 7 و6 بمتوسطي وزن 2,85 و2,80 على التوالي حيث تشير الأولى إلى وضوح عالي لدى القائد للمستقبل وتحديد دقيق لوسائل القيادة التأثيرية أما الثانية فتشير إلى أن لدى القائد رؤية ثاقبة متطلعة إلى التغيير الجوهرى للوضع الراهن.

يرى الباحث أن مستوى نمط القيادة التحويلية مستوى متوسط دليل على أن القائد وإلى حد ما شخص يمتلك رؤية مستقبلية ويركز على إحداث تغييرات جذرية في المؤسسة، كما يسعى جاهدا لنقل المنظمة من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة، وفق رسالة ورؤية استراتيجية، تعتمد استراتيجيته على تغييرات جوهرية داخل المنظمة، ولعل أهمها في حد علم الباحث:

انتهاج مشروع "تحويل الموارد البشرية" (TRH) الذي تنفذه مؤسسة سوناطراك أحد هذه التغيرات أو أهمها، والذي يهدف إلى إحداث تغيير جوهرى في إدارة الموارد البشرية بهدف تحقيق التميز في الإدارة والجوانب العملية كذلك ISO 37001 الذي يعني بنظام مكافحة الفساد، وهو أمر مهم لتعزيز

الممارسات الأخلاقية داخل المؤسسة، كذلك ISO 26000 الذي يركز على المسؤولية المجتمعية، ويعكس التزام سوناتراك تجاه المجتمع المحلي والبيئة.

جدول رقم (IV-30): إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر نمط القيادة الاستراتيجية

الفقرة	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف	متوسط الأوزان	درجة التوافق
11	يعد خطة استراتيجية واضحة منبثقة من رؤية المؤسسة	ك	90	255	159	150	114	درجة متوسطة
		%	11,7	33,2	20,7	19,5	14,8	
12	يواكب التطورات الحاصلة في البيئة ويهتم بتطوير استراتيجية تجسد التوجهات الاستراتيجية المتوقعة	ك	90	222	237	132	87	درجة متوسطة
		%	11,7	28,9	30,9	17,2	11,3	
13	يحدد الأهداف والغايات بما يتوافق مع رؤية المؤسسة الاستراتيجية	ك	114	303	135	150	66	درجة متوسطة
		%	14,8	39,5	17,6	19,5	8,6	
14	يتم إشراك ذوي العلاقة في إعداد الخطة الاستراتيجية	ك	54	330	108	201	75	درجة متوسطة
		%	7	43	14,1	62,2	9,8	
15	يلتزم بتطبيق السياسات والاجراءات التي تدعم تحقيق رؤية المؤسسة	ك	72	297	153	198	48	درجة متوسطة
		%	9,4	38,7	19,9	25,8	6,3	
	متوسط الأوزان العام						3,16	درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى متوسط الأوزان العام لإجابات أفراد العينة لمدى توافر نمط القيادة الاستراتيجية لدى قائدهم نجد أنه بلغ 3,16 بالتالي خصائص نمط القيادة الاستراتيجية متوافرة بدرجة متوسطة حيث يؤكدون ذلك من خلال اجاباتهم لخصائص نمط القيادة الاستراتيجية والتي كانت هي الأخرى متقاربة عموما وجاءت مرتبة من الأكثر توافرا إلى الأقل كالتالي:

الفقرة رقم 23 هي الأكثر توافرا بمتوسط وزن قدره 3,32 والتي تشير إلى أن القائد يحدد الأهداف والغايات بما يتوافق مع رؤية المؤسسة الاستراتيجية، تليها الفقرة رقم 25 بمتوسط وزن قدره 3,19 والتي تشير إلى التزام القائد بتطبيق السياسات والاجراءات التي تدعم تحقيق رؤية المؤسسة، ثم الفقرة

رقم 24 التي متوسط وزنها 3,11 حيث تشير إلى أنه يتم إشراك ذوي العلاقة في إعداد الخطة الاستراتيجية، بعدها الفقرة رقم 22 بمتوسط وزن 3,13 والتي تشير إلى أن القائد يواكب التطورات الحاصلة في البيئة ويهتم بتطوير استراتيجية تجسد التوجهات الاستراتيجية المتوقعة، وفي الأخير الفقرة رقم 21 بمتوسط وزنها 3,07 التي تشير إلى أن القائد يعد خطة استراتيجية واضحة منبثقة من رؤيتها.

يرى الباحث أن مستوى نمط القيادة الاستراتيجية مستوى متوسط تؤكد نتائج مستوى القيادة التحويلية من امتلاك القائد لرؤية مستقبلية وفكر استراتيجي، وكما قال الباحث هناك فكر استراتيجي واستراتيجيات تتجسد من طرف المؤسسة وأبرزها حسب علم الباحث كما نوه سابقا هي انتهاج مشروع "تحويل الموارد البشرية" (TRH) من أجل التميز في الأداء، كذلك تبني أنظمة الجودة الشاملة مثل: ISO 26000 و ISO 37001 .

جدول رقم (IV-31): إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر نمط القيادة الأخلاقية

الرقم	البيان	متوسط الأوزان	البيان	البيان	البيان	البيان	البيان	البيان
16	القائد يطبق الأنظمة والقوانين على نفسه قبل مطالبة الآخرين بتطبيقها	3,02	186	108	120	210	144	ك
			24,2	14,1	15,6	27,3	18,8	%
17	يتجنب معاملة المرؤوسين كقائد ويعتبر نفسه كباقي العاملين	3	93	231	123	222	99	ك
			12,1	30,1	16	28,9	12,9	%
18	يعتمد الشفافية والنزاهة في تقييم العاملين	3,08	165	144	111	162	186	ك
			21,5	18,8	14,5	21,1	24,2	%
19	يعزز الجوانب الايجابية لدى المرؤوسين	3,38	72	174	90	258	174	ك
			9,4	22,7	11,7	33,6	22,7	%
20	يشارك المرؤوسين مناسباتهم الاجتماعية	3,22	99	132	168	237	132	ك
			12,9	17,2	21,9	30,9	17,2	%
	متوسط الأوزان العام	3,14						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى متوسط الأوزان العام لإجابات أفراد العينة لمدى توافر نمط القيادة الأخلاقية لدى قائدهم نجد أنه بلغ 3,14 وهذا يشير إلى أن خصائص نمط القيادة الأخلاقية متوافرة بدرجة متوسطة حيث يؤكدون ذلك من خلال اجاباتهم لخصائص نمط القيادة الأخلاقية والتي كانت هي الأخرى متقاربة عموماً وجاءت مرتبة من الأكثر توافراً إلى الأقل كالتالي:

الفقرة رقم 14 هي الأكثر توافراً بمتوسط وزن قدره 3,38 والتي تشير إلى أن القائد يعزز الجوانب الايجابية لدى المرؤوسين، تليها الفقرة رقم 15 بمتوسط وزن قدره 3,22 والتي تشير إلى مشاركة القائد المرؤوسين مناسباتهم الاجتماعية، ثم الفقرة رقم 13 التي متوسط وزنها 3,08 حيث تشير إلى اعتماد القائد الشفافية والنزاهة في تقييم العاملين، بعدها الفقرة رقم 11 بمتوسط وزن 3,02 والتي تشير إلى أن القائد يطبق الأنظمة والقوانين على نفسه قبل مطالبة الآخرين بتطبيقها، وفي الخير الفقرة رقم 12 بمتوسط وزنها 3 التي تشير إلى أن القائد يتجنب معاملة المرؤوسين كقائد ويعتبر نفسه كباقي العاملين.

يرى الباحث أن مستوى نمط القيادة الأخلاقية متوسط يدل على أن القائد متبني لهذا النمط إلى حد ما، حيث تعكس النتائج السابقة التزام القائد بالقيم الأخلاقية والسلوك الملتزم، والتي تعمل مؤسسة سوناطراك على تعزيزها عبر مدونة أخلاقيات سوناطراك التي تعكس التزامها الدائم بالقيم الأخلاقية وتطبيقها على نشاطاتها وأعمالها، وتحكم السلوك والأخلاقيات التي يجب أن يتبعها المسؤولون والموظفون والأطراف الأخرى المرتبطة بالمؤسسة، من خلال تحديث هذه المدونة بانتظام.

كذلك تبني ISO 37001 الذي الغرض منه تعزيز الممارسات الأخلاقية مؤسسة سوناطراك، كما أنه يهدف إلى تعزيز ثقافة الشفافية والنزاهة.

كذلك من خلال تشكل اللجنة الأخلاقية لمراقبة ومتابعة تطبيق هذه الأخلاقيات، سعياً لضمان الامتثال للأحكام القانونية والمبادئ الأخلاقية، وهذا يعزز ثقافة الشفافية والثقة داخل المؤسسة ويعمل على منع ومعاقبة أي انتهاكات تؤثر على السمعة أو المصلحة العامة.

وهذا يساهم في تقوية الثقة بين المؤسسة وجميع أصحاب المصلحة ويعكس التزامها الراسخ بالقيم والمبادئ الأخلاقية في جميع جوانب عملها.

جدول رقم (IV-32): إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر نمط القيادة الخادمة

الدرجة	متوسط الأوزان	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف
21	3,79	16	24	30	115	71	ك	تقوم علاقة القائد بالعاملين على الاحترام المتبادل
		6,3	9,4	11,7	44,9	27,7	%	
22	3,52	36	138	156	267	171	ك	يوفر القائد مناخاً وثقافة وفق معايير أخلاقية عالية في العمل
		4,7	18	20,3	34,8	22,3	%	
23	3,36	72	150	138	249	159	ك	يسعى لتأسيس علاقات عمل إيجابية والعمل ضمن الفريق الواحد
		9,4	15,5	18	32,4	20,7	%	
24	3,29	42	180	186	237	123	ك	يمنح القائد العاملين قدراً كبيراً من المسؤولية
		9,4	19,5	18	32,4	20,7	%	
25	3,11	108	171	123	258	108	ك	يبدل القائد الجهد اللازم في الاهتمام بالموظفين
		14,1	22,2	16	33,6	1'14	%	
درجة كبيرة	3,41	متوسط الأوزان العام						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى متوسط الأوزان العام لإجابات أفراد العينة لمدى توافر نمط القيادة الخادمة لدى قائدهم نجد أنه بلغ 3,41 وهذا يشير إلى أن خصائص نمط القيادة الخادمة متوافرة بدرجة كبيرة حيث يؤكدون ذلك من خلال إجاباتهم لخصائص نمط القيادة الخادمة والتي كانت

اثنتين منها بدرجة كبيرة والمتبقية متقاربة عموماً بدرجة متوسطة وجاءت مرتبة من الأكثر توافراً إلى الأقل كالتالي:

الفقرة رقم 16 متوافرة بدرجة كبيرة بمتوسط وزن قدره 3,79 والتي تشير إلى أن القائد تقوم علاقة القائد بالعاملين على الاحترام المتبادل، تليها الفقرة رقم 17 بمتوسط وزن قدره 3,52 هي كذلك متوافرة بدرجة كبيرة حيث تشير إلى أن القائد يوفر القائد مناخاً وثقافة وفق معايير أخلاقية عالية في العمل، ثم الفقرة رقم 18 متوسطة التوافر بمتوسط وزنها 3,36 والتي تشير إلى سعي القائد لتأسيس علاقات عمل إيجابية والعمل ضمن الفريق الواحد، بعدها الفقرة رقم 19 بمتوسط وزن 3,29 والتي تشير إلى أن القائد يمنح العاملين قدراً كبيراً من المسؤولية، وفي الخير الفقرة رقم 20 متوسط وزنها 3,11 التي تشير إلى أن القائد يبذل الجهد اللازم في الاهتمام بالموظفين.

يرى الباحث أن المستوى الكبير لنمط القيادة الخادمة يدل على أن القائد متبني لهذا النمط بشكل ظاهر وواضح لمروسيه، حيث تعكس النتائج السابقة التزام القائد الكبير بتوفير مناخ وثقافة مستندة إلى معايير أخلاقية عالية، كما يسعى بشكل كبير لتكوين علاقات إيجابية والعمل ضمن الفريق الواحد، وعمله على إعطاء للعاملين مسؤولية كبيرة، مما يعكس الثقة في قدراتهم ويحفزهم لتحقيق أداء متميز، ويمكن تفسير درجة التوافر الكبيرة لنمط القيادة الخادمة كانعكاس لطبيعة عمل مديرية الشؤون الاجتماعية ASL SONATRACH حيث جل مهامها ذات طابع خدمي اجتماعي، حيث تعد مؤسسة سوناطراك أكبر مؤسسة خادمة في إفريقيا.

مما سبق يمكن تلخيص النتائج كالتالي:

جدول رقم (IV-33): ترتيب الأنماط القيادية حسب متوسط الأوزان

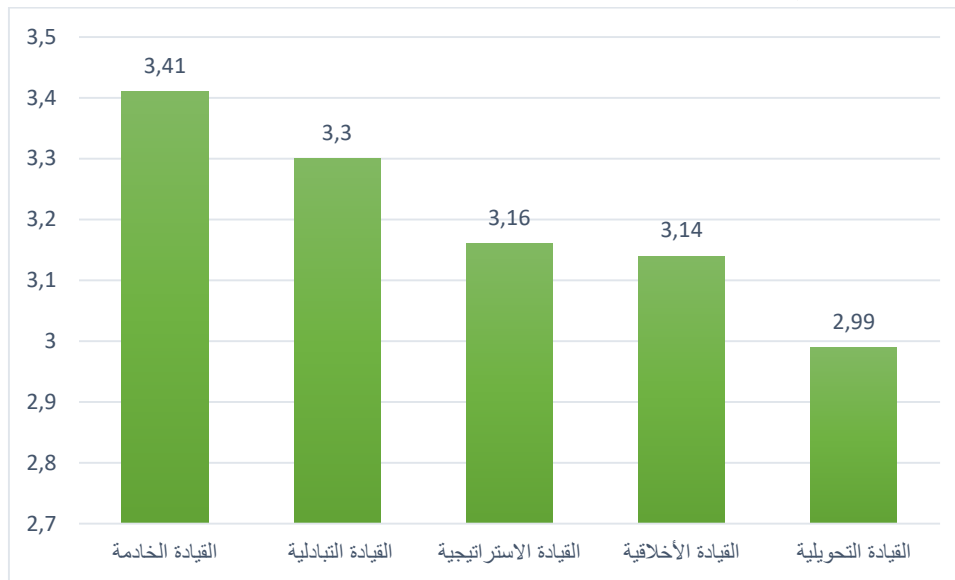
الترتيب	درجة التوافر	متوسط الأوزان	النمط القيادي
1	متوافر بدرجة كبيرة	3,41	القيادة الخادمة
2	متوافر بدرجة متوسطة	3,30	القيادة التبادلية

3	متوافر بدرجة متوسطة	3,16	القيادة الاستراتيجية
4	متوافر بدرجة متوسطة	3,14	القيادة الأخلاقية
5	متوافر بدرجة متوسطة	2,99	القيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

يمكن تمثيل النتائج السابقة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (IV-42): ترتيب الأنماط القيادية حسب متوسط الأوزان



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

- من خلال النتائج السابقة نستخلص أن نمط القيادة الخادمة هو النمط الأكثر توافرا، بالتالي هو النمط السائد في مديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك، أما باقي الأنماط فكانت بدرجة توافر متوسطة أعلاها قيمة للتوافر هي القيادة التبادلية تلتها القيادة الاستراتيجية ثم القيادة الأخلاقية وأخيرا القيادة التحويلية، ويمكن تفسير سيادة نمط القيادة الخادمة كانعكاس لطبيعة عمل مديرية الشؤون الاجتماعية ASL SONATRACH حيث جل مهامها ذات طابع خدمي اجتماعي، وكون مؤسسة سوناطراك أكبر مؤسسة خادمة في إفريقيا كما علل الباحث سابقا.

- النتيجة السابقة تنفي صحة الفرضية الأولى التي تفترض أن النمط القيادي السائد في مديرية الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك هو نمط القيادة التبادلية.

المطلب الثالث: تحليل محور ممارسة القائد لوظائفه

سيقوم الباحث في هذا الجزء بتحليل محور الاستبانة الأول بغية الإجابة على سؤال الدراسة الثاني واختبار الفرضية الثانية بحيث، تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج متوسط الأوزان (على مقياس ليكرت) لإجابات عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة المتعلقة بممارسة القائد لوظائفه.

سؤال الدراسة الثاني: ما هو مستوى ممارسة الوظائف من طرف قيادة مديرية الشؤون الاجتماعية

لسوناطراك من وجهة نظر العاملين؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية ومتوسطات الأوزان لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات ممارسة الوظائف لقيادة مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك وهي: التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه، التنسيق واتخاذ القرار، وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

جدول رقم (IV-34): إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر ممارسة وظيفة التخطيط

الرقم	الوظيفة	متوسط الأوزان	درجة التوافر
26	يشارك القائد في وضع أهداف المؤسسة	147 288 19,1 37,5	ك %
27	يعمل القائد على ترجمة أهداف المؤسسة بصورة قابلة للقياس والتقييم	108 321 14,1 41,8	ك %
28	يعمل القائد على بيان السياسة العامة للمؤسسة	72 411 9,4 53,5	ك %
29	يعمل القائد على إيجاد البدائل المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة	84 360 10,9 46,9	ك %
30	يحرص القائد على القضاء على المشكلات التي تواجه الإدارة	120 318 15,6 41,4	ك %
	متوسط الأوزان العام	3,39	درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى متوسط الأوزان العام لإجابات أفراد العينة لمدى توافر ممارسة وظيفة التخطيط لقيادتهم نجد أنه بلغ 3,39 وهذا يشير إلى أن خصائص ممارسة وظيفة التخطيط متوافرة بدرجة متوسطة في قائدهم حيث يؤكدون ذلك من خلال اجاباتهم لخصائص ممارسة وظيفة التخطيط، بحيث سجلت 3 فقرات من أصل 5 درجة توافر متوسطة وإثنين منها بدرجة توافر كبيرة وجاءت مرتبة من الأكبر إلى الأصغر من حيث متوسطات اوزانها كالتالي:

الفقرة رقم 28 هي الأعلى متوسط وزن ب 3,50 أي بدرجة توافر كبيرة والتي أشارت بأن القائد يعمل على بيان السياسة العامة للمؤسسة، تليها الفقرة رقم 30 بمتوسط وزن 3,40 هي كذلك بدرجة توافر كبيرة والتي تشير إلى أن القائد يحرص على القضاء على المشكلات التي تواجه الإدارة، باقي الفقرات جاءت بدرجة توافر متوسطة أعلاهم الفقرة رقم 29 بمتوسط وزن 3,39 والتي تشير إلى أن القائد يعمل على إيجاد البدائل المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة، تلتها الفقرة رقم 27 بمتوسط وزن قدر ب 3,38 حيث تشير إلى ان القائد يعمل على ترجمة أهداف المؤسسة بصورة قابلة للقياس والتقييم، وفي الأخير الفقرة رقم 26 بمتوسط وزن 3,27 التي تشير إلى أن القائد يشارك في وضع أهداف المؤسسة.

جدول رقم (IV-35): إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر ممارسة وظيفة التنظيم

الدرجة	متوسط الأوزان	موافق بشدة	موافق	م	موافق	موافق بشدة		الفقرة
درجة متوسطة	3,14	90	135	219	228	96	ك	يقوم القائد بتحديد الطريقة التي تتعاون بها المستويات الإدارية داخل الإدارة لتحقيق الأهداف
		11,7	17,6	28,5	29,7	12,5	%	
درجة متوسطة	3,16	78	183	135	282	90	ك	يعمل القائد على أن تكون خطوط الاتصال بين العاملين واضحة
		10,2	23,8	17,6	36,7	11,7	%	
درجة	3,44	36	150	162	282	138	ك	

33	يعمل القائد على تحديد المهام وتوزيع العمل على الأفراد لتحقيق المهام المطلوبة	%	18	36,7	21,1	19,5	4,7	كبيرة
34	يعمل القائد على تبسيط إجراءات وأساليب العمل الخاصة بالإدارة	ك	90	270	180	204	24	درجة
		%	11,7	35,2	23,4	26,6	3,1	متوسطة
35	يعمل القائد على تحديد حدود العمل للمرؤوسين	ك	99	267	177	171	54	درجة
		%	12,9	34,8	23	22,3	7	متوسطة
	متوسط الأوزان العام							درجة متوسطة
							3,25	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى متوسط الأوزان العام لإجابات أفراد العينة لمدى توافر ممارسة وظيفة التنظيم لقائدهم نجد أنه بلغ 3,25 وهذا يشير إلى أن خصائص ممارسة وظيفة التنظيم متوافرة بدرجة متوسطة لدى قائدهم، حيث يؤكدون ذلك من خلال اجاباتهم لخصائص ممارسة وظيفة التنظيم، بحيث سجلت 4 فقرات من أصل 5 درجة توافر متوسطة واحدة بدرجة توافر كبيرة وجاءت مرتبة من الأكبر إلى الأصغر من حيث متوسطات اوزانها كالتالي:

الفقرة رقم 33 هي الأعلى متوسط وزن ب 3,44 أي بدرجة توافر كبيرة والتي أشارت بأن القائد يعمل على تحديد المهام وتوزيع العمل على الأفراد لتحقيق المهام المطلوبة، باقي الفقرات جاءت بدرجة توافر متوسطة أعلاهم الفقرة رقم 34 بمتوسط وزن 3,26 بدرجة توافر متوسطة والتي تشير إلى أن القائد يعمل على تبسيط إجراءات وأساليب العمل الخاصة بالإدارة، تليها الفقرة رقم 35 بمتوسط وزن 3,24 والتي تشير إلى أن القائد يعمل على تحديد حدود العمل للمرؤوسين، ثم الفقرة رقم 32 بمتوسط وزن قدر ب 3,16 حيث تشير إلى ان القائد يعمل القائد على أن تكون خطوط الاتصال بين العاملين واضحة، وفي الأخير الفقرة رقم 31 بمتوسط وزن 3,16 التي تشير إلى أن القائد يقوم بتحديد الطريقة التي تتعاون بها المستويات الإدارية داخل الإدارة لتحقيق الأهداف.

جدول رقم (IV-36): إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر ممارسة وظيفة الرقابة

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط الأوزان	درجة التوافر
36	ك	84	255	270	99	60	درجة متوسطة
	%	12,5	29,7	28,5	17,6	11,7	
37	ك	132	258	225	93	60	درجة كبيرة
	%	11,7	36,7	17,6	23,8	10,2	
38	ك	159	273	165	111	60	درجة كبيرة
	%	18	36,7	21,1	19,5	4,7	
39	ك	114	252	117	171	114	درجة متوسطة
	%	11,7	35,2	23,4	26,6	3,1	
40	ك	90	252	159	129	138	درجة متوسطة
	%	12,9	34,8	23	22,3	7	
متوسط الأوزان العام							3,26

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى متوسط الأوزان العام لإجابات أفراد العينة لمدى توافر ممارسة وظيفة الرقابة لقائدهم نجد أنه بلغ 3,26 وهذا يشير إلى أن خصائص ممارسة وظيفة التخطيط متوافرة بدرجة متوسطة في قائدهم حيث يؤكدون ذلك من خلال اجاباتهم لخصائص ممارسة وظيفة التخطيط، بحيث سجلت 3 فقرات من أصل 5 درجة توافر متوسطة وإثنين منها بدرجة توافر كبيرة وجاءت مرتبة من الأكبر إلى الأصغر من حيث متوسطات اوزانها كالتالي:

الفقرة رقم 38 هي الأعلى متوسط وزن بـ 3,47 أي بدرجة توافر كبيرة والتي أشارت بأن القائد يحرص على تنوع أساليب الرقابة الخاصة بالمرؤوسين، تليها الفقرة رقم 37 بمتوسط وزن 3,40 هي كذلك بدرجة توافر كبيرة والتي تشير إلى أن القائد يقوم بمتابعة وقياس ومراجعة أعمال المرؤوسين من

الناحية الفنية والتوجيه، باقي الفقرات جاءت بدرجة توافر متوسطة أعلاهم الفقرة رقم 36 بمتوسط وزن 3,27 والتي تشير إلى أن القائد يقوم بوضع معايير الأداء للمرؤوسين، تلتها الفقرة رقم 39 بمتوسط وزن قدر بـ 3,11 حيث تشير إلى أن القائد يهتم بتحليل أسباب الانحرافات وتقويم نقاط الضعف التي تعترض العمل، وفي الأخير الفقرة رقم 40 بمتوسط وزن 3,04 التي تشير إلى أن القائد يقوم بالكشف عن مواطن الضعف في الهيكل التنظيمي للإدارة.

جدول رقم (IV-37): إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر ممارسة وظيفة التوجيه

الفرقة	متوسط الأوزان	درجة التوافق	متوسط الأوزان	درجة التوافق	متوسط الأوزان	درجة التوافق	الفرقة
41	3,30	114	126	66	336	126	ك
		14,8	16,4	6,8	43,8	16,4	%
42	3,52	42	126	102	384	114	ك
		5,5	16,4	13,3	50	14,8	%
43	3,57	78	54	111	399	126	ك
		10,2	7	14,5	52	16,4	%
44	3,30	78	138	132	318	102	ك
		10,2	18	17,2	41,4	13,3	%
45	3,80	54	66	96	315	237	ك
		7	8,6	12,5	41	30,9	%
درجة كبيرة	3,50	متوسط الأوزان العام					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى متوسط الأوزان العام لإجابات أفراد العينة لمدى توافر ممارسة وظيفة التوجيه لقائدهم نجد أنه بلغ 3,50 وهذا يشير إلى أن خصائص ممارسة وظيفة التوجيه متوافرة بدرجة كبيرة في قائدهم حيث يؤكدون ذلك من خلال اجاباتهم لخصائص ممارسة وظيفة التوجيه،

بحيث سجلت 3 فقرات من أصل 5 درجة توافر كبيرة وإثنين منها بدرجة توافر متوسطة وجاءت مرتبة من الأكبر إلى الأصغر من حيث متوسطات اوزانها كالتالي:

الفقرة رقم 45 هي الأعلى متوسط وزن بـ 3,80 أي بدرجة توافر كبيرة والتي أشارت بأن نجاح وظيفة التوجيه تتطلب تحفيز المرؤوسين ومكافأته، تليها الفقرة رقم 43 بمتوسط وزن 3,57 هي كذلك بدرجة توافر كبيرة والتي تشير إلى أن عملية التوجيه تتطلب فهم القائد لحاجات مرؤوسيه الضرورية والملحة ثم العمل على تحقيقها عند توجيههم، ثم الفقرة رقم 42 بمتوسط وزن 3,42 والت تشير إلى أن نجاح وظيفة التوجيه تتطلب من القائد التأثير على سلوك وأداء المرؤوسين، الفقرتين المتبقيتين جاءت بدرجة توافر متوسطة وبنفس متوسط الاوزان 3,30 حيث الفقرة رقم 41 تشير إلى عملية التوجيه تتطلب معرفة وفهم القائد لسلوك مرؤوسي أما الفقرة رقم 45 فتشير إلى أن نجاح وظيفة التوجيه تتطلب مواجهة مواقف الغموض التي ترتبط بوظائف المرؤوسين.

جدول رقم (IV-38): إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر ممارسة وظيفة التنسيق

الفقرة	مواقف بشدة	مواقف متوسطة	مواقف بدرجة	مواقف بدرجة	متوسط الأوزان	درجة التوافر
46	ك	78	240	165	237	48
	%	10,2	31,3	21,5	30,9	6,3
47	ك	78	300	141	189	60
	%	10,2	31,1	18,4	24,6	7,8
48	ك	84	294	141	207	42
	%	10,9	38,3	18,4	27	5,5
49	ك	102	243	219	192	12
	%	13,3	31,6	28,5	25	1,6
50	ك	102	228	126	210	102
	%	13,3	29,7	16,4	27,3	13,3

درجة متوسطة	3,16	متوسط الأوزان العام	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى متوسط الأوزان العام لإجابات أفراد العينة لمدى توافر ممارسة وظيفة التنسيق لقائدهم نجد أنه بلغ 3,16 وهذا يشير إلى أن خصائص ممارسة وظيفة التنسيق متوافرة بدرجة متوسطة لدى قائدهم، حيث يؤكدون ذلك من خلال اجاباتهم لخصائص ممارسة وظيفة التنسيق، بحيث سجلت كل الفقرات درجة توافر متوسطة وجاءت مرتبة من الأكبر إلى الأصغر من حيث متوسطات اوزانها كالتالي:

الفقرة رقم 49 هي الأعلى متوسط وزن ب 3,30 والتي أشارت إلى أن القائد يسعى القائد للتوفيق بين الأنشطة بحيث تؤدي إلى مزيد من الكفاءة والفعالية ، تلتها الفقرة رقم 48 بمتوسط وزن 3,22 والتي تشير إلى أن القائد يقوم بتنسيق جهود مرؤوسيه بهدف سير العمل وفق ما هو مخطط، تليها الفقرة رقم 47 بمتوسط وزن 3,19 والتي تشير إلى أن القائد يقوم بالتنسيق عن طريق الاجتماعات الضرورية وما يصدر من أوامر، ثم الفقرة رقم 46 بمتوسط وزن قدر ب 3,08 حيث تشير إلى ان القائد يولي أهمية للتنسيق نتيجة لتنوع وتشعب أنشطة العمل، وفي الأخير الفقرة رقم 50 بمتوسط وزن 3,02 التي تشير إلى أن القائد يشكل لجان تنسيق تهدف إلى تحقيق الترابط بين وحدات المؤسسة.

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	متوسط الأوزان	درجة التوافر
46	ك	78	240	165	237	48
	%	10,2	31,3	21,5	30,9	6,3
47	ك	78	300	141	189	60
	%	10,2	31,1	18,4	24,6	7,8
48	ك	84	294	141	207	42
	%	10,9	38,3	18,4	27	5,5

49	يعمل القائد المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات تحسن علاقة المؤسسة بالجمهور	ك	102	243	219	192	12	3,30	درجة متوسطة
		%	13,3	31,6	28,5	25	1,6		
50	يعمل القائد على ترشيد وتحسين عملية اتخاذ القرار	ك	102	228	126	210	102	3,02	درجة متوسطة
		%	13,3	29,7	16,4	27,3	13,3		
	متوسط الأوزان العام	3,16						درجة متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى متوسط الأوزان العام لإجابات أفراد العينة لمدى توافر ممارسة وظيفة التنسيق لقائدهم نجد أنه بلغ 3,16 وهذا يشير إلى أن خصائص ممارسة وظيفة التنسيق متوافرة بدرجة متوسطة لدى قائدهم، حيث يؤكدون ذلك من خلال اجاباتهم لخصائص ممارسة وظيفة التنسيق، بحيث سجلت كل الفقرات درجة توافر متوسطة وجاءت مرتبة من الأكبر إلى الأصغر من حيث متوسطات اوزانها كالتالي:

الفقرة رقم 49 هي الأعلى متوسط وزن ب 3,30 والتي أشارت إلى أن القائد يسعى القائد للتوفيق بين الأنشطة بحيث تؤدي إلى مزيد من الكفاءة والفعالية ، تلتها الفقرة رقم 48 بمتوسط وزن 3,22 والتي تشير إلى أن القائد يقوم بتنسيق جهود مرفوضيه بهدف سير العمل وفق ما هو مخطط، تليها الفقرة رقم 47 بمتوسط وزن 3,19 والتي تشير إلى أن القائد يقوم بالتنسيق عن طريق الاجتماعات الضرورية وما يصدر من أوامر ، ثم الفقرة رقم 46 بمتوسط وزن قدر ب 3,08 حيث تشير إلى ان القائد يولي أهمية للتنسيق نتيجة لتنوع وتشعب أنشطة العمل، وفي الأخير الفقرة رقم 50 بمتوسط وزن 3,02 التي تشير إلى أن القائد يشكل لجان تنسيق تهدف إلى تحقيق الترابط بين وحدات المؤسسة.

جدول رقم (IV-40): إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر ممارسة وظيفة اتخاذ القرار

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط الأوزان	درجة التوافر

51	يقوم القائد بتشخيص دقيق للوضعيات قبل اتخاذ القرار	ك	96	277	232	130	83	3,16	درجة متوسطة
		%	12,5	29,6	30,2	16,9	10,8		
52	يقوم القائد بمراعاة البدائل المتاحة عند اتخاذ القرار	ك	174	227	144	153	70	3,37	درجة متوسطة
		%	22,7	29,6	18,8	19,9	9,1		
53	يحرص القيادة على تشجيع مشاركة المرؤوسين عند اتخاذ القرار	ك	121	255	116	165	111	3,14	درجة متوسطة
		%	15,8	33,2	15,1	21,5	14,5		
54	يحرص القائد استيفاء المعلومات اللازمة والدقيقة قبل اتخاذ القرارات	ك	144	254	99	233	38	3,30	درجة متوسطة
		%	18,8	33,1	12,9	30,3	4,9		
55	القائد يحرص على توضيح حدود المسؤولية داخل المؤسسة من أجل اتخاذ قرارات فعالة	ك	79	254	165	163	107	3,05	درجة متوسطة
		%	10,3	33,1	21,5	21,2	13,9		
		متوسط الأوزان العام							
								3,20	درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى متوسط الأوزان العام لإجابات أفراد العينة لمدى توافر ممارسة وظيفة اتخاذ القرار لقائدهم نجد أنه بلغ 3,20 وهذا يشير إلى أن خصائص ممارسة وظيفة اتخاذ القرار متوافرة بدرجة متوسطة لدى قائدهم، حيث يؤكدون ذلك من خلال اجاباتهم لخصائص ممارسة وظيفة اتخاذ القرار، حيث سجلت كل الفقرات درجة توافر متوسطة وجاءت مرتبة من الأكبر إلى الأصغر من حيث متوسطات اوزانها كالتالي:

الفقرة رقم 52 هي الأعلى متوسط وزن ب 3,37 والتي أشارت إلى أن القائد يقوم القائد بمراعاة البدائل المتاحة عند اتخاذ القرار، تلتها الفقرة رقم 54 بمتوسط وزن 3,30 والتي تشير إلى أن القائد يحرص القائد استيفاء المعلومات اللازمة والدقيقة قبل اتخاذ القرارات، تليها الفقرة رقم 51 بمتوسط وزن 3,16 والتي تشير إلى أن القائد يقوم بتشخيص دقيق للوضعيات قبل اتخاذ القرار، ثم الفقرة رقم 53 بمتوسط وزن قدر ب 3,14 حيث تشير إلى حرص القائد على تشجيع مشاركة المرؤوسين عند اتخاذ القرار، وفي الأخير الفقرة رقم 55 بمتوسط وزن 3,04 التي تشير إلى حرص القائد لتوضيح حدود المسؤولية داخل المؤسسة من أجل اتخاذ قرارات فعالة.

مما سبق يمكن تلخيص النتائج كالتالي:

جدول رقم (IV-41): ترتيب ممارسة القائد للوظائف حسب متوسط الأوزان

وظائف	متوسط الأوزان	الترتيب	درجة التوافر
التخطيط	3,39	2	متوافر بدرجة متوسطة
التنظيم	3,25	4	متوافر بدرجة متوسطة
الرقابة	3,26	3	متوافر بدرجة متوسطة
التوجيه	3,50	1	متوافر بدرجة كبيرة
التنسيق	3,16	6	متوافر بدرجة متوسطة
اتخاذ القرار	3,20	5	متوافر بدرجة متوسطة
ممارسة الوظائف	3,31		متوافر بدرجة متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

- من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن ممارسة وظيفة التوجيه متوافرة بدرجة كبيرة من طرف القائد أما باقي الوظائف: التخطيط، التنظيم، الرقابة، التنسيق واتخاذ القرار فدرجة توافرها متوسطة.
- نستخلص أن ممارسة الوظائف من طرف قيادة مديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك متوسطة المستوى من وجهة نظر الموظفين.
- من وجهة نظر الباحث المستوى المتوسط لممارسة الوظائف للقائد والذي ظهر للموظفين من خلال أداء القائد لوظائفه الإدارية بعيد عن المستوى المرجو والمراد تحقيقه من طرف مؤسسة سوناطراك كون هذه الأخيرة تبنت برنامج تحويل الموارد البشرية TRH والذي يصبوا إلى التميز في الأداء.
- النتيجة السابقة تؤكد صحة الفرضية الثانية التي تقترض أن ممارسة الوظائف من طرف قيادة مديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك متوسطة المستوى من وجهة نظر الموظفين.

المطلب الرابع: تحليل محور أبعاد تمكين العاملين

سيقوم الباحث في هذا الجزء بتحليل محور الاستبانة الأول بغية الإجابة على سؤال الدراسة الثالث واختبار الفرضية الثالثة، بحيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج متوسط الأوزان (على مقياس ليكرت) لإجابات عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة المتعلقة بأبعاد تمكين العاملين.

سؤال الدراسة الثالث: ما هو مستوى تمكين موظفي مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية ومتوسطات الأوزان لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أبعاد تمكين العاملين لموظفي مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك وهي: تفويض السلطة، فريق العمل، التدريب والتعلم، التحفيز، الاتصال والمشاركة بالمعلومات.

وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

جدول رقم (IV-42): إجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة بعد تفويض السلطة

الفقرة							
درجة التوافر	متوسط الأوزان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
56	3,53	54	63	168	387	96	ك الصلاحيات المفوضة لك كفيلة لإنجاز مهامك
		7	8,2	21,9	50,4	12,5	%
57	3,37	42	153	162	303	108	ك تتخذ القرارات المتعلقة بمهامك باستقلالية
		5,5	19,9	21,1	39,5	14,1	%
58	3,40	60	102	186	312	108	ك تمنحك المؤسسة المرونة المناسبة لإنجاز عملك
		7,8	13,3	24,2	40,6	14,1	%
59	3,80	36	51	150	327	204	ك تثق المؤسسة في قدرتك على أداء المهام الموكلة لك
		4,7	6,6	19,5	42,6	26,6	%
60	3,63	60	84	165	234	225	ك لديك قدرة على التأثير في القرارات المتعلقة بمهامك
		7,8	10,9	21,5	30,5	29,3	%
درجة كبيرة	3,55	متوسط الأوزان العام					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى متوسط الأوزان العام لإجابات أفراد العينة لمدى توافر بعد تفويض السلطة بمؤسستهم نجد أنه بلغ 3,55 وهذا يشير إلى أن خصائص تفويض السلطة متوافرة بدرجة كبيرة بمؤسسة سوناطراك، حيث يؤكدون ذلك من خلال اجاباتهم لخصائص بعد تفويض السلطة، بحيث باستثناء فقرة واحدة والتي كانت متوسطة التوافر سجلت كل الفقرات درجة توافر كبيرة وجاءت مرتبة من الأكبر إلى الأصغر من حيث متوسطات اوزانها كالتالي:

الفقرة رقم 59 هي الأعلى متوسط وزن بـ 3,80 والتي تشير إلى ثقة المؤسسة في قدرة موظفيها على أداء المهام الموكلة لهم، تلتها الفقرة رقم 60 بمتوسط وزن 3,63 والتي تشير إلى قدرة الموظفين على التأثير في القرارات المتعلقة بمهامهم، بعدها الفقرة رقم 56 بمتوسط وزن 3,53 والتي تشير إلى أن الصلاحيات المفوضة للموظفين كفيلة لإنجاز مهامهم، ثم الفقرة رقم 58 بمتوسط وزن قدر بـ 3,40 حيث تشير إلى ان المؤسسة تمنح المرونة المناسبة لإنجاز عمل موظفيها، وفي الأخير الفقرة رقم 57 بمتوسط وزن 3,37 أي متوسطة التوافر حيث تشير إلى أن الموظفين يتخذون القرارات المتعلقة بمهامهم باستقلالية.

النتيجة السابقة تتوافق وأحد قيم المؤسسة، وهذا اقتباسها من موقع المؤسسة¹:

Délégation + Initiative

"Valoriser les compétences de nos collaborateurs، en les formant et en les responsabilisant pour les aider à prendre les bonnes décisions.

Valoriser l'initiative et la prise de risque de chacun en les récompensant "

"نؤمن كفاءتنا، نكونهم ونحملهم المسؤولية لمساعدتنا على اتخاذ القرارات الصحيحة، نؤمن الأخذ

بالمبادرة وتحمل المخاطر عن طريق المكافئة".

¹ – Site web SONATRACH, <https://sonatrach.com/politique-rh>, 25/03/2023, 14 :10.

بالتالي بيئة العمل في مؤسسة سوناتاراك بيئة مُفَوَّضة ومرنة تساعد الموظف على اتخاذ القرار أو على الأقل يساهم ويؤثر في اتخاذ القرار بثقة واستقلالية بل بالعكس المؤسسة تشجع الاخذ بالمبادرة وتحمل المسؤولية بمكافئة من يقوم بذلك.

جدول رقم (IV-43): إجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة بعد فرق العمل

الدرجة	متوسط الأوزان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجة
درجة كبيرة	3,45	54	123	144	315	132	61
		7	16	18,8	41	17,2	%
درجة كبيرة	3,43	12	177	180	267	132	62
		1,6	23	23,4	34,8	17,2	%
درجة متوسطة	3,23	48	174	198	252	96	63
		6,3	22,7	8,25	32,8	12,5	%
درجة متوسطة	3,33	12	177	183	336	60	64
		1,6	23	23,8	43,8	7,8	%
درجة متوسطة	3,38	36	105	252	279	96	65
		4,7	13,7	32,8	36,3	12,5	%
درجة متوسطة	3,36	متوسط الأوزان العام					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى متوسط الأوزان العام لإجابات أفراد العينة لمدى توافر بعد فريق العمل بمؤسستهم نجد أنه بلغ 3,36 وهذا يشير إلى أن خصائص بعد فريق العمل متوافرة بدرجة متوسطة بالمؤسسة، حيث يؤكدون ذلك من خلال اجاباتهم لخصائص بعد تفويض السلطة، وجاءت مرتبة من الأكبر إلى الأصغر من حيث متوسطات اوزانها كالتالي:

الفقرة رقم 61 هي الأعلى متوسط وزن ب 3,45 أي بدرجة توافر كبيرة والتي تشير إلى أنه تسود أجواء التعاون الجماعي في أداء عمل المؤسسة، تلتها الفقرة رقم 62 بمتوسط وزن 3,43 بدرجة

توافر كبيرة هي كذلك حيث تشير إلى أنه يتم احترام أفكار فرق العمل وتؤخذ على محمل الجد، بعدها باقي الفقرات بدرجة توافر متوسطة بحيث الفقرة رقم 65 بمتوسط وزن 3,38 والتي تشير إلى تنجز فرق العمل مهامها بقدرة عالية، ثم الفقرة رقم 64 بمتوسط وزن قدر بـ 3,33 التي تشير إلى ان القائد يدعم تشكيل فرق عمل لأداء المهام، وفي الأخير الفقرة رقم 63 بمتوسط وزن 3,23 والتي تشير إلى

جدول رقم (IV-44): إجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة بعد التدريب والتعلم

أنه تسود الثقة بين جماعات العمل في المؤسسة .

الفقرة	مؤقتة	مؤقتة	مؤقتة	مؤقتة	مؤقتة	مؤقتة	مؤقتة	مؤقتة
66	ك	180	213	168	123	84	3,37	درجة متوسطة
	%	23,4	27,7	21,9	16	10,9		
67	ك	168	222	147	159	72	3,33	درجة متوسطة
	%	21,9	28,9	19,1	20,7	9,4		
68	ك	144	225	135	192	72	3,23	درجة متوسطة
	%	18,8	29,3	17,6	25	9,4		
69	ك	207	234	126	159	42	3,53	درجة كبيرة
	%	27	30,5	16,4	20,7	5,5		
70	ك	192	210	78	210	78	3,30	درجة متوسطة
	%	25	27,3	10,2	27,3	10,2		
	متوسط الأوزان العام							3,35

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى متوسط الأوزان العام لإجابات أفراد العينة لمدى توافر بعد التدريب والتعلم بمؤسستهم نجد أنه بلغ 3,35 وهذا يشير إلى أن خصائص بعد التدريب والتعلم متوافرة بدرجة متوسطة بالمؤسسة، حيث يؤكدون ذلك من خلال اجاباتهم لخصائص بعد التدريب والتعلم، وجاءت مرتبة من الأكبر إلى الأصغر من حيث متوسطات اوزانها كالتالي:

الفقرة رقم 69 هي الأعلى متوسط وزن بـ 3,53 و الفقرة الوحيدة التي هي بدرجة توافر كبيرة حيث تشير إلى أنه يتم الاعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة لتطوير وتحسين الأداء، بعدها باقي الفقرات بدرجة توافر متوسطة بحيث أكبرهم متوسط وزن الفقرة رقم 66 بمتوسط وزن 3,37 والتي تشير إلى إتاحة المؤسسة فرصة للتدريب واكتساب مهارات جديدة، ثم الفقرة رقم 67 بمتوسط وزن قدر بـ 3,33 التي تشير إلى ان المؤسسة تقوم بشكل مستمر بتحديد حاجيات الموظفين من البرامج التدريبية الحديثة، تلتها الفقرة رقم 70 بمتوسط وزن 3,30 والتي تشير إلى سعي القائد بالتدريب مواكبة للتغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة، وفي الأخير الفقرة رقم 68 بمتوسط وزن 3,23 والتي تشير إلى تتبنى المؤسسة خطة عمل محكمة لتدريب موظفيها.

بمقارنة الإحصائيات المقدمة من طرف مؤسسة سوناتراك المتعلقة بالتكوين وتحسين المستوى الواردة في التقرير السنوي للمؤسسة لسنة 2022 التالية:

الشكل رقم (IV-43): نسبة التكوين في سنة 2022



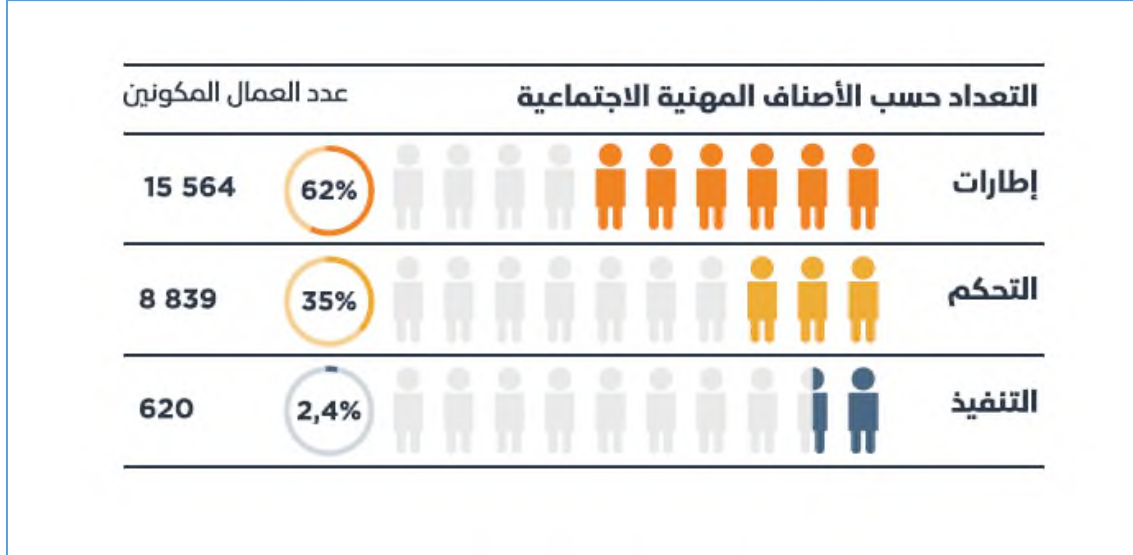
المصدر: الحصيلة السنوية لسنة 2022، وثيقة سنوية معدة من طرف مؤسسة سوناتراك، 2022، ص 66.
يمكن الاطلاع عليها عبر الرابط:

https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2023/10/RA_2022_AR_Web.pdf

من الإحصائيات يتضح ان مؤسسة سوناتراك ككل تهتم بالتكوين وهو تزايد مستمر خصوصا وتبني مشروع تحويل الموارد البشرية الذي يعمل هذا المشروع بإعادة تكييف العمليات الأربعة الرئيسية

للموارد البشرية: التوظيف، تطوير المهارات، إدارة المسار المهني، وإدارة الكفاءة والأداء، فتطوير المهارات يعتمد بشيء أساسي على التكوين.

الشكل رقم (IV-44): نسبة التكوين حسب الأصناف المهنية في سنة 2022



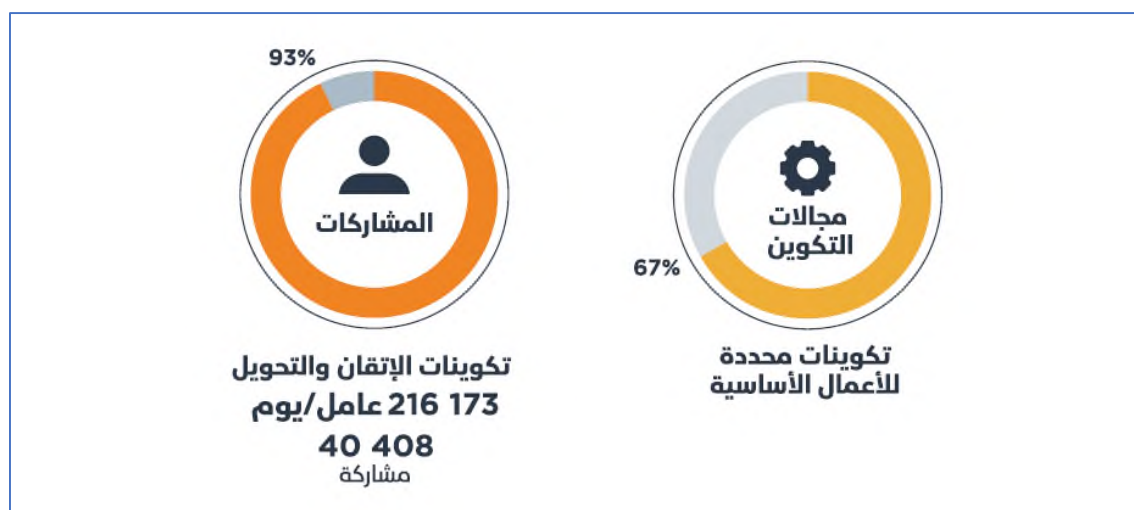
المصدر: الحصيلة السنوية لسنة 2022، وثيقة سنوية معدة من طرف مؤسسة سوناطراك، 2022، ص 66.
يمكن الاطلاع عليها عبر الرابط:

https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2023/10/RA_2022_AR_Web.pdf

يُعتبر التكوين المستمر أمراً حيوياً في تطوير المهارات وزيادة كفاءة الموظفين سياسة تطوير الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك، من خلال الاستثمار في المعاهد التعليمية مثل المعهد الجزائري للبتروك وأكاديمية سوناطراك للمناجمنت، تعمل المؤسسة على توفير فرص لموظفيها لاكتساب المهارات الجديدة وتطوير مهاراتهم طوال مسار عملهم، هذا النهج يساهم في الاستفادة من الخبرات والمعرفة الجديدة لدى الموظفين، مما يعزز القدرة التنافسية لسوناطراك ويساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

والشكل الموالي وضح نسبة نوعية التكوين التي قامت به مؤسسة سوناطراك خلال سنة 2022.

الشكل (IV-45): نسبة نوعية التكوين في سنة 2022



المصدر: الحصييلة السنوية لسنة 2022، وثيقة سنوية معدة من طرف مؤسسة سوناتراش، 2022، ص 66.
يمكن الاطلاع عليها عبر الرابط:

https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2023/10/RA_2022_AR_Web.pdf

جدول رقم (IV-45): إجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة بعد التحفيز

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط الأوزان	درجة التوافر
71	ك	165	300	111	108	84	3,46
	%	21,5	39,1	14,5	14,1	10,9	
72	ك	126	207	186	189	60	3,20
	%	16,4	27	24,2	24,6	7,8	
73	ك	138	186	168	189	87	3,13
	%	10	24,2	21,9	24,6	11,3	
74	ك	249	171	168	108	249	3,01
	%	9,4	32,4	22,3	21,9	14,1	
75	ك	96	132	129	213	198	2,63
	%	12,5	17,2	16,8	27,7	25,8	
	متوسط الأوزان العام						3,09
	درجة متوسطة						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى متوسط الأوزان العام لإجابات أفراد العينة لمدى توافر بعد التحفيز بمؤسستهم نجد أنه بلغ 3,09 وهذا يشير إلى أن خصائص بعد التحفيز متوافرة بدرجة متوسطة بالمؤسسة، حيث يؤكدون ذلك من خلال اجاباتهم لخصائص بعد التحفيز، وجاءت مرتبة من الأكبر إلى الأصغر من حيث متوسطات اوزانها كالتالي:

الفقرة رقم 71 هي الأعلى متوسط وزن بـ 3,46 و الفقرة الوحيدة التي هي بدرجة توافر كبيرة حيث تشير إلى شعور الموظفين بأهمية وظيفتهم ومكانتها كجزء حيوي بمؤسستهم، بعدها باقي الفقرات بدرجة توافر متوسطة بحيث أكبرهم متوسط وزن الفقرة رقم 72 بمتوسط وزن 3,20 والتي تشير إلى الاعتراف بالإنجازات التي تقوم بها الموظفين في مؤسستهم، ثم الفقرة رقم 73 بمتوسط وزن قدر بـ 3,13 التي تشير إلى تناسب الراتب مع ما يقدمه الموظفون من جهد في العمل، تلتها الفقرة رقم 74 بمتوسط وزن 3,01 والتي تشير إلى رتقي الاتفاقية الجماعية ونظام المنح والتعويضات إلى تطلعات الموظفين، وفي الأخير الفقرة رقم 75 بمتوسط وزن 2,68 والتي تشير إلى منح الترقيات والعلاوات وفق معايير واضحة وعادلة في المؤسسة.

وحسب الإحصائيات المستقاة من التقارير السنوية لمؤسسة سوناتراك والتي نلخصها في الجدول والشكل الموالين:

جدول رقم (IV-46): تطور أعباء المستخدمين لمؤسسة سوناتراك 2018-2022

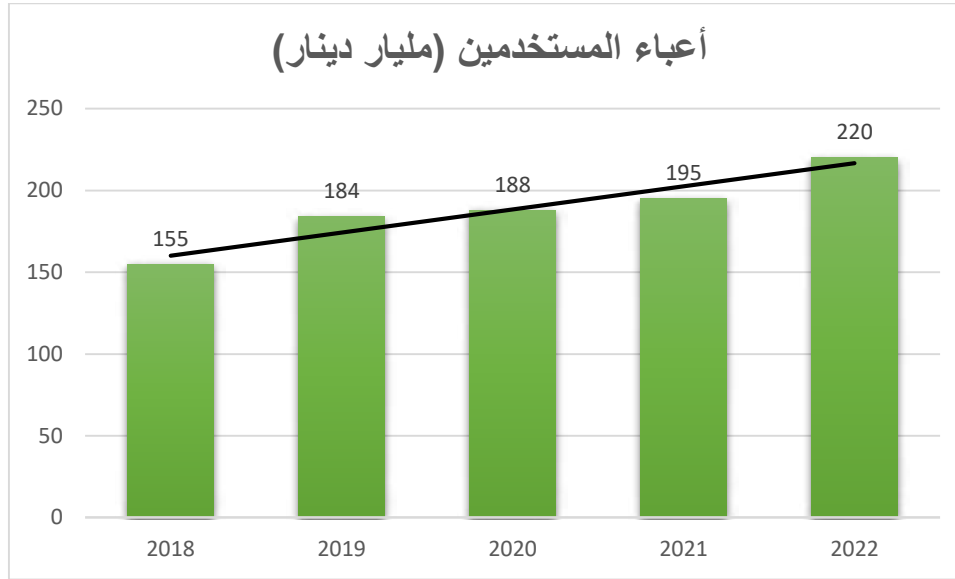
السنة	2018	2019	2020	2021	2022
أعباء المستخدمين (مليار دينار)	155	184	188	195	220

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية لمؤسسة سوناتراك (2018-2022)، للاطلاع عليها عبر الرابط:

<https://sonatrach.com/rapports>.

يمكن ترجمة المعطيات السابقة إلى الشكل الموالي:

الشكل رقم (IV-46): تطور أعباء المستخدمين لمؤسسة سوناطراك 2018-2022



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية لمؤسسة سوناطراك (2018-2022)، للاطلاع عليها عبر الرابط:

<https://sonatrach.com/rappports>.

حيث تعد رواتب مؤسسة سوناطراك من بين الرواتب الأعلى في الجزائر إن لم نقل أعلاها على حد علم الباحث، نفس الشيء بالنسبة لعقود العمل (الاتفاقيات الجماعية) والتي تعد على حسب علم الباحث من أحسن العقود في الجزائر، وهذا ما تعكسه الاحصائيات السابقة لتطور أعباء المستخدمين للخمسة سنوات الأخيرة حيث بعد ان كانت 155 مليار دينار جزائري سنة 2018، تصاعدت تدريجيا لتصل 220 مليار دينار، أي عرفت تطورا يقدر بـ 65 مليار دينار، أي ما يعادل 29,55%، وهذا يعكس كبر المبالغ المخصصة للرواتب ومدى حرص المؤسسة على تقديم لعمالها رواتب جيدة وتحسينها مع الوقت، لكن والملاحظ من إجابات العينة لمحور التحفيز فباستثناء حسمهم بمكانتهم ومكانة عملهم في مؤسستهم التي جاءت بنسبة كبيرة، إلا أن رضاهم عن رواتبهم وعن الاتفاقيات الجماعية و نظام المنح والتعويضات جاءت متوسطة أي تحفيزاتهم المادية متوسطة، وهذا يعكس عدم رضاهم نوعا ما عن رواتبهم، يمكن هذا حسب رأي الباحث لاعتيادهم للمرتبات العالية أو لمقارنتهم لمرتباتهم مع مرتبات عمال المؤسسات الأجنبية التي تعمل مع بالشراكة مع مؤسسة سوناطراك والتي تعد مرتبات كبيرة بكثير عن مرتبات عمال مؤسسة سوناطراك، نفس الشيء بالنسبة

للفقرات التي خصت التحفيز المعنوي حيث نجد أن الاعتراف بالإنجاز ومنح الترقية والعلاوات بعدالة.

جدول رقم (IV-47): إجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة بعد الاتصال والمشاركة بالمعلومات

الدرجة	متوسط الأوزان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجة
درجة متوسطة	3,19	114	138	147	228	141	76
		14,8	18	19,1	29,7	18,4	%
درجة متوسطة	3,58	48	96	153	306	165	77
		6,3	12,5	19,9	39,8	21,5	%
درجة متوسطة	3,27	39	240	102	249	138	78
		5,1	31,3	13,3	32,4	18	%
درجة متوسطة	3,74	60	27	168	309	204	79
		7,8	3,5	21,9	40,2	26,6	%
درجة متوسطة	3,54	63	60	168	351	126	80
		8,2	7,8	21,9	45,7	16,4	%
درجة متوسطة	3,46	متوسط الأوزان العام					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى متوسط الأوزان العام لإجابات أفراد العينة لمدى توافر بعد الاتصال والمشاركة بالمعلومات بمؤسستهم نجد أنه بلغ 3,46 وهذا يشير إلى أن خصائص بعد الاتصال والمشاركة بالمعلومات متوافرة بدرجة كبيرة بالمؤسسة، حيث يؤكدون ذلك من خلال إجاباتهم لخصائص بعد الاتصال والمشاركة بالمعلومات، حيث فقرتين جاءت متوسطة التوافر وباقي الفقرات جاءت بدرجة توافر كبيرة وجاءت مرتبة من الأكبر إلى الأصغر من حيث متوسطات أوزانها كالتالي:

الفقرة رقم 79 هي الأعلى متوسط وزن بـ 3,74 أي بدرجة توافر كبيرة والتي تشير إلى منح المعلومة الصحيحة الموظفين الثقة في التصرف، تلتها الفقرة رقم 77 بمتوسط وزن 3,58 بدرجة توافر كبيرة هي كذلك حيث تشير إلى المؤسسة تستخدم وسائل اتصال متنوعة ومرنة للحصول على المعلومات ونقلها للموظفين، بعدها باقي الفقرات بدرجة توافر متوسطة بحيث الفقرة رقم 80 بمتوسط وزن 3,54 والتي تشير إلى مساهمة الاتصال في نقل أفكار ومشاعر واتجاهات القائد بفاعلية وبمرونة كافية، ثم الفقرة رقم 78 بمتوسط وزن قدر بـ 3,27 التي تشير إلى حصول الموظفين على المعلومات المساعدة لإنجاز مهامهم دون اللجوء الى جهات اخرى، وفي الأخير الفقرة رقم 76 بمتوسط وزن 3,19 والتي تشير إلى وجود نظام معلوماتي فعال يوفر المعلومة في الوقت المناسب.

النتيجة السابقة تتوافق وأحد قيم المؤسسة وهذا اقتباسها من موقع المؤسسة¹:

Communication + Coopération

"Partager nos savoirs et nos informations tout en unissant nos forces au sein de l'entreprise pour être plus performants et faire face aux problèmes à résoudre"

تشارك معرفتنا ومعلوماتنا

مع الجميع، ونوحد قوانا في مؤسستنا لمواجهة المشاكل وتذليلها من أجل أداء أفضل "

بالتالي فبيئة العمل في مؤسسة سوناطراك بيئة مشاركة للمعرفة وللمعلومات من أجل تحسين الأداء خصوصا وإدراك الموظفين بأن المعلومة الصحيحة تمنحهم الثقة في التصرف وهي العبارة المتوافرة كبيرة من خلال النتائج السابقة، كذلك مؤسسة سوناطراك تقوم باستثمارات مهمة وتصرف مبالغ معتبرة في مجال مواكبة واقتناء أحدث تكنولوجيات الاتصال.

¹ – Site web SONATRACH, <https://sonatrach.com/politique-rh>, 25/03/2023, 14 :10.

مما سبق يمكن تلخيص النتائج كالتالي:

جدول رقم (IV-48): مستويات أبعاد تمكين العاملين حسب متوسط الأوزان

الأبعاد	متوسط الأوزان	الترتيب	درجة التوافر
تفويض السلطة	3,55	1	متوافر بدرجة كبيرة
فريق العمل	3,36	3	متوافر بدرجة متوسطة
التدريب والتعلم	3,35	4	متوافر بدرجة متوسطة
التحفيز	3,09	5	متوافر بدرجة متوسطة
الاتصال والمشاركة بالمعلومات	3,46	2	متوافر بدرجة كبيرة
تمكين العاملين	3,36		متوافر بدرجة متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

- من خلال الجدول السابق نلاحظ أن البعدين: تفويض السلطة والاتصال والمشاركة بالمعلومات متوافرة بدرجة كبيرة بمديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك أما باقي الأبعاد: فريق العمل، التدريب والتعلم، التحفيز فدرجة توافرها متوسط.
- من خلال النتائج السابقة نستخلص أن تمكين العاملين بمديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك متوسطة المستوى من وجهة نظر الموظفين.
- النتيجة السابقة تؤكد صحة الفرضية الثالثة التي تفترض أن تمكين العاملين بمديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك متوسطة المستوى من وجهة نظر الموظفين.

المبحث الثالث: دراسة الارتباط بين القيادة الادارية وتمكين العاملين ووجود الفروق

سيقوم الباحث في هذا الجزء بدراسة الارتباط بين القيادة الإدارية بمقارنتها مع تمكين العاملين، ودراسة الفروق فيها حسب المتغيرات الشخصية، بغية الإجابة على الأسئلة من 4 إلى 6 واختبار الفرضيات رقم 4 إلى 6.

المطلب الأول: دراسة العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية الحديثة وتمكين العاملين

سيقوم الباحث في هذا الجزء بدراسة الارتباط بين الأنماط القيادية الحديثة مع تمكين العاملين بغية الإجابة على سؤال الدراسة رقم 4، واختبار الفرضيات رقم 4، بحيث تم بحساب معامل سبيرمن لارتباط الرتب Spearman's Rank Correlation، حيث أن:

معامل سبيرمن لارتباط الرتب Spearman's Rank Correlation : هو اختبار لا معلمي لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات النوعية، يرمز له بـ r ، ويتم تفسيره كما هو موضح في الجدول:

جدول رقم (IV-49): مستوى قوة معامل سبيرمن لارتباط الرتب

نوع الارتباط	قيمة معامل الارتباط
منعدم	$0 = r$
طردي ضعيف	$0,25 \geq r > 0$
طردي متوسط	$0,75 > r \geq 0,25$
طردي قوي	$1 > r \geq 0,75$
تام	$1 = r$
في حالة القيمة السالبة لـ r يكون عكسي	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد: أسماء المرغيني، دروس في SPSS

<https://www.youtube.com/watch?v=9SnSdLjJ8ig>

سؤال الدراسة الرابع: هل توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الحديث ومستوى تمكين العاملين

كما تراه عينة الدراسة؟

للإجابة على هذا السؤال ولمعرفة العلاقة الارتباطية بين النمط القيادي الحديث ومستوى تمكين العاملين كما تراه عينة الدراسة سنقوم بحساب معامل سبيرمن لارتباط الرتب Spearman's Rank : Correlation

الفرضية:

H_0 : لا توجد علاقة بين النمط القيادي الحديث ومستوى تمكين العاملين $r=0$ الفرضيات:

H_0 : توجد علاقة بين بين النمط القيادي الحديث و مستوى تمكين العاملين $r \neq 0$

جدول رقم (IV-50): مصفوفة الارتباط لسبيرمن لأنماط القيادة الحديثة مع تمكين العاملين

الارتباط مع تمكين العاملين				
النمط القيادي	معامل الارتباط r	SIG	معدل الارتباط	نوع العلاقة
القيادة التبادلية	0,575*	0,000	57,5 %	طردية متوسطة
القيادة التحويلية	0,636*	0,000	63,5 %	طردية متوسطة
القيادة الاستراتيجية	0,568*	0,000	56,8 %	طردية متوسطة
القيادة الأخلاقية	0,669*	0,000	66,9 %	طردية متوسطة
القيادة الخادمة	0,758*	0,000	75,8 %	طردية قوية

*La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول نستنتج:

- وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين الأنماط القيادية الحديثة محل الدراسة: القيادة التبادلية، التحويلية، الاستراتيجية والأخلاقية، مع تمكين العاملين بنسب متفاوتة تراوحت بين 56,8% كأقل قيمة ارتباط (والتي تعني القيادة الاستراتيجية) و 66,9% كأعلى قيمة ارتباط (والتي تعني القيادة الأخلاقية) وكل الارتباطات معنوية عند مستوى الدلالة 0,05 (ارتباط ثنائي الحد) بحيث $0,05 > 0,000 = sig$ لكل الأنماط، بالتالي نرفض الفرض الصفري H_0 ونقبل بالفرض H_1 .

- وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين نمط القيادة الخادمة مع تمكين العاملين بنسبة تقدر بـ 75,8% معنوية عند مستوى الدلالة 0,05 (ارتباط ثنائي الحد) بحيث $0.000 = \text{sig} > 0,05$ ، بالتالي نرفض الفرض الصفري H_0 ونقبل بالفرض H_1 .

- ومنه نستنتج صحة الفرضية الرابعة والتي تفرض وجود علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية الحديثة محل الدراسة: القيادة التبادلية، الاستراتيجية، التحويلية، الأخلاقية، والخادمة بمديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك مع تمكين العاملين لدى موظفيها.

المطلب الثاني: دراسة العلاقة الارتباطية بين ممارسة الوظائف للقائد ومستوى تمكين العاملين

سيقوم الباحث في هذا الجزء بدراسة الارتباط بين الأنماط القيادية الحديثة مع تمكين العاملين بغية الإجابة على سؤال الدراسة رقم 5، واختبار الفرضيات رقم 5، بحيث تم بحساب معامل سبيرمن لارتباط الرتب Spearman's Rank Correlation، مثلما فعلنا في الجزء السابق، حيث:

سؤال الدراسة الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة الوظائف للقائد ومستوى تمكين العاملين كما تراه عينة الدراسة؟

للإجابة على هذا السؤال ولمعرفة العلاقة الارتباطية بين ممارسة القائد لوظائفه والمتمثلة في: التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه، التنسيق واتخاذ القرار مع مستوى تمكين العاملين كما تراه عينة الدراسة كذلك سنقوم بحساب معامل سبيرمن لارتباط الرتب Spearman's Rank Correlation:

الفرضية:

H_0 : لا توجد علاقة بين ممارسة الوظائف للقائد ومستوى تمكين العاملين $r=0$ الفرضيات:

H_1 : توجد علاقة بين ممارسة الوظائف للقائد الحديث و مستوى تمكين العاملين $r \neq 0$

جدول رقم (IV-51): مصفوفة الارتباط لسبب من وظائف القائد مع تمكين العاملين

الارتباط مع تمكين العاملين				
الوظائف	معامل الارتباط r	SIG	معدل الارتباط	نوع العلاقة
التخطيط	0,588*	0,000	% 58,8	طردية متوسطة
التنظيم	0,678*	0,000	% 67,8	طردية متوسطة
الرقابة	0,813*	0,000	% 81,3	طردية قوية
التوجيه	0,484*	0,000	% 48,4	طردية متوسطة
التنسيق	0,644*	0,000	% 64,4	طردية متوسطة
اتخاذ القرار	0,798*	0,000	% 79,8	طردية قوية

*La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول نستنتج:

- وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين ممارسة وظيفة الرقابة وكذا اتخاذ القرار للقائد مع تمكين العاملين بنسبة بلغت 81,3% و 79,8% على التوالي وهي معنوية عند مستوى الدلالة 0,05 (ارتباط ثنائي الحد) بحيث $0.000 = sig > 0,05$ ، بالتالي نرفض الفرض الصفري H_0 ونقبل بالفرض H_1 .

- وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين لباقي ممارسة الوظائف للقائد: التخطيط، التنظيم، التوجيه والتنسيق مع تمكين العاملين بنسب متفاوتة تراوحت بين 48,4% كأقل قيمة ارتباط (والتي تعني ممارسة وظيفة التوجيه) و 67,8% كأعلى قيمة ارتباط (والتي تعني ممارسة وظيفة التنظيم) وكل هذه الارتباطات معنوية عند مستوى الدلالة 0,05 (ارتباط ثنائي الحد) بحيث $0.000 = sig > 0,05$ لكل الوظائف، بالتالي نرفض الفرض الصفري H_0 ونقبل بالفرض H_1 .

- ومنه نستنتج صحة الفرضية الخامسة والتي تفرض وجود علاقة ارتباطية طردية بين ممارسة الوظائف للقائد بمديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك مع تمكين العاملين لدى موظفيها حيث كانت قوية بالنسبة لوظيفتي الرقابة وكذا اتخاذ القرار ومتوسطة لباقي الوظائف المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، التوجيه والتنسيق.

بالتالي كخلاصة من دراسة الارتباط:

وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين متغير القيادة الإدارية مع تمكين العاملين سواء بمقارنته النمطية الحديثة أو بالنسبة للمقاربة الوظيفية.

المطلب الثالث: دراسة وجود الفروق في متغيرات الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية

سيقوم الباحث في هذا الجزء بدراسة الارتباط بين الأنماط القيادية الحديثة مع تمكين العاملين بغية الإجابة على سؤال الدراسة رقم 6، واختبار الفرضيات رقم 6، فبالنسبة لـ:

سؤال الدراسة السادس: هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية الحديثة وأبعاد

تمكين العاملين تعزى لمتغيرات: الجنس، المستوى الدراسي، العمر وسنوات الخبرة ؟

للإجابة على هذا السؤال ولمعرفة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية الحديثة محل الدراسة في ممارسة الوظائف للقائد وتمكين العاملين تعزى لمتغيراتهم الشخصية المتمثلة في الجنس، المستوى الدراسي، العمر وسنوات الخبرة سيقوم الباحث بالاختبارات الإحصائية كالتالي:

- بالنسبة لمتغير الجنس لكونه يحوي عینتين مستقلتين سنقوم باختبار مان ويتني Mann-Whitney U Test with Assumptions.

- باقي المتغيرات: المستوى الدراسي، العمر وسنوات الخبرة سنقوم باختبار تحليل التباين الأحادي one way anova كونها تحوي 3 عينات مستقلة فأكثر.

أولا: اختبار مان ويتني Mann-Whitney U Test with Assumptions لدراسة الفروق

تبعا لمتغير الجنس:

لمعرفة الفروق في إجابات الموظفين في مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناتاراك نحو الأنماط القيادية الحديثة وممارسة القائد لوظائفه، وكذا أبعاد تمكين العاملين تبعا لمتغير الجنس، تم إجراء اختبار مان ويتني Mann-Whitney U Test with Assumptions ، ولخصت النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (IV-52): اختبار مان ويتني Mann-Whitney U Test with

Assumptions لمتغير الجنس.

المتغير	البعد	الجنس	N	متوسط الرتبة	مجموع الرتب	مانويتني	SIG
الأنماط القيادية الحديثة	التبادلية	ذكر	312	390,69	121894,50	69205,50	0.521
		أنثى	456	380,27	173401,50		
	التحويلية	ذكر	312	359,03	112018,50	63190,50	0.008
		أنثى	456	401,92	183277,50		
	الاستراتيجية	ذكر	312	384,00	119806,50	70978,50	0.958
		أنثى	456	384,85	175489,50		
	الأخلاقية	ذكر	312	374,68	116899,50	68071,50	0.308
		أنثى	456	391,22	178396,50		
	الخدمة	ذكر	312	368,19	114876,00	66048,00	0.091
		أنثى	456	395,66	180420,00		
	التخطيط	ذكر	312	401,09	125139,00	65961,00	0.083
		أنثى	456	373,15	170157,00		
	التنظيم	ذكر	312	383,03	119505,00	70677,00	0.879
		أنثى	456	385,51	175791,00		
	الرقابة	ذكر	312	371,76	115990,50	67162,50	0.186
		أنثى	456	120,39	179305,50		
الوظائف	التوجيه	ذكر	312	370,60	115626,00	66798,00	0.148
		أنثى	456	394,01	179670,00		
	التنسيق	ذكر	312	394,74	123159,00	67941,00	0.289
		أنثى	456	377,49	172137,00		
	اتخاذ القرار	ذكر	312	350,45	109339,50	60511,50	0.000
		أنثى	456	407,80	185956,50		
	تفويض السلطة	ذكر	312	360,18	112377,00	63549,00	0,051
		أنثى	456	401,14	182919,00		

0.000	51178,50	100006,50	320,53	312	ذكر	فريق العمل
		195289,50	428,27	456	أنثى	
0.000	51327,00	100155,00	321,01	312	ذكر	التدريب والتعلم
		195141,00	427,94	456	أنثى	
0.000	53892,00	102720,00	329,23	312	ذكر	التحفيز
		192576,00	422,32	456	أنثى	
0.000	55251,00	104079,00	333,59	312	ذكر	الاتصال والمشاركة بالمعلومة
		191217,00	419,34	456	أنثى	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال اختبار مان ويتي Mann-Whitney U Test with Assumptions لمعرفة هل تختلف إجابات أفراد العينة نحو محاور الدراسة باختلاف جنسهم، وقد تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أنه:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك في توافر أنماط القيادة الحديثة بالنسبة للأنماط: التبادلية، الاستراتيجية، الأخلاقية، الخادمة تعزى لمتغير الجنس حيث أن قيم الدلالة كانت تراوحت بين 0,091 و 0,958 وهي أكبر من 0,05 بالتالي ليست معنوية عند مستوى الدلالة 0,05.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك في توافر ممارسة القائد لوظائفه المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه والتنسيق، تعزى لمتغير الجنس حيث أن قيمة الدلالة تراوحت بين 0,083 و 0,879 وهي أكبر من 0,05 بالتالي ليست معنوية عند مستوى الدلالة 0,05.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك في توافر نمط القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس، حيث أن قيم الدلالة تساوي 0,008 وهي أقل من 0,05 بالتالي هي معنوية عند مستوى الدلالة 0,05.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك في توافر ممارسة القائد وظيفة اتخاذ القرار تعزى لمتغير الجنس، حيث أن قيم الدلالة تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 بالتالي هي معنوية عند مستوى الدلالة 0,05.

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك في توافر كل أبعاد تمكين العاملين: تفويض السلطة، فريق العمل، التدريب والتعلم، التحفيز وكذا الاتصال والمشاركة بالمعلومات تعزى لمتغير الجنس حيث أن قيم الدلالة كانت تتراوح بين 0,000 و 0,011 وهي أقل من 0,05 بالتالي هي معنوية عند مستوى الدلالة 0,05.

ثانيا: اختبار تحليل التباين الأحادي one way anova لدراسة الفروق تبعا لمتغير المستوى الدراسي:

لمعرفة الفروق في إجابات الموظفين في مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك نحو الأنماط القيادية الحديثة وممارسة القائد لوظائفه، وكذا أبعاد تمكين العاملين تبعا لمتغير المستوى الدراسي، تم إجراء اختبار one way anova، ولخصت النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (IV-53): اختبار تحليل التباين الأحادي one way anova لمتغير المستوى

الدراسي

البعد		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig	التعليق
التبادلية	بين المجموعات	30,916	1	10,305	12,332	0,001	لها معنوية
	داخل المجموعات	636,762	766	,836			
	المجموع	667,678	767				
التحويلية	بين المجموعات	30,916	1	30,916	37,191	0,000	لها معنوية
	داخل المجموعات	636,762	766	,831			
	المجموع	667,678	767				
الاستراتيجية	بين المجموعات	8,730	1	8,730	8,395	0,004	لها معنوية
	داخل المجموعات	796,585	766	1,040			
	المجموع	805,316	767				
	بين المجموعات	,748	1	,748	,615	0,433	ليست لها معنوية
	داخل المجموعات	931,440	766	1,216			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال النتائج الموضحة في الجدول تبين أنه:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي مديرية الشؤون الاجتماعية سوناطراك في توافر الأنماط القيادية الحديثة: التبادلية، التحويلية، الاستراتيجية والخادمة، تبعاً لمتغير المستوى الدراسي حيث أن قيم الدلالة كانت بين 0,000 و 0,031 وهي أقل من 0,05 بالتالي هي معنوية عند 0,05.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك في توافر ممارسة القائد لوظفتي التنظيم والرقابة تعزى لمتغير المستوى الدراسي، حيث أن قيم الدلالة تساوي 0,009 و 0,015 على التوالي وهي أقل من 0,05 بالتالي هي معنوية عند مستوى الدلالة 0,05.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك في توافر بعد فريق العمل لتمكين العاملين تعزى لمتغير المستوى الدراسي حيث أن قيم الدلالة كانت تتراوح تساوي 0,0391 وهي أقل من 0,05 بالتالي هي معنوية عند مستوى الدلالة 0,05.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك في توافر نمط القيادة الخادمة تعزى لمتغير المستوى الدراسي حيث أن قيمة الدلالة تساوي 0,433 وهي أكبر من 0,05 بالتالي ليست معنوية عند مستوى الدلالة 0,05.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك في توافر ممارسة القائد لوظائفه المتمثلة في: التخطيط، التوجيه، التنسيق واتخاذ القرار تعزى لمتغير المستوى الدراسي حيث أن قيمة الدلالة تراوحت بين 0,180 و 0,869 وهي أكبر من 0,05 بالتالي ليست معنوية عند مستوى الدلالة 0,05.

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك في توافر أبعاد تمكين العاملين المتمثلة في: تفويض السلطة، التدريب والتعلم، التحفيز، الاتصال والمشاركة بالمعلومات تعزى لمتغير المستوى الدراسي حيث أن قيمة الدلالة تراوحت بين 0,496 و 0,869 وهي أكبر من 0,05 بالتالي ليست معنوية عند مستوى الدلالة 0,05.

ثالثاً: اختبار تحليل التباين الأحادي one way anova لدراسة الفروق تبعاً لمتغير العمر:

لمعرفة الفروق في إجابات الموظفين في مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك نحو الأنماط القيادية الحديثة وممارسة القائد لوظائفه، وكذا أبعاد تمكين العاملين تبعاً لمتغير العمر، تم إجراء اختبار one way anova، ولخصت النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (IV-54): اختبار تحليل التباين الأحادي one way anova لمتغير العمر

التعليق	Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	البعد		
لها معنوية	0,000	17,104	14,007	3	30,916	بين المجموعات	الأنماط القيادية الحديثة	القيادة الإدارية
			,819	764	636,762	داخل المجموعات		
				767	667,678	المجموع		
لها معنوية	0,000	21,823	21,187	3	30,916	بين المجموعات		
			,971	764	636,762	داخل المجموعات		
				767	667,678	المجموع		
لها معنوية	0,000	21,080	23,754	3	8,730	بين المجموعات		
			1,127	764	796,585	داخل المجموعات		
				767	805,316	المجموع		
لها معنوية	0,000	16,162	16,065	3	,748	بين المجموعات		
			,994	764	931,440	داخل المجموعات		
				767	932,188	المجموع		
لها معنوية	0,000	24,077	24,278	3	4,897	بين المجموعات		
			1,008	764	802,717	داخل المجموعات		
				767	807,615	المجموع		
لها معنوية	0,000	38,297	33,573	3	1,340	بين المجموعات		
			,877	764	841,884	داخل المجموعات		
				767	843,223	المجموع		

لها معنوية	0,000	31,162	26,026	3	6,849	بين المجموعات	التنظيم
			,835	764	763,639	داخل المجموعات	
				767	770,488	المجموع	
لها معنوية	0,000	43,780	38,230	3	5,554	بين المجموعات	الرقابة
			,873	764	710,599	داخل المجموعات	
				767	716,153	المجموع	
لها معنوية	0,010	3,822	4,059	3	,028	بين المجموعات	التوجيه
			1,062	764	781,809	داخل المجموعات	
				767	781,837	المجموع	
لها معنوية	0,000	33,207	28,893	3	1,426	بين المجموعات	التنسيق
			,870	764	822,254	داخل المجموعات	
				767	823,680	المجموع	
لها معنوية	0,000	32,138	21,113	3	1,326	بين المجموعات	اتخاذ القرار
			,657	764	563,934	داخل المجموعات	
				767	565,260	المجموع	
لها معنوية	0,000	41,435	30,560	1	,397	بين المجموعات	التفويض السلطة
			,738	766	654,773	داخل المجموعات	
				767	655,170	المجموع	
لها معنوية	0,000	52,298	35,486	3	3,471	بين المجموعات	فريق العمل
			,679	764	621,380	داخل المجموعات	
				767	624,851	المجموع	
لها معنوية	0,000	42,077	49,523	3	,219	بين المجموعات	التدريب والتعلم
			1,177	764	1047,561	داخل المجموعات	
				767	1047,780	المجموع	
لها معنوية	0,000	37,392	33,659	3	,028	بين المجموعات	التحفيز
			,900	764	788,683	داخل المجموعات	
				767	788,711	المجموع	
لها معنوية	0,000	42,865	33,250	3	2,683	بين المجموعات	الاتصال والمشاركة بالمعلومات
			,776	764	689,685	داخل المجموعات	
				767	692,368	المجموع	

تمكين العاملين

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال النتائج الموضحة في الجدول تبين أنه:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي مديرية الشؤون الاجتماعية سوناطراك في توافر كل الأنماط القيادية الحديثة: التبادلية، التحويلية، الاستراتيجية، الأخلاقية والخادمة تبعا لمتغير العمر، حيث أن قيم الدلالة تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 بالتالي هي معنوية عند 0,05.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك في توافر ممارسة القائد لكل وظائفه: التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه، التنسيق واتخاذ القرار تعزى لمتغير العمر، حيث أن قيم الدلالة تساوي 0,000 و 0,010 على التوالي وهي أقل من 0,05 بالتالي هي معنوية عند مستوى الدلالة 0,05.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك في توافر كل أبعاد تمكين العاملين والمتمثلة في: تفويض السلطة، فريق العمل، التدريب والتعلم، التحفيز وكذا الاتصال والمشاركة بالمعلومات تعزى لمتغير العمر حيث أن قيم الدلالة كانت تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 بالتالي هي معنوية عند مستوى الدلالة 0,05.

رابعا: تحليل التباين الأحادي one way anova لدراسة الفروق تبعا لمتغير سنوات الخبرة:

لمعرفة الفروق في إجابات الموظفين في مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك نحو الأنماط القيادية الحديثة وممارسة القائد لوظائفه، وكذا أبعاد تمكين العاملين تبعا لمتغير سنوات الخبرة، تم إجراء اختبار one way anova، ولخصت النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (IV-55): اختبار تحليل التباين الأحادي one way anova لمتغير سنوات الخبرة

التعليق	Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	البعد		
لها معنوية	0,000	12,689	10,411	4	41,645	بين المجموعات	التبادلية	الأنماط
			,820	763	626,033	داخل المجموعات		
				767	667,678	المجموع		
لها معنوية	0,000	9,849	9,884	4	39,538	بين المجموعات	التحويلية	

			1,004	763	765,778	داخل المجموعات		
				767	805,316	المجموع		
	0,000	14,231	16,180	4	64,719	بين المجموعات		
لها معنوية			1,137	763	867,469	داخل المجموعات	الاستراتيجية	
				767	932,188	المجموع		
	0,000	11,148	11,148	4	44,592	بين المجموعات		
لها معنوية			1,000	763	763,022	داخل المجموعات	الأخلاقية	
				767	807,615	المجموع		
	0,000	17,346	17,572	4	70,288	بين المجموعات		
لها معنوية			1,013	763	772,935	داخل المجموعات	الخدمة	
				767	843,223	المجموع		
	0,000	12,700	12,024	4	48,097	بين المجموعات		
لها معنوية			,947	763	722,391	داخل المجموعات	التخطيط	
				767	770,488	المجموع		
	0,000	7,119	6,441	4	25,765	بين المجموعات		
لها معنوية			,905	763	690,388	داخل المجموعات	التنظيم	
				767	716,153	المجموع		
	0,000	23,202	21,196	4	84,786	بين المجموعات		
لها معنوية			,914	763	697,051	داخل المجموعات	الرقابة	
				767	781,837	المجموع		
	0,001	4,999	5,259	4	21,035	بين المجموعات		
لها معنوية			1,052	763	802,645	داخل المجموعات	التوجيه	
				767	823,680	المجموع		
	0,000	11,081	10,313	4	41,254	بين المجموعات		
لها معنوية			,931	763	710,154	داخل المجموعات	التنسيق	
				767	751,408	المجموع		
	0,000	16,467	11,230	4	44,919	بين المجموعات		
لها معنوية			,682	763	520,341	داخل المجموعات	اتخاذ القرار	
				767	565,260	المجموع		
	0,000	14,841	11,823	4	47,294	بين المجموعات		
لها معنوية			,797	763	607,876	داخل المجموعات	التفويض السلطة	
				767	655,170	المجموع		
	0,000	15,595	11,806	4	47,224	بين المجموعات		
لها معنوية			,757	763	577,627	داخل المجموعات	فريق العمل	
				767	624,851	المجموع		

الوظائف

تمكين العاملين

التدريب والتعلم	بين المجموعات	33,829	4	8,457	6,364	0,000	لها معنوية
	داخل المجموعات	1013,951	763	1,329			
	المجموع	1047,780	767				
التحفيز	بين المجموعات	94,318	4	23,580	25,909	0,000	لها معنوية
	داخل المجموعات	694,392	763	,910			
	المجموع	788,711	767				
الاتصال والمشاركة بالمعلومات	بين المجموعات	82,997	4	20,749	25,980	0,000	لها معنوية
	داخل المجموعات	609,371	763	,799			
	المجموع	692,368	767				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال النتائج الموضحة في الجدول تبين أنه:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي مديرية الشؤون الاجتماعية سوناطراك في توافر كل الأنماط القيادية الحديثة محل الدراسة: التبادلية، التحويلية، الاستراتيجية، الأخلاقية والخادمة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث أن قيم الدلالة تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 وبالتالي هي معنوية عند 0,05.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك في توافر ممارسة القائد لكل وظائفه: التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه، التنسيق واتخاذ القرار تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث أن قيم الدلالة تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 وبالتالي هي معنوية عند 0,05.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك في توافر كل أبعاد تمكين العاملين والمتمثلة في: تفويض السلطة، فريق العمل، التدريب والتعلم، التحفيز وكذا الاتصال والمشاركة بالمعلومات تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث أن قيم الدلالة تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 وبالتالي هي معنوية عند 0,05.

المبحث الرابع: دراسة الأثر بين القيادة الادارية وتمكين العاملين وعرض النتائج

سيقوم الباحث في هذا الجزء بدراسة أثر القيادة الإدارية بمقاربتها على تمكين العاملين، بغية الإجابة على الأسئلة من رقم 7 إلى 8 واختبار الفرضيات رقم 7 إلى 8.

المطلب الأول: دراسة أثر أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تمكين العاملين

سيقوم الباحث في هذا الجزء بدراسة أثر بين الأنماط القيادية الحديثة محل الدراسة على تمكين العاملين، بغية الإجابة على السؤال رقم 7 واختبار الفرضية رقم 7، فبالنسبة لـ:

سؤال الدراسة السابع: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية الحديثة على تمكين العاملين بمديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك؟

للإجابة على هذا السؤال ولمعرفة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية الحديثة على تمكين العاملين بمديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك قمنا باختبار الفرضيات عن طريق تحليل الانحدار البسيط Simple Linear Regression بحيث نفرض أنه:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (الدلالة $\alpha=0,05$) للأنماط القيادية الحديثة على تمكين العاملين.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (الدلالة $\alpha=0,05$) للأنماط القيادية الحديثة على تمكين العاملين.

جدول رقم (IV-56): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية على تمكين العاملين.

النموذج	المعاملات غير معيارية		معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	المعاملات المعيارية	قيمة T	مستوى المعنوية
	معامل الانحدار	الخطأ المعياري			بيتا B		
ثابت الانحدار	1,522	0,094	0,591	0,349	0,591	16,139	0,000
القيادة التبادلية	0,588	0,028				20,261	0,000
قيمة F	410,498		الدلالة 0,000				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من نتائج الجدول السابق يتبين لنا:

أن القيمة الاحتمالية للمعلمة B_0 لاختبار ستيودنت $\text{Prob } TCB_0=0,000$ أقل من 0,05 بالتالي المعلمة B_0 معنوية، كذلك القيمة الاحتمالية للمعلمة B_1 لاختبار ستيودنت $\text{Prob } TCB_1=0,000$ أقل من 0,05 بالتالي المعلمة B_1 معنوية بالتالي معادلة الانحدار الخطي البسيط مقبولة من الناحية الإحصائية كون كلا المعلمتين B_1, B_0 معنوية عند مستوى الدلالة 0,05، ويؤكد ذلك اختبار فيشر F الذي قيمته 410,498 حيث القيمة الاحتمالية لهذا الاختبار $\text{Prob } FCB_0=0,000$ أقل من 0,05 أي أن النموذج صالح للتنبؤ.

كما توضح النتائج أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0,591 هذا يعني أن قوة العلاقة بين متغيري القيادة التبادلية وتمكين العاملين هي 59,1 %، ومن قيمة معامل التحديد R^2 هي 0,349 هذا يدل على أن القيادة التبادلية تفسر 34,9 % من النموذج المقدر وتبقى 65,1 % تفسرها متغيرات أخرى. قيمة بيطا B تساوي 0,591 أي أن الميل موجب ويعني ذلك أنه كلما زادت قيمة القيادة التبادلية بوحدة تحسن مستوى تمكين العاملين بمقدار 0,588 وحدة.

مما سبق نستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{تمكين العاملين (المتوقع)} = 1,522 + 0,588 \text{ القيادة التبادلية} + \text{خطأ التنبؤ}$$

وهذه المعادلة تدل على أن الزيادة في نمط القيادة التبادلية يرافقه زيادة في مستوى تمكين العاملين وبناء على كل هذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية على تمكين العاملين (عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$).

(جدول رقم (IV-57): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على تمكين العاملين.

النموذج	المعاملات غير معيارية	معامل الارتباط	معامل التحديد	المعاملات المعيارية	قيمة T	مستوى المعنوية

		بيتا B	R ²	R	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	
0,000	22,518	0,648	0,420	0,648	0,075	1,690	ثابت الانحدار
0,000	23,529				0,024	0,557	القيادة التحويلية
			الدالة 0,000		553,619		قيمة F

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من نتائج الجدول السابق يتبين لنا:

أن القيمة الاحتمالية للمعلمة B_0 لاختبار ستيودنت $\text{Prob TCB}_0=0,000$ أقل من 0,05 بالتالي المعلمة B_0 معنوية، كذلك القيمة الاحتمالية للمعلمة B_1 لاختبار ستيودنت $\text{Prob TCB}_1=0,000$ أقل من 0,05 بالتالي المعلمة B_1 معنوية بالتالي معادلة الانحدار الخطي البسيط مقبولة من الناحية الإحصائية كون كلا المعلمتين B_1, B_0 معنوية عند مستوى الدلالة 0,05 ، ويؤكد هذا اختبار فيشر F الذي قيمته 553,619 حيث القيمة الاحتمالية لهذا الاختبار $\text{Prob FCB}_0=0,000$ أقل من 0,05 أي أن النموذج صالح للتنبؤ.

كما توضح النتائج أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0,648 هذا يعني أن قوة العلاقة بين متغيري القيادة التحويلية وتمكين العاملين هي 64,8 %، ومن قيمة معامل التحديد R^2 التي تساوي 0,420 هذا يدل على أن القيادة التحويلية تفسر 42 % من النموذج المقدر وتبقى 58 % تفسرها متغيرات أخرى.

قيمة بيتا B تساوي 0,648 أي أن الميل موجب ويعني ذلك أنه كلما زادت قيمة القيادة التحويلية بوحدة تحسن مستوى تمكين العاملين بمقدار 0,557 وحدة.

مما سبق نستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{تمكين العاملين (المتوقع)} = 1,594 + 0,557 \text{ القيادة التحويلية} + \text{خطأ التنبؤ}$$

وهذه المعادلة تدل على أن الزيادة في نمط القيادة التحويلية يرافقها زيادة في مستوى تمكين العاملين وبناء على كل هذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على تمكين العاملين (عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$).

جدول رقم (IV-58): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الاستراتيجية على تمكين العاملين.

النموذج	المعاملات غير معيارية		معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	المعاملات المعيارية بيتا B	قيمة T	مستوى المعنوية
	معامل الانحدار	الخطأ المعياري					
ثابت الانحدار	1,887	0,080	0,576	0,332	0,576	23,608	0,000
القيادة الاستراتيجية	0,460	0,024				19,500	0,000
قيمة F	380,262		الدلالة 0,000				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من نتائج الجدول السابق يتبين لنا:

أن القيمة الاحتمالية للمعلمة B_0 لاختبار ستيودنت $\text{Prob } TCB_0=0,000$ وهي أقل من 0,05 بالتالي المعلمة B_0 معنوية، كذلك القيمة الاحتمالية للمعلمة B_1 لاختبار ستيودنت $\text{Prob } TCB_1=0,000$ وهي أقل من 0,05 بالتالي المعلمة B_1 معنوية بالتالي معادلة الانحدار الخطي البسيط مقبولة من الناحية الإحصائية كون كلا المعلمتين B_1, B_0 معنوية عند مستوى الدلالة 0,05 ، ويؤكد ذلك اختبار فيشر F الذي قيمته 380,263 حيث القيمة الاحتمالية لهذا الاختبار $\text{Prob } FCB_0=0,000$ أقل من 0,05 أي أن النموذج صالح للتنبؤ.

كما توضح النتائج أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0,541 هذا يعني أن قوة العلاقة بين متغيري القيادة الاستراتيجية وتمكين العاملين هي 54,1 %، ومن قيمة معامل التحديد R^2 هي 0,332 هذا يدل على أن القيادة الاستراتيجية تفسر 33,2 % من النموذج المقدر وتبقى 66,8 % تفسرها متغيرات أخرى.

قيمة بيتا B تساوي 0,576 أي أن الميل موجب ويعني ذلك أنه كلما زادت قيمة القيادة الاستراتيجية بوحدة تحسن مستوى تمكين العاملين بمقدار 0,460 وحدة.

مما سبق نستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{تمكين العاملين (المتوقع)} = 1,887 + 0,460 \text{ القيادة الاستراتيجية} + \text{خطأ التنبؤ}$$

وهذه المعادلة تدل على أن الزيادة في نمط القيادة الاستراتيجية يرافقها زيادة في مستوى تمكين العاملين وبناء على كل هذا نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأخلاقية على تمكين العاملين (عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$).

جدول رقم (IV-59): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأخلاقية على تمكين العاملين.

النموذج	المعاملات غير معيارية		معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	المعاملات المعيارية	قيمة T	مستوى المعنوية
	معامل الانحدار	الخطأ المعياري			بيتا B		
ثابت الانحدار	1,508	0,086	0,633	0,401	0,633	17,630	0,000
القيادة الأخلاقية	0,543	0,024	0,633	0,401	0,633	22,639	0,000
قيمة F	512,546		الدلالة 0,000				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من نتائج الجدول السابق يتبين لنا:

أن القيمة الاحتمالية للمعلمة B_0 لاختبار ستيودنت $\text{Prob TCB}_0=0,000$ وهي أقل من 0,05 بالتالي المعلمة B_0 معنوية، كذلك القيمة الاحتمالية للمعلمة B_1 لاختبار ستيودنت $\text{Prob TCB}_1=0,000$ وهي أقل من 0,05 بالتالي المعلمة B_1 معنوية بالتالي معادلة الانحدار الخطي البسيط مقبولة من الناحية الإحصائية كون كلا المعلمتين B_1, B_0 معنوية عند مستوى الدلالة 0,05،

ويؤكد هذا اختبار فيشر F الذي قيمته 512,546 حيث القيمة الاحتمالية لهذا الاختبار Prob $FCB_0=0,000$ أقل من 0,05 أي أن النموذج صالح للتنبؤ.

كما توضح النتائج أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0,633 هذا يعني أن قوة العلاقة بين متغيري القيادة الأخلاقية وتمكين العاملين هي 63,3 %، ومن قيمة معامل التحديد R^2 هي 0,401 هذا يدل على أن القيادة الأخلاقية تفسر 40,1 % في النموذج المقدر تبقى 59,9 % تفسرها متغيرات أخرى.

قيمة بيضا B تساوي 0,633 أي الميل موجب ويعني ذلك أنه كلما زادت قيمة القيادة الأخلاقية بوحدة تحسن مستوى تمكين العاملين بمقدار 0,543 وحدة. مما سبق نستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{تمكين العاملين (المتوقع)} = 1,508 + 0,543 \text{ القيادة الأخلاقية} + \text{خطأ التنبؤ}$$

وهذه المعادلة تدل على أن الزيادة في نمط القيادة الأخلاقية يرافقها زيادة في تمكين العاملين وبناء على كل هذا نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأخلاقية على تمكين العاملين (عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$).

جدول رقم (IV-60): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الخادمة على تمكين العاملين.

النموذج	المعاملات غير معيارية		معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	المعاملات المعيارية	قيمة T	مستوى المعنوية
	معامل الانحدار	الخطأ المعياري			بيتا B		
ثابت الانحدار	1,599	0,075	0,665	0,443	0,665	21,224	0,000
القيادة الخادمة	0,559	0,023				24,669	0,000
قيمة F	608,545		الدلالة 0,000				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من نتائج الجدول السابق يتبين لنا:

أن القيمة الاحتمالية للمعلمة B_0 لاختبار ستيودنت $\text{Prob } TCB_0=0,000$ وهي أقل من 0,05 بالتالي المعلمة B_0 معنوية، كذلك القيمة الاحتمالية للمعلمة B_1 لاختبار ستيودنت $\text{Prob } TCB_1=0,000$ وهي أقل من 0,05 بالتالي المعلمة B_1 معنوية بالتالي معادلة الانحدار الخطي البسيط مقبولة من الناحية الإحصائية كون كلا المعلمتين B_1, B_0 معنوية عند مستوى الدلالة 0,05 ، ويؤكد هذا اختبار فيشر F الذي قيمته 608,545 حيث القيمة الاحتمالية لهذا الاختبار $\text{Prob } FCB_0=0,000$ أقل من 0,05 أي أن النموذج صالح للتنبؤ.

كما توضح النتائج أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0,665 هذا يعني أن قوة العلاقة بين متغيري القيادة الخادمة وتمكين العاملين هي 66,5 %، ومن قيمة معامل التحديد R^2 هي 0,443 هذا يدل على أن القيادة الخادمة تفسر 44,3 % في النموذج المقدر تبقى 55,7 % تفسرها متغيرات أخرى. قيمة بيطا B تساوي 0,665 أي الميل موجب ويعني ذلك أنه كلما زادت قيمة القيادة الخادمة بوحدة تحسن مستوى تمكين العاملين بمقدار 0,559 وحدة.

مما سبق نستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{تمكين العاملين (المتوقع)} = 1,689 + 0,559 \text{ القيادة الخادمة} + \text{خطأ التنبؤ}$$

وهذه المعادلة تدل على أن الزيادة في نمط القيادة الخادمة يرافقه زيادة في مستوى تمكين العاملين وبناء على كل هذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الخادمة على تمكين العاملين (عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$).

المطلب الثاني: دراسة أثر ممارسة القائد لوظائفه على تمكين العاملين

سيقوم الباحث في هذا الجزء بدراسة أثر بين الأنماط القيادية الحديثة محل الدراسة على تمكين العاملين، بغية الإجابة على السؤال رقم 8 واختبار الفرضيات رقم 8، فبالنسبة لـ:

سؤال الدراسة الثامن: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة القائد لوظائفه على تمكين العاملين بمديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك؟

للإجابة على هذا السؤال ولمعرفة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة القائد لوظائفه على تمكين العاملين بمديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك قمنا باختبار الفرضيات عن طريق تحليل الانحدار المتعدد Multiple Linear Regression بحيث نفرض أنه:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (الدلالة $\alpha=0,05$) للأنماط القيادية الحديثة على تمكين العاملين.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (الدلالة $\alpha=0,05$) للأنماط القيادية الحديثة على تمكين العاملين.

جدول رقم (61-IV): تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الوظائف للقائد على تمكين العاملين.

مستوى المعنوية	قيمة T	المعاملات المعيارية	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المعاملات غير معيارية		النموذج
		بيتا B			الخطأ المعاري	معامل الانحدار	
Sig							
0,000	7,037	0,249	0,788	0,888	0,064	0,451	ثابت الانحدار
0,000	7,452				0,029	0,218	التخطيط
0,017	2,395				0,038	0,092	التنظيم
0,000	13,542				0,028	0,375	الرقابة
0,192	1,307				0,019	0,025	التوجيه
0,000	5,073				0,025	0,125	التنسيق
0,000	18,360				0,037	0,676	اتخاذ القرار
			الدلالة 0,000		472,028		قيمة F

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من نتائج الجدول يتبين لنا:

أن القيمة الاحتمالية للمعلمة $B_0, B_1, B_2, B_3, B_4, B_6$ لاختبار ستيودنت Prob TCB تراوحت

بين 0,000 و 0,017 وهي أقل من 0,05 بالتالي المعلمة $B_0, B_1, B_2, B_3, B_4, B_6$ معنوية

عند مستوى الدلالة 0,05، أما القيمة الاحتمالية للمعلمة B_5 لاختبار ستيودنت Prob

$TCB_5=0,192$ وهي أكبر من 0,05 بالتالي المعلمة B_5 غير معنوية بالتالي نذهب لاختبار فيشر F الذي قيمته 472,028 حيث القيمة الاحتمالية لهذا الاختبار $Prob FCB_0=0,000$ وهي أقل من 0,05، بالتالي النموذج صالح للتنبؤ.

كما توضح النتائج أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0,888 هذا يعني أن قوة العلاقة بين متغيرات ممارسة القائد لوظائفه وتمكين العاملين هي 88,8 %، ومن قيمة معامل التحديد R^2 هي 0,788 هذا يدل على أن ممارسة القائد لوظائفه تفسر 78,8 % في النموذج المقدر تبقى 21,2 % تفسرها متغيرات أخرى.

قيمة بيطا B تساوي 0,249، 0,101، 0,430، 0,029، 0,140، 0,659، أي أن الميل موجب على كل المعلمات $B_0, B_1, B_2, B_3, B_4, B_5, B_6$ ويعني ذلك أنه كلما زادت قيمة ممارسة القائد لوظائفه أي كلما زادت قيمة ممارسة القائد لوظائفه وهي: التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه، التنسيق واتخاذ القرار بوحدة واحدة تحسن مستوى تمكين العاملين بالمقادير التالية: 0,218، 0,092، 0,375، 0,025، 0,125، 0,676 وحدة على التوالي.

مما سبق يمكن كتابة معادلة الانحدار المتعدد كالتالي:

$$\text{تمكين العاملين (المتوقع)} = 0,451 + 0,218 \text{ التخطيط} + 0,092 \text{ التنظيم} + 0,375$$

$$\text{الرقابة} + 0,025 \text{ التوجيه} + 0,125 \text{ التنسيق} + 0,125 \text{ اتخاذ القرار} + \text{خطأ التنبؤ}$$

وهذه المعادلة تدل على أن الزيادة في ممارسة القائد لوظائفه: التنظيم، الرقابة، التوجيه والتنسيق يرافقها زيادة في تمكين العاملين ما عدى التخطيط العكس وبناء على كل هذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة القائد وظائفه على تمكين العاملين.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة

من خلال الدراسة الميدانية توصل الباحث إلى النتائج التالية:

أولاً: بالنسبة لمستويات متغيرات الدراسة (القيادة إدارية وتمكين للعاملين)

(1) نمط القيادة الخادمة هو النمط الأكثر توافراً من بين الأنماط الحديثة محل الدراسة، فهو بذلك النمط السائد في مديرية الشؤون الاجتماعية سوناطراك ASL SONATRACH، وهو انعكاس لخصوصية المديرية وطبيعة مهامها عن باقي المديريات الأخرى التابعة لمؤسسة سوناطراك كون ASL SONATRACH ذات طابع خدمي اجتماعي، كما أن هذه النتيجة تعكس أحد التوجهات الرئيسية لمؤسسة سوناطراك باعتبارها أكبر مؤسسة خادمة في إفريقيا.

(2) باقي الأنماط الحديثة محل الدراسة والمتمثلة في: القيادة التبادلية، التحويلية، الاستراتيجية والأخلاقية، كانت متوسطة التوافر بنسب متفاوتة فيما بينها، حيث أن القيادة التبادلية أكثر توافراً عن باقي الأنماط الأخرى السالفة الذكر فالقائد قريب جداً من مجال التوافر الكبير فمروسيه يدركون تعرف القائد على حاجاتهم وكيفية تلبيةها مقابل أدائهم لمهامهم كما يثق فيهم وفي آراءهم، يبقى على القائد العمل بعض الشيء على تعزيز هذا النمط، وبصفة أقل نمطي القيادة الاستراتيجية والأخلاقية.

(3) ممارسة الوظائف لدى قيادة مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك متوسطة المستوى من وجهة نظر الموظفين، حيث أن ممارسة وظيفة التوجيه متوافرة بدرجة كبيرة من طرف القائد أما باقي الوظائف: التخطيط، التنظيم، الرقابة، التنسيق واتخاذ القرار فدرجة توافرها متوسط.

(4) مستوى تمكين العاملين بمديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك متوسطة المستوى من وجهة نظر الموظفين، حيث أن البعدين: تفويض السلطة والاتصال والمشاركة بالمعلومات متوافرة بدرجة كبيرة بمديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك أما باقي الأبعاد: فريق العمل، التدريب والتعلم، التحفيز فدرجة توافرها متوسط.

ثانياً: بالنسبة للارتباط بين متغير القيادة إدارية ومتغير تمكين للعاملين

(1) وجود علاقة طردية بين كل أنماط القيادة الحديثة محل الدراسة مع تمكين العاملين، حيث هناك علاقة قوية بين نمط القيادة الخادمة، وعلاقة متوسطة بين باقي الأنماط القيادية: القيادة التبادلية، التحويلية، الاستراتيجية والأخلاقية.

(2) وجود علاقة ارتباطية طردية بين ممارسة الوظائف للقائد بمديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك مع تمكين العاملين لدى موظفيها حيث كانت قوية بالنسبة لموظفي الرقابة وكذا اتخاذ القرار ومتوسطة لباقي الوظائف والمتمثلة في: التخطيط، التنظيم، التوجيه والتنسيق.

(3) وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين متغير القيادة الإدارية مع تمكين العاملين سواء بمقارنته النمطية الحديثة أو بالنسبة للمقاربة الوظيفية.

ثالثاً: بالنسبة للفروق في إدراك متغيرات القيادة إدارية وتمكين للعاملين حسب البيانات الشخصية

(1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك في توافر أنماط القيادة الحديثة بالنسبة للأنماط: التبادلية، الاستراتيجية، الأخلاقية، الخادمة، وكذا في توافر ممارسة القائد لوظائفه المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه والتنسيق، تعزى لمتغير الجنس.

(2) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك في توافر نمط القيادة التحويلية، وكذا في توافر ممارسة القائد وظيفة اتخاذ القرار تعزى لمتغير الجنس.

(3) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك في توافر كل أبعاد تمكين العاملين: تفويض السلطة، فريق العمل، التدريب والتعلم، التحفيز وكذا الاتصال والمشاركة بالمعلومات تعزى لمتغير الجنس.

(4) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي مديرية الشؤون الاجتماعية سوناطراك في توافر الأنماط القيادية الحديثة: التبادلية، التحويلية، الاستراتيجية والخدمة، وكذا في توافر ممارسة القائد لوظيفتي التنظيم والرقابة، وكذا في توافر بعد فريق العمل لتمكين العاملين تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

(5) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك في توافر نمط القيادة الخدمة، وكذا في توافر ممارسة القائد لوظائفه المتمثلة في: التخطيط، التوجيه، التنسيق واتخاذ القرار، وكذا في توافر أبعاد تمكين العاملين المتمثلة في: تفويض السلطة، التدريب والتعلم، التحفيز، الاتصال والمشاركة بالمعلومات تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

(6) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي مديرية الشؤون الاجتماعية سوناطراك في توافر كل الأنماط القيادية الحديثة: التبادلية، التحويلية، الاستراتيجية، الأخلاقية والخدمة، وكذا في توافر ممارسة القائد لكل وظائفه: التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه، التنسيق واتخاذ القرار، وكذا في توافر كل أبعاد تمكين العاملين والمتمثلة في: تفويض السلطة، فريق العمل، التدريب والتعلم، التحفيز وكذا الاتصال والمشاركة بالمعلومات تعزى لمتغير العمر.

(7) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي مديرية الشؤون الاجتماعية سوناطراك في توافر كل الأنماط القيادية الحديثة محل الدراسة: التبادلية، التحويلية، الاستراتيجية، الأخلاقية والخدمة، وكذا في توافر ممارسة القائد لكل وظائفه: التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه، التنسيق واتخاذ القرار، وكذا في توافر كل أبعاد تمكين العاملين والمتمثلة في: تفويض السلطة، فريق العمل، التدريب والتعلم، التحفيز وكذا الاتصال والمشاركة بالمعلومات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

(8) مما سبق نستنتج فيما يخص دراسة الفروقات فإن عامل الجنس أثر في إدراك كل أبعاد تمكين العاملين وكذا نمط القيادة التحويلية، وإن عاملي السن والخبرة المهنية أثرا في إدراك مستويات

كل الأنماط الحديث، ومستويات ممارسة القائد لكل وظائفه وفي توافر كل أبعاد تمكين العاملين، أما عامل المستوى الدراسي فأثر في إدراك مستويات الأنماط القيادية الحديثة: التبادلية، التحويلية، الاستراتيجية والخادمة، وكذا في مستوى ممارسة القائد لوظيفتي التنظيم والرقابة، وكذا في توافر بعد فريق العمل لتمكين العاملين.

رابعاً: بالنسبة لأثر متغير القيادة الإدارية على متغير تمكين للعاملين

- (1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية الحديثة والمتمثلة في: القيادة التبادلية، التحويلية، الاستراتيجية، الأخلاقية والخادمة على تمكين عاملي مديرية الشؤون الاجتماعية سوناطراك (عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$)، فكلما زادت ممارسة الأنماط الحديثة ارتفع مستوى تمكين العاملين.
- (2) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة القائد لوظائفه على مستوى تمكين عملي مديرية الشؤون الاجتماعية سوناطراك (عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$)، بحيث أنه كلما زادت ممارسة القائد لوظائفه وهي: التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه، التنسيق واتخاذ القرار ارتفع مستوى تمكين العاملين.
- (3) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية (بمقاربتها النمطية الحديثة والوظيفية) على مستوى تمكين العاملين بمديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك (عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$)، بحيث أنه كلما زادت ممارسة القائد للأنماط الحديثة أو لوظائفه ارتفع مستوى تمكين العاملين.

خامساً: بالنسبة لفرضيات الدراسة

- (1) عدم صحة الفرضية الأولى التي تفترض أن النمط القيادي السائد في مديرية الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك هو نمط القيادة التبادلية.
- (2) صحة الفرضية الثانية التي تفترض أن ممارسة الوظائف من طرف قيادة مديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك متوسطة المستوى من وجهة نظر الموظفين.

(3) صحة الفرضية الثالثة التي تفترض أن تمكين العاملين بمديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك متوسطة المستوى من وجهة نظر الموظفين.

(4) صحة الفرضية الرابعة والتي تفترض وجود علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية الحديثة محل الدراسة: القيادة التبادلية، الاستراتيجية، التحويلية، الأخلاقية، والخادمة بمديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك مع تمكين العاملين لدى موظفيها.

(5) صحة الفرضية الخامسة والتي تفترض وجود علاقة ارتباطية طردية بين ممارسة الوظائف للقائد بمديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك مع تمكين العاملين

(6) عدم صحة الفرضية السادسة والتي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي مديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك في توافر أنماط القيادة الحديثة بالنسبة للأنماط: التبادلية، الاستراتيجية، الأخلاقية، الخادمة، وكذا في توافر ممارسة القائد لوظائفه المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه والتنسيق، تعزى لمتغير الجنس، ونفس الشيء بالنسبة لتوافر نمط القيادة الخادمة، وكذا في توافر ممارسة القائد لوظائفه المتمثلة في: التخطيط، التوجيه، التنسيق واتخاذ القرار، وكذا في توافر أبعاد تمكين العاملين المتمثلة في: تفويض السلطة، التدريب والتعلم، التحفيز، الاتصال والمشاركة بالمعلومات تعزى لمتغير المستوى الدراسي، وصحة الفرضية بالنسبة لكل ماتبقى.

(7) صحة الفرضية السابعة والتي تنص أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الخادمة على تمكين العاملين (عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$).

(8) صحة الفرضية الثامنة والتي تنص أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة القائد وظائفه على تمكين العاملين.

خلاصة الفصل الرابع:

من خلال هذا الفصل تم إجراء دراسة ميدانية حول دور القيادة الإدارية في رفع مستوى تمكين العاملين لمديرية الشؤون الاجتماعية سوناطراك ASL SONATRACH، حيث أخذت عينة عشوائية من موظفيها مكونة 768 عامل من مختلف الرتب والمناصب، وجاءت نتائج الدراسة كالتالي:

- مستوى تبيني الأنماط الحديثة متوسط، حيث نمط القيادة الخادمة هو النمط الأكثر توافرا عن باقي الأنماط الحديثة محل الدراسة أما باقي الأنماط: القيادة التبادلية، التحويلية، الاستراتيجية والأخلاقية، جاءت متوسطة التوافر.

- مستوى ممارسة القائد لوظائفه متوسط، حيث كان مستوى ممارسة وظيفة التوجيه متوافرة بدرجة كبيرة أما باقي الوظائف: التخطيط، التنظيم، الرقابة، التنسيق واتخاذ القرار فدرجة توافرها متوسط.

- مستوى تمكين العاملين متوسطة، حيث أن البعدين: تفويض السلطة والاتصال والمشاركة بالمعلومات متوافرة بدرجة عالية أما باقي الأبعاد: فريق العمل، التدريب والتعلم، التحفيز فدرجة توافرها متوسط.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية (بمقارنتها النمطية الحديثة والوظيفية) على مستوى تمكين العاملين بمديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك (عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$)، بحيث أنه كلما زادت ممارسة القائد للأنماط الحديثة أو لوظائفه ارتفع مستوى تمكين العاملين.

الخاتمة

الخاتمة:

استهدفت هذه الدراسة تبيان دور القيادة الإدارية في رفع مستوى تمكين العاملين، حيث عمل الباحث على تقريب الرؤى قصد الخروج بفهم شامل للقيادة الإدارية، اعتباراً من وجوب توفر المؤسسات على قيادة فعالة ذات رؤية استراتيجية، وقادرة على فهم العميق للعلاقات الإنسانية، وقادرة على تحفيز الآخرين، وتُنشئ بيئة عمل تشجع على المشاركة والابتكار في إطار أخلاقي، وقد وقف الباحث على سعي مختلف المدارس و النظريات كل من زاوية رؤيته، لتحديد خصائص القائد الإداري الناجح، ولعل أهم الأبحاث والدراسات ركزت على النمط القيادي، الذي يمثل الأسلوب الذي يتبعه القائد في توجيه وإدارة الفريق أو المؤسسة التي يقودها، ويعتمد اختيار النمط القيادي المناسب من طرف القائد على عدة عوامل تحيط به، حيث تتوفر حالياً عدة أنماط حديثة أثبتت الدراسات تأثيرها و دورها في رفع وتحسين أداء الفرد، الجماعة، و المؤسسة ككل، بالإضافة إلى الدور الذي يلعبه القائد من خلال أدائه لوظائفه و المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه، التنسيق واتخاذ القرار، ومن جهة أخرى اقترح الباحث تبني مدخل تمكين العاملين كمدخل إداري حديثة كضرورة للاستجابة لظروف المنافسة والمتغيرات المتسارعة لبيئة الأعمال، حيث يوفر تمكين العاملين عدة مزايا منها، خفض المستويات الإدارية و اتخاذ القرارات بسرعة، والاستغلال الأمثل للموارد البشرية، وإطلاق الإبداع والابتكار مع تعزيز الرضا والانتماء، حيث يتطلب تجسيده توفر نقاط أساسية وجب ضمانها بفعالية والمتمثلة في: التعلم وتطوير المهارات، كذلك التحفيز يلعب دوراً حاسماً في نجاح عملية تمكين العاملين، وقصد معالجة الإشكالية التي طرحها الباحث لهذه الدراسة على أرض الواقع، تم إجراء دراسة ميدانية حول دور القيادة الإدارية في رفع مستوى تمكين العاملين لمديرية الشؤون الاجتماعية سوناطراك ASL SONATRACH، حيث أخذت عينة عشوائية من موظفيها مكونة

768 عامل من مختلف الرتب والمناصب، وجاءت نتائج الدراسة كالتالي:

- مستوى تبيني الأنماط الحديثة متوسط، حيث نمط القيادة الخادمة هو النمط الأكثر توافرا عن باقي الأنماط الحديثة محل الدراسة أما باقي الانماط: القيادة التبادلية، التحويلية، الاستراتيجية والأخلاقية، جاءت متوسطة التوافر.
- مستوى ممارسة القائد لوظائفه متوسط، حيث كان مستوى ممارسة وظيفة التوجيه متوافرة بدرجة كبيرة أما باقي الوظائف: التخطيط، التنظيم، الرقابة، التنسيق واتخاذ القرار فدرجة توافرها متوسط.
- مستوى تمكين العاملين متوسطة، حيث أن البعدين: تفويض السلطة والاتصال والمشاركة بالمعلومات متوافرة بدرجة عالية أما باقي الأبعاد: فريق العمل، التدريب والتعلم، التحفيز فدرجة توافرها متوسط.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية (بمقاربتها النمطية الحديثة والوظيفية) على مستوى تمكين العاملين بديرية الشؤون الاجتماعية لسوناطراك (عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$)، بحيث أنه كلما زادت ممارسة القائد للأنماط الحديثة أو لوظائفه ارتفع مستوى تمكين العاملين.

ومن خلال النتائج الميدانية المتوصل إليها فإن الباحث يقترح مايلي:

- (1) حث قيادة مديرية الشؤون الاجتماعية ASL SONATRACH على مواصلة ممارسة أنماط القيادة الحديثة محل الدراسة وعلى رأسها القيادة الخادمة والعمل على تعزيز باقي الأنماط ممارسة القيادة التبادلية، التحويلية، الاستراتيجية والأخلاقية، قصد الرفع من مستوى التأثير الإيجابي على مرؤوسيههم ولما لها من تأثير كبير على مستويات تمكينهم وأدائهم.

(2) حث قيادة مديرية الشؤون الاجتماعية ASL SONATRACH على بذل جهود إضافية لتحسين قدراتهم ومهاراتهم الإدارية خصوصا بالنسبة لوظائف: التخطيط، التنظيم، الرقابة، التنسيق واتخاذ القرار.

(3) تبني الأنماط القيادية الحديثة يساعد المديرية على مواكبة التحديات الراهنة فالقيادة الأخلاقية والخدمة تساعد في تعزيز الممارسات الأخلاقية عند القيام بالأعمال في المؤسسة بالنسبة للأفراد وبالنسبة للمؤسسة، كما تعزز ثقافة الشفافية والنزاهة التي تعمل عليها المؤسسة.

(4) القيادة الخادمة من شأنها دعم التزام سوناطراك الاجتماعي تجاه المجتمع فيما يتعلق دعمها التنمية المحلية وحماية البيئة، ويرسخ ويخدم بصورة فعلية الطابع الخدمي للمديرية.

(5) القيادة الأخلاقية تعزز التزام سوناطراك الأخلاقي في مجال الحوكمة والشفافية والنزاهة في جميع مجالات أنشطتها.

(6) القيادة التحويلية والاستراتيجية ضروريتان في بيئة الاعمال الحالية يجب العمل على تعزيزهما فهما يساعدان القائد والمؤسسة في نهجها الاستراتيجي الذي يمكن ان يتيح فرصة أو يقي من تهديد.

(7) اقتراح على مديرية الشؤون الاجتماعية ASL SONATRACH تبني تمكين العاملين كنهج وخيار استراتيجي في مجال تنمية موردها البشرية كون النتائج المتوصل أظهرت أن ASL SONATRACH بيئة خصبة وبيئة مُمكنة، خصوصا وارتفاع مستوى التفويض والاتصال و المشاركة بالمعلومة يبقى العمل على رفع مستوى باقي الابعاد .

(8) يمكن لتمكين العاملين أن يكون أحد مفاتيح الأداء المتميز الذي تصبو إليه مديرية الشؤون الاجتماعية ASL SONATRACH ومؤسسة سوناطراك ككل.

(9) تمكين العاملين يعد احد سياقات تعزز تبني إدارة الجودة الشاملة، بما ان مديرية الشؤون الاجتماعية ASL SONATRACH ومؤسسة سوناطراك ككل، بدأت مع المعهد الجزائري للتقييس

بالمرافقة في عمليات التصديق لتطبيق معياري ISO 37001 المتعلق بنظام مكافحة الفساد و ISO 26000 المتعلق بالمسؤولية المجتمعية للمؤسسة.

(10) يمكن لمديرية الشؤون الاجتماعية ASL SONATRACH ومؤسسة سوناطراك، ان تصبح أكبر مؤسسة مُمكنة في الجزائر وحتى في إفريقيا نظرا للمعطيات التي تحوزها و التي وقف عليها الباحث، إضافة باعتبارها أكبر مؤسسة خادمة في إفريقيا.

(11) ضرورة التنبيه للعمل على تحسين مستويات العمل بفرق العمل، مضاعفة وتوسيع عملية التدريب والتعلم، مع تعزيز نظام التحفيز لما لهذه المحددات من انعكاس على أداء الفرد والمؤسسة ككل والتي عرفت مستويات متوسطة.

(12) ضرورة الاخذ بالحسبان: أثر عامل الجنس على إدراك كل أبعاد تمكين العاملين وكذا نمط القيادة التحويلية، وكذا تأثير عاملي السن والخبرة المهنية على إدراك الأنماط الحديث، وممارسة القائد لكل وظائفه وفي توافر كل أبعاد تمكين العاملين، كذلك أثر عامل المستوى الدراسي في إدراك مستويات الأنماط القيادية الحديثة: التبادلية، التحويلية، الاستراتيجية والخادمة، وكذا في مستوى ممارسة القائد لوظيفتي التنظيم والرقابة، وكذا في توافر بعد فريق العمل.

(13) ضرورة التحري بعمق من الفروق المسجلة والعمل على إيجاد صيغ لإحلال توازن قصد توحيد الرؤى بين فئات الاختلاف حسب البيانات الشخصية التي سجلت فيها فروق.

أما بخصوص آفاق الدراسة:

الباحث يرى ضرورة تعزيز هذه الدراسة بدراسات أخرى مكملتها كالتالي:

- أثر تمكين العاملين في تحقيق التميز التنظيمي.
- دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي.
- دور تمكين العاملين في تجسيد إدارة الجودة الشاملة.

- تقييم المهارات الإدارية لقيادة مؤسسة سوناطراك.
- دراسة مقارنة مستويات تبني الأنماط القيادية الحديثة لقيادة القطاع العام بالنسبة للقطاع الخاص.
- دور القيادة الإدارية في رفع مستوى تمكين العاملين - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. الكتب باللغة العربية:

1. أبو النصر مدحت، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
2. أحمد المعاني، وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2016.
3. أحمد محمد الشيايب، عنان محمد أبو حمّور، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 223.
4. بطرس حلاق، القيادة الإدارية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
5. بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، ط2، الأردن، دار الميسرة، 2014.
6. بيتر شافيز، تحديات القيادة والفعالة، ترجمة: سلامة عبد العظيم حسن، دار الفكر، ط1، الأردن 1993.
7. حجازي محمد حافظ، المنظمات العامة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.
8. حسين المراد، كتاب إلكتروني، جامعة الملك فيصل عن بعد، المملكة العربية السعودية، 2019-2020.
9. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد في المنظمات، دار حامد، عمان، الأردن، 1997.
10. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، الأردن، 2005.
11. خضير كاضم حمود، موسى سلامة اللوزي، منهجية البحث العلمي، دار إثراء، الأردن، 2008.
12. زكريا مطلق الدوري، أحمد صالح، إدارة تمكين العاملين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، عمان، 2009.
13. سالم بن سعيد القحطاني، القياد الإدارية "التحول نحو نموذج القيادي العالمي"، ط2، مملكة الملك فهد الوطنية، 2008.
14. سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية، التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مكتبة الملك فهد الوطنية، ط2، المملكة العربية السعودية، 2008.
15. سعد علي ربحان المحمدي، الإدارة الاستراتيجية - إدارات معاصرة، دار اليازوري، الأردن، 2017.
16. سعود بن حمد النمر، وآخرون، الإدارة العامة - الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، السعودية، مكتبة الشقري، ط7، 2013.
17. صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
18. طارق عبد الرؤوف عاصم، إيهاب عيسى المصري: القيادة الإدارية وتمكين العاملين الإداري، مصر، المكتب العربي للنشر، ط1، 2018.
19. طارق عبد الرؤوف عاصم، إيهاب عيسى المصري، القيادة الإدارية والتمكين الإداري، المكتب العربي للمعارف، ط1، 2018.
20. عاطف جابر طه، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، مصر، ط1، 2013.
21. عبد السلام الشبراوي عباس، التمكين الإداري: كمدخل لرفع كفاء الأداء في مدارس التعليم العالي بمصر.

22. عمر محمد دره، مدخل إلى الإدارة، كتاب الكتروني، جامعة عين شمس -كلية التجارة، مصر، ص103، 2009.
23. العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
24. فريد فهمي زيارة، مبادئ وأصول الإدارة والأعمال، ط 4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
25. فوزي عربية وآخرون، أساليب البحث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار وائل، ط 4، الأردن، 2008.
26. فيروز شين، القيادة الإدارية وتنمية المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2017، الأردن.
27. القريوتي محمد قاسم، مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
28. كلالة ظاهر، القيادة الإدارية، دار زهراء، الأردن، 2002.
29. ليكرت رنيسيس، أنماط جديدة في الإدارة، ترجمة علي البرسلي، مؤسسة سجل العرب، القاهرة، 1966.
30. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات القيادة، ديبك للنشر والتوزيع، مصر، 2010.
31. محمد عبد الغني سعودي، محسن أحمد الحضيبي، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه، 1999.
32. محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
33. نجم عبود، القيادة الإدارية في القرف الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة النشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011.
34. نواف كنعان، القيادة الإدارية، الأردن، دار الثقافة، 2009.
35. هيثم محمد العاني، الادارة بالحوافز والمكافأة، دار الكنوز المعرفية، 2007.
36. يحيى ملحم، تمكين العاملين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009.

2. الرسائل والاطروحات:

1. الأخضر صياحي، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريريج، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، الجزائر، جامعة محمد بوضياف، 2018-2019.
2. أسامة حسن سالم القانونوع، دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني، رسالة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة، فلسطين، 2016.
3. برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة لولاية بسكرة، رسالة دكتوراه في اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
4. بن وهبة نورة، هماش لمين، أهمية القيادة والتغيير داخل مؤسسات الدولة، مجلة الفكر القانوني والسياسي، العدد الثالث، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2018.

5. حسين موسى العساف، تمكين العاملين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006.
6. حفيظي سليمة، محاضرات في منهجيات وتقنيات البحث، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
7. خدير نسيم، مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك، أطروحة دكتوراه، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2014-2015.
8. دريوش شاهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية مهارات الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012.
9. رزق الله حنان، أثر تمكين على تحسين الجودة الخدماتية التعليمية بالجامعة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2009-2010.
10. سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006.
11. صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018-2019.
12. طالب محمد أبو عليم، أثر تمكين العاملين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014.
13. العتيبي هات جهاد، العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية لكليات الدراسات العليا، الأردن، 2007.
14. العموري ميلود، خصوصيات أنماط القيادة الإدارية في المؤسسة الجامعية وأثرها على إدارة الصراع التنظيمي، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة البويرة، الجزائر، 2021-2022.
15. غالية نعيان السراقبي، دور أنماط القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري (دراسة ميدانية على المصارف التجارية السورية في محافظة حماة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2017-2018.
16. فانتن محمود عبد الرحمن الملفوح، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، 2016.
17. قاسم شاهين برسيم العمري، أنماط القيادة وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه، جامعة البصرة، العراق، 2009.
18. قهواجي امينة، ديناميكية الجماعة والعمل الفريقي في المؤسسة (حالة قسم البحث والتطوير سوناطراك CRD)، رسالة ماجستير في تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2006-2007.
19. كرمية توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بصور الغزلان SC SEG، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر-3، 2007-2008.

20. لطيفة برني، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية، رسالة دكتورا، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
21. مطر بن المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات تمكين العاملين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008. أبوبكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الولاء الوظيفي، دراسة حالة شركة سوناطراك البترولية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف-1، 2013.
22. مطر بن عبد المحسن الجميلي، مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات تمكين العاملين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008.
23. هاني بن محمود عبد الله أبو العلا، تقويم المهارات الإدارية لدى القيادات الوسطى في قطاع الأمن العام، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003.
24. هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م.د. في جامعات من الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة - فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2015-2016.
25. هيفاء طيفور، التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجه نظرهن أنفسهن، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، حجم 7، عدد 2، 2018.
26. ولد حمن سيد محمد، أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للنقل البحري، رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر-3، 2010-2011.
27. بباله سميرة، مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح عملية التغيير بالمنظمة في ظل التحديات المعاصرة والمستقبلية، أطروحة دكتورا في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2018-2019.
28. يوسف حسن عثمان حسن، أثر تمكين العاملين الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية على تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير في الإدارة والسياسة العامة، جامعة القدس، فلسطين، 2020-2021.

3. المقالات:

1. أثير بنت سالم الفتوح، واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمات بمحافظة حفر الباطن، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المملكة العربية السعودية، 2022. (<https://doi.org/10.56793/pcra2213153>).
2. أحمد فرحات، القيادة والمستويات القيادية في المنظمات: وسيلة المنظمات للبقاء والتكيف، مجلة أفكار وآفاق، مجلد 9، عدد 4، 2021.
3. أزهار نعمة أبو غنيم، رحاب حسين جواد، تمكين العاملين وأثره على الازمة التسويقية دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي في الحلة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية.
4. بن وهيبه نورة، هماش لمين، أهمية القيادة والتغيير داخل مؤسسات الدولة، مجلة الفكر القانوني والسياسي، العدد 3 جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، 2018.

5. بوحنية قوي، خميس محمد، قانون المحروقات في الجزائر وإشكالية الرهانات المتضاربة، مجلة دفاتر السياسة والقانون، عدد 9، جوان 2013.
6. جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2010.
7. حسن عاطف أبو ناصر، عماد حمدي الحطاب، أثر الأنماط القيادية الحديثة في تحقيق الأداء المتميز مجلة جامعة الأقصى للعلوم الإنسانية (مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بغزة)، 2022.
8. حميد سالم الكعبي، دور تمكين العاملين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، مجلة المثلى للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، 2015.
9. حورية علي شريف، يوسف علي شريف: دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مجلد 12، العدد 1، 2019.
10. خليفة محمد بلخير، واقع تمكين العاملين لدى مسيري المؤسسات الجزائرية، الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 8، 2013.
11. زايد مراد، صراب نور الدين، مستويات تمكين العاملين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية دراسة تطبيقية بمدينة الري لولاية أم البواقي، مجلة الإحصاء والاقتصاد التطبيقي، حجم 13، العدد 2، 2016.
12. سامية إبريم، يمينه بوقندورة، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، المجلد 4، العدد 1، 2019.
13. سامية حميدي، ساليمة قشيدة، تمكين العاملين (متطلباته وفوائده ومزاياه)، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 20، 2016.
14. سلامة محمد وليد سالم سلامة، أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 6، فلسطين، جوان 2016.
15. شذى أحمد علوان، عبد الرحمن عبد الله عبد الرحمن، تمكين العاملين الإداري في المنظمات الخدمية دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 27، المجلد 7، العراق، 2011.
16. صالح عبد الكريم، النمط القيادي لمديري التعليم الثانوي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الأساتذة على ضوء نموذج باس و أفيلو، المجلة العربية للبيكولوجيا، عدد 4، 2019.
17. الطاهر بن عبد الرحمان، القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتهما بدافعية الانجاز لدى العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، جامعة منتوري قسنطينة - الجزائر، جوان 2011.
18. عبد الباقي حياة، عبدوس عبد العزيز، دور القيادة الإدارية في تشجيع المورد البشري على الإبداع الإداري، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 2018، حجم 4، عدد 8.
19. عبد الرحيم بوخلخال، القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات، الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 6، المجلد 2، جامعة الوادي، 2013.
20. عدي وآخرون، دور الأنماط القيادية الحديثة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين العاملين في البنوك الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 41، العدد 4، الأردن، 2018.

21. محمد تائر علي البياتي، السلوك القيادي وفق نظرية المسار - الهدف وتأثيره في إدارة الأزمات، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العراق، 2021، حجم 18، عدد 75.
22. محمود رضا جلجل، دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية- بحوث ودراسات-، المجلد 06، العدد 09، 2018.
23. محمود عبد الرحمن الشنطي، العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، فلسطين، المجلد الثاني، العدد 7، جانفي 2017.
24. مريم ارفيس، الأنماط القيادية في الإدارة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 1، 2021.
25. هيفاء طيفور، التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجه نظرهن أنفسهن، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، مجلد 7، عدد 2، الجزائر، 2018.

4. ملتقيات:

1. سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الأمير محمد بن فهد، المملكة العربية السعودية، كلية العلوم الإدارية، يوم 17-18 أبريل 2005.
2. سعد مرزوق العتيبي، القيادة التحويلية وتمكين العاملين ودورها في تحقيق تمكين العاملين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة، مداخلة في الملتقى الدولي دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات الإدارية، جامعة الدول العربية، تونس، 2009.

5. القوانين والقرارات:

1. قانون المحروقات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية، العدد 50، 2005.
2. القرار DG-459، المخطط الهيكلي التنظيمي لسوناطراك.
3. المرسوم الرئاسي رقم 63-491 المؤرخ في 31 ديسمبر 1963، يتضمن الموافقة على تأسيس الشركة الوطنية للنقل وتسويق الوقود السائل الهيدروكربونات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 4، ص 23، مؤرخة في 10 جانفي 1964.

ثانيا: المراجع الأجنبية

1. Ahad Shahbazian, Malikeh Beheshtifar, employee psychological empowerment models and teaching ways of the method, Revu Tempos Espaços Educ, v 13, n 32, 2020, (Doi: <http://dx.doi.org/10.20952/revtee.v13i32.13180>)

2. David Bowen, Edward Lawler, The Employee Empowerment Approach to Service, CEO Publication, Center for Effective Organizations Marshall School of Business, University of Southern California USA, 1994.
1. Edwin Locke, The Essence of Leadership: The Four Keys to Leading Successfully, Lexington Books, U.S.A, 1999.
2. Fulmer Robert, The New Management, 4th edition, Mac Millan Publishing Company, New York, 1989.
3. John Schermerhorn, James Hunt, Richard Osborn, Organizational Behavior 7ed, John Wiley & Sons, Inc New York, USA, 2002.
4. Kizilos P, Crazu about empowerment, Training, Vol 27, N 12, 1990.
3. Laurie Mullins, Management and organisational behavior, 7 ed, Pearson, UK, 2005.
5. Laurie Mullins, management and organisational behaviour, Prentice Hall, seventh edition, 2005, p 860.
6. Morin, E.M, Psychologies au travail, Gaëtan Morin, Montréal, Canada, 1996.
7. Quinn Robert, Spreitzer Gretchen, the road to empowerment: seven questions every leader should consider, Organization Dynamics, vol 2, No2, Autumn.
4. Robbins Stephen, A Judge Timothy, Hasham S Elham, Organizational Behaviour, Arab World edition, Pearson, USA, 2012.
5. Robert Dailey, Organizational Behaviour, Edinburgh Business School Great Britain, 2011.
6. Robert Dilts, Visionary Leadership skills, Meta Publications, USA, 1996.
7. Robert Tannenbaum and W H. Schmidt, how to choose a leadership pattern, Harvard Business Review, n°73311, May-June 1973.
8. Spreitzer Gretchen, Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work, for the coming, Handbook of Organization Development, Sage Publications, 2007.
8. Stogdill R.M, Leadership, Membership and Organization, Interstate Publishers, 1958.
9. Thomas K.W., Velthouse B.A, Cognitive Elements of Empowerment : An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation, Academy of Management Review, Vol 15, 1990.
9. V.G. Kondalkar, Organizational behaviour, New Age International Publishers, India, 2007.

ثالثا: المواقع الإلكترونية

1. <https://sonatrach.com>
2. <https://www.alnaft.dz/ar/687/evolution-depuis-lindependance-ar>.
3. <https://www.alnaft.dz/ar/687/evolution-depuis-lindependance-ar>.
4. https://www.researchgate.net/publication/304350138_mdohl_aly_aladart.
5. <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/leadership>.
6. <https://www.tonyrobbins.com/what-is-leadership>.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة علي لونيسي البليدة 2

قسم علوم التسيير



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

استبيان دراسة موجهة للموظفين حول موضوع:

دور القيادة الإدارية في رفع مستوى تمكين العاملين

تحية طيبة:

نستسمحكم، في أن نضع بين أيديكم استبانة خاصة بدراسة «دور القيادة الإدارية في رفع مستوى تمكين العاملين - دراسة حالة مديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك ASL SONATRACH» لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتورا في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال.

لذا نرجو تكرمكم بقراءة الأسئلة المطروحة عليكم والإجابة عليها بموضوعية، علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون دقة إجاباتكم ومساهماتكم عوناً لنا في التوصل إلى نتائج علمية موضوعية، ولكم منا قائق التقدير والاحترام.

من إعداد ط د: زنود يونس .
تحت إشراف البروفيسور: سي أحمد نذير

الرجاء وضع الإشارة (X) أمام الاختيار المناسب.

قسم البيانات الشخصية:

الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

المستوى الدراسي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

العمر: 29-20 ☐ 39-30 ☐ 49-40 ☐ 50 فما فوق ☐

سنوات الخبرة : أقل من 05 ☐ 10-05 ☐ 15-11 ☐ 20-16 ☐ أكثر من 20 ☐

أسئلة الاستبانة: الرجاء وضع إشارة (X) أمام كل عبارة بالدرجة التي توافق وجهة نظرك الشخصية.

الرقم	العبارة					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور الأول: القيادة الإدارية Leadership										
مقاربة نمطية للقيادة Style approach to leadership										
أولاً: القيادة التبادلية Transactional leadership										
01	يتعرف قائدك المباشر على حاجات المرؤوسين					1	2	3	4	5
02	القائد يدرك ويحدد كيف يمكن إشباع حاجات المرؤوسين عند انجاز وتحقيق المخرجات					1	2	3	4	5
03	القائد يوضح ويعرف للمرؤوسين ما الذي يجب عمله للحصول على المخرجات					1	2	3	4	5
04	القائد يشاور المرؤوسين ويحاول تشجيعهم على إبداء آرائهم واقتراحاتهم عند صناعة القرارات					1	2	3	4	5
05	يستشعر المرؤوسين الثقة في انجازهم لمهام العمل					1	2	3	4	5
ثانياً: القيادة التحويلية Transformational Leadership										
06	لدى القائد رؤية ثابتة متطلعة إلى التغيير الجوهرى للوضع الراهن					1	2	3	4	5
07	وضوح عالي لدى القائد للمستقبل وتحديد دقيق لوسائل القيادة التأثيرية					1	2	3	4	5
08	لدى القائد قوة شخصية معتمدة على الخبرة					1	2	3	4	5
09	القائد يحول اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية					1	2	3	4	5
10	هناك رغبة من طرف القائد للاندماج مع الآخرين والاقتران بهم					1	2	3	4	5
خامساً: القيادة الاستراتيجية Strategic leadership										
11	يعد خطة استراتيجية واضحة منبثقة من رؤية المؤسسة					1	2	3	4	5
12	يواكب التطورات الحاصلة في البيئة ويهتم بتطوير استراتيجية تجسد التوجهات الاستراتيجية المتوقعة					1	2	3	4	5
13	يحدد الأهداف والغايات بما يتوافق مع رؤية المؤسسة الاستراتيجية					1	2	3	4	5
14	يتم إشراك ذوي العلاقة في إعداد الخطة الاستراتيجية					1	2	3	4	5
15	يلتزم بتطبيق السياسات والاجراءات التي تدعم تحقيق رؤية المؤسسة					1	2	3	4	5
ثالثاً: القيادة الأخلاقية Ethical Leadership										
16	القائد يطبق الأنظمة والقوانين على نفسه قبل مطالبة الآخرين بتطبيقها.					1	2	3	4	5
17	يتجنب معاملة المرؤوسين كقائد ويعتبر نفسه كباقي العاملين					1	2	3	4	5
18	يعتمد الشفافية والنزاهة في تقييم العاملين					1	2	3	4	5
19	يعزز الجوانب الايجابية لدى المرؤوسين					1	2	3	4	5
20	يشارك المرؤوسين مناسباتهم الاجتماعية					1	2	3	4	5

Servant Leadership						رابعاً: القيادة الخادمة
5	4	3	2	1		21 تقوم علاقة القائد بالعاملين على الاحترام المتبادل
5	4	3	2	1		22 يوفر القائد مناخاً وثقافة وفق معايير أخلاقية عالية في العمل
5	4	3	2	1		23 يسعى لتأسيس علاقات عمل إيجابية والعمل ضمن الفريق الواحد
5	4	3	2	1		24 يمنح القائد العاملين قدراً كبيراً من المسؤولية
5	4	3	2	1		25 يبذل القائد الجهد اللازم في الاهتمام بالموظفين
A functional approach to leadership						مقاربة وظيفية للقيادة
planning						التخطيط
5	4	3	2	1		26 يشارك القائد في وضع أهداف المؤسسة
5	4	3	2	1		27 يعمل القائد على ترجمة أهداف المؤسسة بصورة قابلة للقياس والتقييم
5	4	3	2	1		28 يعمل القائد على بيان السياسة العامة للمؤسسة
5	4	3	2	1		29 يعمل القائد على إيجاد البدائل المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة
5	4	3	2	1		30 يحرص القائد على القضاء على المشكلات التي تواجه الإدارة
Organization						التنظيم
5	4	3	2	1		31 يقوم القائد بتحديد الطريقة التي تتعاون بها المستويات الإدارية داخل الإدارة لتحقيق الأهداف
5	4	3	2	1		32 يعمل القائد على أن تكون خطوط الاتصال بين العاملين واضحة
5	4	3	2	1		33 يعمل القائد على تحديد المهام وتوزيع العمل على الأفراد لتحقيق المهام المطلوبة
5	4	3	2	1		34 يعمل القائد على تبسيط إجراءات وأساليب العمل الخاصة بالإدارة
5	4	3	2	1		35 يعمل القائد على تحديد حدود العمل للمرؤوسين
Censorship						الرقابة
5	4	3	2	1		36 يقوم القائد بوضع معايير الأداء للمرؤوسين
5	4	3	2	1		37 يقوم القائد بمتابعة وقياس ومراجعة أعمال المرؤوسين من الناحية الفنية والتوجيه
5	4	3	2	1		38 يحرص القائد على تنوع أساليب الرقابة الخاصة بالمرؤوسين
5	4	3	2	1		39 يهتم القائد بتحليل أسباب الانحرافات وتقويم نقاط الضعف التي تعترض العمل
5	4	3	2	1		40 يقوم القائد بالكشف عن مواطن الضعف في الهيكل التنظيمي للإدارة
Guidance						التوجيه
5	4	3	2	1		41 تتطلب عملية التوجيه معرفة وفهم القائد لسلوك مرؤوسيه
5	4	3	2	1		42 نجاح وظيفة التوجيه تتطلب من القائد التأثير على سلوك وأداء المرؤوسين
5	4	3	2	1		43 تتطلب عملية التوجيه فهم القائد لحاجات مرؤوسيه الضرورية والملحة ثم العمل على تحقيقها عند توجيههم
5	4	3	2	1		44 نجاح وظيفة التوجيه تتطلب مواجهة مواقف الغموض التي ترتبط بوظائف المرؤوسين
5	4	3	2	1		45 نجاح وظيفة التوجيه تتطلب تحفيز المرؤوسين ومكافأهم

التنسيق						Coordination					
46	يولي القائد أهمية للتنسيق نتيجة لتنوع وتشعب أنشطة العمل					1	2	3	4	5	
47	يقوم القائد بالتنسيق عن طريق الاجتماعات الضرورية وما يصدر من أوامر					1	2	3	4	5	
48	القائد يقوم بتنسيق جهود مرؤوسيه بهدف سير العمل وفق ما هو مخطط					1	2	3	4	5	
49	يسعى القائد للتوفيق بين الأنشطة بحيث تؤدي إلى مزيد من الكفاءة والفعالية					1	2	3	4	5	
50	يشكل القائد لجان تنسيق تهدف إلى تحقيق الترابط بين وحدات المؤسسة					1	2	3	4	5	
اتخاذ القرار						Decision					
51	يقوم القائدة بتشخيص دقيق للوضعيات قبل اتخاذ القرار					1	2	3	4	5	
52	يقوم القائدة بمراعاة البدائل المتاحة عند اتخاذ القرار					1	2	3	4	5	
53	يحرص القيادة على تشجيع مشاركة المرؤوسين عند اتخاذ القرار					1	2	3	4	5	
54	يحرص القائد استيفاء المعلومات اللازمة والدقيقة قبل اتخاذ القرارات					1	2	3	4	5	
55	يحرص القائد على وضوح حدود المسؤولية داخل الجهاز من أجل اتخاذ قرارات فعالة					1	2	3	4	5	
المحور الثاني: تمكين العاملين Empowerment employees											
تفويض السلطة						Delegation of authority					
56	الصلاحيات المفوضة لك كفيلة لإنجاز مهامك					1	2	3	4	5	
57	تتخذ القرارات المتعلقة بمهامك باستقلالية					1	2	3	4	5	
58	تمنحك المؤسسة المرونة المناسبة لإنجاز عملك					1	2	3	4	5	
59	تثق المؤسسة في قدرتك على أداء المهام الموكلة لك					1	2	3	4	5	
60	لديك قدرة على التأثير في القرارات المتعلقة بمهامك					1	2	3	4	5	
فريق العمل						The work team					
61	تسود أجواء التعاون الجماعي في أداء عمل المؤسسة					1	2	3	4	5	
62	يتم احترام أفكار فرق العمل وتؤخذ على محمل الجد					1	2	3	4	5	
63	تسود الثقة بين جماعات العمل في المؤسسة					1	2	3	4	5	
64	يُدعم القائد تشكيل فرق عمل لأداء المهام					1	2	3	4	5	
65	تنجز فرق العمل مهامها بقدرة عالية					1	2	3	4	5	
التدريب والتعلم						Training and learning					
66	تتيح المؤسسة فرصة للتدريب واكتساب مهارات جديدة					1	2	3	4	5	
67	يتم بشكل مستمر تحديد حاجيات الموظفين من البرامج التدريبية الحديثة					1	2	3	4	5	
68	تتبنى المؤسسة خطة عمل محكمة لتدريب موظفيها					1	2	3	4	5	
69	يتم الاعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة لتطوير وتحسين الأداء					1	2	3	4	5	
70	يسعى القائد بالتدريب مواكبة للتغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة					1	2	3	4	5	

التحفيز						Motivation					
71	تشعر بأهمية وظيفتك ومكانتها كجزء حيوي بمؤسستك					1	2	3	4	5	
72	يتم الاعتراف بالإنجازات التي تقوم بها في مؤسستك					1	2	3	4	5	
73	يتناسب الراتب مع ما تقدمه من جهد في العمل					1	2	3	4	5	
74	ترتقي الاتفاقية الجماعية ونظام المنح والتعويضات إلى تطلعاتك					1	2	3	4	5	
75	تتم منح الترقيات والعلاوات وفق معايير واضحة وعادلة					1	2	3	4	5	
الاتصال والمشاركة بالمعلومات						Contact and share information					
76	يوجد نظام معلوماتي فعال يوفر المعلومة في الوقت المناسب					1	2	3	4	5	
77	تستخدم المؤسسة وسائل اتصال متنوعة ومرنة للحصول على المعلومات ونقلها للموظفين					1	2	3	4	5	
78	تتحصل على المعلومات المساعدة لإنجاز مهامك دون اللجوء الى جهات اخرى					1	2	3	4	5	
79	تمنحك المعلومة الصحيحة الثقة في التصرف					1	2	3	4	5	
80	يساهم الاتصال في نقل أفكار ومشاعر واتجاهات القائد بفاعلية وبمرونة كافية					1	2	3	4	5	

ملحق رقم 02: مخرجات SPSS

```
RELIABILITY  
  /VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5  
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	768	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	768	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,831	5

```
RELIABILITY  
  /VARIABLES=Q6 Q7 Q8 Q9 Q10  
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	768	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	768	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,889	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Q11 Q12 Q13 Q14 Q15
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	768	100,0
Exclue ^a	0	,0
Total	768	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,888	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Q16 Q17 Q18 Q19 Q20
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	768	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	768	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,907	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Q21 Q22 Q23 Q24 Q25
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	768	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	768	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,930	5

```
RELIABILITY
```

```

/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19
Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	768	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	768	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,968	25

```

RELIABILITY
/VARIABLES=Q26 Q27 Q28 Q29 Q30
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	768	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	768	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,910	5

RELIABILITY

/VARIABLES=Q31 Q32 Q33 Q34 Q35

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	768	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	768	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,896	5

RELIABILITY

/VARIABLES=Q36 Q37 Q38 Q39 Q40

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	768	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	768	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,893	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Q41 Q42 Q43 Q44 Q45
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité**Echelle : ALL VARIABLES****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	768	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	768	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,919	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Q46 Q47 Q48 Q49 Q50
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	768	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	768	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,915	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Q51 Q52 Q53 Q54 Q55
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	768	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	768	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,812	5

```

RELIABILITY
/VARIABLES=Q56 Q57 Q58 Q59 Q60
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	768	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	768	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,887	5

```

RELIABILITY
/VARIABLES=Q61 Q62 Q63 Q64 Q65
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	768	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	768	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,899	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Q66 Q67 Q68 Q69 Q70
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	768	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	768	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,945	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Q71 Q72 Q73 Q74 Q75
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	768	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	768	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,859	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Q76 Q77 Q78 Q79 Q80
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	768	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	768	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,860	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34 Q35 Q36 Q37 Q38 Q39 Q40 Q41
Q42 Q43 Q44 Q45 Q46 Q47 Q48 Q49 Q50 Q51 Q52 Q53 Q54 Q55
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	768	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	768	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,965	30

RELIABILITY

```
/VARIABLES=Q56 Q57 Q58 Q59 Q60 Q61 Q62 Q63 Q64 Q65 Q66 Q67 Q68 Q69 Q70 Q71  
Q72 Q73 Q74 Q75 Q76 Q77 Q78 Q79 Q80  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	768	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	768	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,966	25

RELIABILITY

```
/VARIABLES=Q56 Q57 Q58 Q59 Q60 Q61 Q62 Q63 Q64 Q65 Q66 Q67 Q68 Q69 Q70 Q71  
Q72 Q73 Q74 Q75 Q76 Q77 Q78 Q79 Q80 Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13  
Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33  
Q34 Q35 Q36 Q37 Q38 Q39 Q40 Q41 Q42 Q43 Q44 Q45 Q46 Q47 Q48 Q49 Q50 Q51 Q52 Q53  
Q54 Q55  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	768	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	768	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,985	80

```

GET
  FILE='C:\Users\Windows 10\Desktop\These FInal\ASL SONATRACH.sav'.
DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.
CORRELATIONS
  /VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 القيادة_التبادلية
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

[Jeu_de_données1] C:\Users\Windows 10\Desktop\These FInal\ASL SONATRACH.sav

Corrélations		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
Q1	Corrélation de Pearson	1	,734**	,476**	,586**	,312**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
Q2	Corrélation de Pearson	,734**	1	,649**	,584**	,364**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
Q3	Corrélation de Pearson	,476**	,649**	1	,297**	,493**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	38	38	38	38	38
Q4	Corrélation de Pearson	,586**	,584**	,297**	1	,511**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	38	38	38	38	38
Q5	Corrélation de Pearson	,312**	,364**	,493**	,511**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	38	38	38	38	38
TRNSAC	Corrélation de Pearson	,815**	,858**	,729**	,792**	,676**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38

Corrélations

		TRNSAC
Q1	Corrélation de Pearson	,815**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q2	Corrélation de Pearson	,858**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q3	Corrélation de Pearson	,729**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q4	Corrélation de Pearson	,792**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q5	Corrélation de Pearson	,676**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
TRNSAC	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	38

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 القيادة_التحويلية
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

		Corrélations				
		Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
Q6	Corrélation de Pearson	1	,753**	,683**	,606**	,636**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38

Q7	Corrélation de Pearson	,753**	1	,546**	,628**	,558**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
Q8	Corrélation de Pearson	,683**	,546**	1	,548**	,670**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	38	38	38	38	38
Q9	Corrélation de Pearson	,606**	,628**	,548**	1	,544**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	38	38	38	38	38
Q10	Corrélation de Pearson	,636**	,558**	,670**	,544**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	38	38	38	38	38
TRNSF	Corrélation de Pearson	,884**	,838**	,833**	,792**	,818**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38

Corrélations

		TRNSF
Q6	Corrélation de Pearson	,884**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q7	Corrélation de Pearson	,838**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q8	Corrélation de Pearson	,833**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q9	Corrélation de Pearson	,792**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q10	Corrélation de Pearson	,818**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
TRNSF	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	38

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 القيادة_الاستراتيجية
/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations		Q11	Q12	Q13	Q14	Q15
Q11	Corrélation de Pearson	1	,679**	,717**	,633**	,472**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
Q12	Corrélation de Pearson	,679**	1	,628**	,711**	,588**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
Q13	Corrélation de Pearson	,717**	,628**	1	,762**	,391**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	38	38	38	38	38
Q14	Corrélation de Pearson	,633**	,711**	,762**	1	,570**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	38	38	38	38	38
Q15	Corrélation de Pearson	,472**	,588**	,391**	,570**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	38	38	38	38	38
STRTG	Corrélation de Pearson	,862**	,848**	,877**	,866**	,594**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38

Corrélations		STRTG
Q11	Corrélation de Pearson	,862**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q12	Corrélation de Pearson	,848**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38

Q13	Corrélation de Pearson	,877**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q14	Corrélation de Pearson	,866**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q15	Corrélation de Pearson	,594**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
STRTG	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	38

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 القيادة_الأخلاقية
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

Corrélations		Q16	Q17	Q18	Q19	Q20
Q16	Corrélation de Pearson	1	,807**	,680**	,455**	,563**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
Q17	Corrélation de Pearson	,807**	1	,780**	,547**	,753**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
Q18	Corrélation de Pearson	,680**	,780**	1	,589**	,817**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	38	38	38	38	38
Q19	Corrélation de Pearson	,455**	,547**	,589**	1	,612**

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	38	38	38	38	38
Q20	Corrélation de Pearson	,563**	,753**	,817**	,612**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	38	38	38	38	38
ETHIC	Corrélation de Pearson	,814**	,909**	,911**	,748**	,885**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38

Corrélations

		ETHIC
Q16	Corrélation de Pearson	,814**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q17	Corrélation de Pearson	,909**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q18	Corrélation de Pearson	,911**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q19	Corrélation de Pearson	,748**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q20	Corrélation de Pearson	,885**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
ETHIC	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	38

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 القيادة_الخادمة
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

Corrélations

		Q21	Q22	Q23	Q24	Q25
Q21	Corrélation de Pearson	1	,796**	,736**	,637**	,667**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
Q22	Corrélation de Pearson	,796**	1	,775**	,666**	,723**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
Q23	Corrélation de Pearson	,736**	,775**	1	,754**	,861**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	38	38	38	38	38
Q24	Corrélation de Pearson	,637**	,666**	,754**	1	,663**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	38	38	38	38	38
Q25	Corrélation de Pearson	,667**	,723**	,861**	,663**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	38	38	38	38	38
SERV	Corrélation de Pearson	,873**	,896**	,932**	,840**	,881**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38

Corrélations

		SERV
Q21	Corrélation de Pearson	,873**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q22	Corrélation de Pearson	,896**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q23	Corrélation de Pearson	,932**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q24	Corrélation de Pearson	,840**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q25	Corrélation de Pearson	,881**

	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
SERV	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	38

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 التخطيط

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		Corrélations				
		Q26	Q27	Q28	Q29	Q30
Q26	Corrélation de Pearson	1	,630**	,629**	,697**	,652**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
Q27	Corrélation de Pearson	,630**	1	,744**	,840**	,623**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
Q28	Corrélation de Pearson	,629**	,744**	1	,816**	,518**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	38	38	38	38	38
Q29	Corrélation de Pearson	,697**	,840**	,816**	1	,667**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	38	38	38	38	38
Q30	Corrélation de Pearson	,652**	,623**	,518**	,667**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	38	38	38	38	38
PLNG	Corrélation de Pearson	,853**	,884**	,847**	,925**	,805**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000

N	38	38	38	38	38

Corrélations

		PLNG
Q26	Corrélation de Pearson	,853**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q27	Corrélation de Pearson	,884**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q28	Corrélation de Pearson	,847**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q29	Corrélation de Pearson	,925**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q30	Corrélation de Pearson	,805**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
PLNG	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	38

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=Q31 Q32 Q33 Q34 Q35 التنظيم
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

Corrélations

	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35

Q31	Corrélation de Pearson	1	,645**	,535**	,634**	,594**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
Q32	Corrélation de Pearson	,645**	1	,579**	,749**	,640**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
Q33	Corrélation de Pearson	,535**	,579**	1	,672**	,652**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	38	38	38	38	38
Q34	Corrélation de Pearson	,634**	,749**	,672**	1	,645**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	38	38	38	38	38
Q35	Corrélation de Pearson	,594**	,640**	,652**	,645**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	38	38	38	38	38
ORGN	Corrélation de Pearson	,814**	,862**	,814**	,875**	,839**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38

Corrélations

		ORGN
Q31	Corrélation de Pearson	,814**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q32	Corrélation de Pearson	,862**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q33	Corrélation de Pearson	,814**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q34	Corrélation de Pearson	,875**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q35	Corrélation de Pearson	,839**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
ORGN	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	38

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=Q36 Q37 Q38 Q39 Q40 الرقابة
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations		Q36	Q37	Q38	Q39	Q40
Q36	Corrélation de Pearson	1	,632**	,682**	,581**	,597**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
Q37	Corrélation de Pearson	,632**	1	,644**	,570**	,602**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
Q38	Corrélation de Pearson	,682**	,644**	1	,597**	,479**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	38	38	38	38	38
Q39	Corrélation de Pearson	,581**	,570**	,597**	1	,894**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	38	38	38	38	38
Q40	Corrélation de Pearson	,597**	,602**	,479**	,894**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	38	38	38	38	38
CENSR	Corrélation de Pearson	,820**	,815**	,805**	,883**	,865**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38

Corrélations		CENSR
Q36	Corrélation de Pearson	,820**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38

Q37	Corrélation de Pearson	,815**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q38	Corrélation de Pearson	,805**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q39	Corrélation de Pearson	,883**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q40	Corrélation de Pearson	,865**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
CENSR	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	38

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=Q41 Q42 Q43 Q44 Q45 التوجيه
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

		Corrélations				
		Q41	Q42	Q43	Q44	Q45
Q41	Corrélation de Pearson	1	,712**	,713**	,718**	,610**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
Q42	Corrélation de Pearson	,712**	1	,799**	,653**	,699**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
Q43	Corrélation de Pearson	,713**	,799**	1	,756**	,723**

	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	38	38	38	38	38
Q44	Corrélation de Pearson	,718**	,653**	,756**	1	,611**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	38	38	38	38	38
Q45	Corrélation de Pearson	,610**	,699**	,723**	,611**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	38	38	38	38	38
GUID	Corrélation de Pearson	,870**	,881**	,913**	,860**	,833**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38

Corrélations

		GUID
Q41	Corrélation de Pearson	,870**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q42	Corrélation de Pearson	,881**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q43	Corrélation de Pearson	,913**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q44	Corrélation de Pearson	,860**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q45	Corrélation de Pearson	,833**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
GUID	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	38

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=Q46 Q47 Q48 Q49 Q50 التنسيق
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

Corrélations		Q46	Q47	Q48	Q49	Q50
Q46	Corrélation de Pearson	1	,643**	,680**	,572**	,530**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
Q47	Corrélation de Pearson	,643**	1	,825**	,751**	,681**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
Q48	Corrélation de Pearson	,680**	,825**	1	,787**	,672**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	38	38	38	38	38
Q49	Corrélation de Pearson	,572**	,751**	,787**	1	,757**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	38	38	38	38	38
Q50	Corrélation de Pearson	,530**	,681**	,672**	,757**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	38	38	38	38	38
COORD	Corrélation de Pearson	,788**	,899**	,912**	,888**	,848**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38

Corrélations		COORD
Q46	Corrélation de Pearson	,788**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q47	Corrélation de Pearson	,899**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q48	Corrélation de Pearson	,912**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q49	Corrélation de Pearson	,888**

	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q50	Corrélation de Pearson	,848**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
COORD	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	38

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=Q51 Q52 Q53 Q54 Q55 اتخاذ القرار
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		Corrélations				
		Q51	Q52	Q53	Q54	Q55
Q51	Corrélation de Pearson	1	,526**	,288**	,490**	,292**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
Q52	Corrélation de Pearson	,526**	1	,555**	,775**	,337**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
Q53	Corrélation de Pearson	,288**	,555**	1	,507**	,549**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	38	38	38	38	38
Q54	Corrélation de Pearson	,490**	,775**	,507**	1	,284**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	38	38	38	38	38
Q55	Corrélation de Pearson	,292**	,337**	,549**	,284**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	

	N	38	38	38	38	38
DECES	Corrélation de Pearson	,687**	,852**	,773**	,818**	,638**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38

Corrélations

		DECES
Q51	Corrélation de Pearson	,687**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q52	Corrélation de Pearson	,852**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q53	Corrélation de Pearson	,773**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q54	Corrélation de Pearson	,818**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q55	Corrélation de Pearson	,638**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
DECES	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	38

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=Q56 Q57 Q58 Q59 Q60 تفويض السلطة
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

Corrélations

		Q56	Q57	Q58	Q59	Q60
Q56	Corrélation de Pearson	1	,697**	,595**	,761**	,425**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
Q57	Corrélation de Pearson	,697**	1	,634**	,594**	,472**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
Q58	Corrélation de Pearson	,595**	,634**	1	,619**	,699**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	38	38	38	38	38
Q59	Corrélation de Pearson	,761**	,594**	,619**	1	,667**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	38	38	38	38	38
Q60	Corrélation de Pearson	,425**	,472**	,699**	,667**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	38	38	38	38	38
VECT-DELG	Corrélation de Pearson	,824**	,813**	,857**	,870**	,797**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38

Corrélations

		VECT-DELG
Q56	Corrélation de Pearson	,824**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q57	Corrélation de Pearson	,813**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q58	Corrélation de Pearson	,857**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q59	Corrélation de Pearson	,870**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q60	Corrélation de Pearson	,797**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
VECT-DELG	Corrélation de Pearson	1

Sig. (bilatérale)	
N	38

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=Q61 Q62 Q63 Q64 Q65 فريق_العمل
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations		Q61	Q62	Q63	Q64	Q65
Q61	Corrélation de Pearson	1	,734**	,658**	,674**	,668**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
Q62	Corrélation de Pearson	,734**	1	,604**	,546**	,809**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
Q63	Corrélation de Pearson	,658**	,604**	1	,686**	,546**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	38	38	38	38	38
Q64	Corrélation de Pearson	,674**	,546**	,686**	1	,493**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	38	38	38	38	38
Q65	Corrélation de Pearson	,668**	,809**	,546**	,493**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	38	38	38	38	38
VECT-GROUP	Corrélation de Pearson	,889**	,875**	,830**	,798**	,830**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38

Corrélations

		VECT-GROUP
Q61	Corrélation de Pearson	,889**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q62	Corrélation de Pearson	,875**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q63	Corrélation de Pearson	,830**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q64	Corrélation de Pearson	,798**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q65	Corrélation de Pearson	,830**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
VECT-GROUP	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	38

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=Q66 Q67 Q68 Q69 Q70 التدريب_والتعلم
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

		Corrélations				
		Q66	Q67	Q68	Q69	Q70
Q66	Corrélation de Pearson	1	,688**	,791**	,806**	,722**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38

Q67	Corrélation de Pearson	,688**	1	,804**	,674**	,702**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
Q68	Corrélation de Pearson	,791**	,804**	1	,817**	,892**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	38	38	38	38	38
Q69	Corrélation de Pearson	,806**	,674**	,817**	1	,858**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	38	38	38	38	38
Q70	Corrélation de Pearson	,722**	,702**	,892**	,858**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	38	38	38	38	38
VECT-LEARN	Corrélation de Pearson	,884**	,853**	,951**	,917**	,924**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38

Corrélations

		VECT-LEARN
Q66	Corrélation de Pearson	,884**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q67	Corrélation de Pearson	,853**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q68	Corrélation de Pearson	,951**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q69	Corrélation de Pearson	,917**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q70	Corrélation de Pearson	,924**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
VECT-LEARN	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	38

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=Q71 Q72 Q73 Q74 Q75 التحفيز
/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations		Q71	Q72	Q73	Q74	Q75
Q71	Corrélation de Pearson	1	,598**	,417**	,492**	,400**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
Q72	Corrélation de Pearson	,598**	1	,468**	,628**	,588**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
Q73	Corrélation de Pearson	,417**	,468**	1	,618**	,524**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	38	38	38	38	38
Q74	Corrélation de Pearson	,492**	,628**	,618**	1	,790**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	38	38	38	38	38
Q75	Corrélation de Pearson	,400**	,588**	,524**	,790**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	38	38	38	38	38
VECT-MOTIV	Corrélation de Pearson	,723**	,814**	,757**	,881**	,830**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38

Corrélations		VECT-MOTIV
Q71	Corrélation de Pearson	,723**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q72	Corrélation de Pearson	,814**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38

Q73	Corrélation de Pearson	,757**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q74	Corrélation de Pearson	,881**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q75	Corrélation de Pearson	,830**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
VECT-MOTIV	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	38

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=Q76 Q77 Q78 Q79 Q80 الاتصال_والمشاركة_بالمعلومات
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations		Q76	Q77	Q78	Q79	Q80
Q76	Corrélation de Pearson	1	,727**	,547**	,487**	,589**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
Q77	Corrélation de Pearson	,727**	1	,529**	,486**	,544**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
Q78	Corrélation de Pearson	,547**	,529**	1	,393**	,439**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	38	38	38	38	38
Q79	Corrélation de Pearson	,487**	,486**	,393**	1	,798**

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	38	38	38	38	38
Q80	Corrélation de Pearson	,589**	,544**	,439**	,798**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	38	38	38	38	38
VECT-COM	Corrélation de Pearson	,848**	,821**	,732**	,777**	,830**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38

Corrélations

		VECT-COM
Q76	Corrélation de Pearson	,848**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q77	Corrélation de Pearson	,821**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q78	Corrélation de Pearson	,732**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q79	Corrélation de Pearson	,777**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
Q80	Corrélation de Pearson	,830**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
VECT-COM	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	38

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

RELIABILITY

```

/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19
Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34 Q35 Q36 Q37 Q38 Q39
Q40 Q41 Q42 Q43 Q44 Q45 Q46 Q47 Q48 Q49 Q50 Q51 Q52 Q53 Q54 Q55 Q56 Q57 Q58 Q59
Q60 Q61 Q62 Q63 Q64 Q65 Q66 Q67 Q68 Q69 Q70 Q71 Q72 Q73 Q74 Q75 Q76 Q77 Q78 Q79
Q80
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	38	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	38	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,985	80

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19
Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34 Q35 Q36 Q37 Q38 Q39
Q40 Q41 Q42 Q43 Q44 Q45 Q46 Q47 Q48 Q49 Q50 Q51 Q52 Q53 Q54 Q55 Q56 Q57 Q58 Q59
Q60 Q61 Q62 Q63 Q64 Q65 Q66 Q67 Q68 Q69 Q70 Q71 Q72 Q73 Q74 Q75 Q76 Q77 Q78 Q79
Q80
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	38	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	38	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,985	80

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Q1	260,37	4058,051	,532	,985
Q2	260,39	4059,849	,598	,985
Q3	260,04	4063,744	,579	,985
Q4	260,15	4029,190	,650	,985
Q5	259,92	4060,138	,623	,985
Q6	260,65	4024,379	,786	,984
Q7	260,60	4032,702	,697	,984
Q8	260,32	4036,766	,655	,984
Q9	260,47	4048,093	,666	,984
Q10	260,30	4041,564	,676	,984

Q11	260,45	4031,502	,611	,985
Q12	260,47	4041,754	,646	,985
Q13	260,39	4006,672	,731	,984
Q14	260,10	4023,391	,735	,984
Q15	260,25	4078,967	,406	,985
Q16	259,69	4045,702	,692	,984
Q17	259,95	4031,438	,777	,984
Q18	260,12	4020,546	,778	,984
Q19	260,19	4067,382	,533	,985
Q20	260,36	4019,239	,38	,984
Q21	260,41	4023,015	,762	,984
Q22	260,37	4032,326	,754	,984
Q23	260,16	4021,425	,820	,984
Q24	260,37	4046,726	,667	,984
Q25	260,28	4033,401	,787	,984
Q26	260,20	4031,567	,643	,985
Q27	260,10	4042,914	,690	,984
Q28	259,98	4061,101	,660	,984
Q29	260,08	4043,992	,725	,984
Q30	260,07	4038,615	,737	,984
Q31	260,33	4026,734	,784	,984
Q32	260,31	4035,286	,719	,984
Q33	260,03	4043,071	,713	,984
Q34	260,21	4034,776	,816	,984
Q35	260,23	4040,166	,725	,984
Q36	260,21	4040,111	,778	,984
Q37	260,07	4040,599	,725	,984
Q38	260,00	4044,396	,666	,984
Q39	260,37	4021,348	,743	,984
Q40	260,44	4025,712	,726	,984
Q41	260,17	4064,236	,478	,985
Q42	259,95	4083,429	,444	,985
Q43	259,90	4070,082	,514	,985
Q44	260,17	4061,065	,551	,985
Q45	259,67	4090,800	,365	,985
Q46	260,39	4073,346	,502	,985
Q47	260,28	4049,109	,660	,984
Q48	260,25	4049,277	,675	,984
Q49	260,17	4045,177	,765	,984
Q50	260,45	4041,181	,640	,985
Q51	260,04	4046,401	,694	,984
Q52	259,96	4038,126	,738	,984
Q53	260,28	4037,035	,713	,984

Q54	260,35	4034,730	,745	,984
Q55	260,11	4066,392	,603	,985
Q56	259,94	4050,682	,717	,984
Q57	260,10	4066,672	,556	,985
Q58	260,07	4046,933	,692	,984
Q59	259,67	4061,059	,632	,985
Q60	259,85	4068,855	,488	,985
Q61	260,02	4046,928	,671	,984
Q62	260,04	4052,134	,687	,984
Q63	260,24	4045,121	,706	,984
Q64	260,14	4052,527	,760	,984
Q65	260,09	4067,924	,599	,985
Q66	260,10	4033,147	,681	,984
Q67	260,14	4036,824	,667	,984
Q68	260,24	4026,785	,734	,984
Q69	259,94	4037,036	,689	,984
Q70	260,17	4026,595	,683	,984
Q71	260,01	4039,345	,655	,984
Q72	260,28	4036,025	,716	,984
Q73	260,34	4056,645	,542	,985
Q74	260,46	4036,875	,702	,984
Q75	260,84	4027,577	,682	,984
Q76	260,28	4030,934	,676	,984
Q77	259,89	4056,693	,612	,985
Q78	260,20	4053,116	,594	,985
Q79	259,73	4067,298	,547	,985
Q80	259,93	4052,061	,664	,984

RELIABILITY

```

/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	38	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	38	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,831	5

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Q1	13,39	13,639	,681	,783
Q2	13,41	14,017	,38	,761
Q3	13,06	15,442	,583	,810
Q4	13,17	13,355	,627	,802
Q5	12,94	16,123	,517	,827

RELIABILITY

```

/VARIABLES=Q6 Q7 Q8 Q9 Q10
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```


Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	38	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	38	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,889	5

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Q6	12,19	16,731	,811	,847
Q7	12,14	16,940	,734	,865
Q8	11,86	16,828	,723	,868
Q9	12,01	18,238	,680	,876
Q10	11,84	17,584	,711	,870

RELIABILITY

```

/VARIABLES=Q11 Q12 Q13 Q14 Q15
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	38	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	38	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,888	5

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément

Q11	12,68	20,127	,748	,859
Q12	12,70	21,371	,781	,853
Q13	12,63	19,901	,748	,860
Q14	12,33	20,732	,810	,845
Q15	12,48	23,374	,571	,897

RELIABILITY

```

/VARIABLES=Q16 Q17 Q18 Q19 Q20
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	38	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	38	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,907	5

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Q16	13,27	18,129	,715	,897
Q17	13,54	16,880	,853	,869
Q18	13,70	16,105	,850	,868
Q19	13,77	18,825	,619	,916
Q20	13,95	16,253	,805	,878

RELIABILITY

```

/VARIABLES=Q21 Q22 Q23 Q24 Q25
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	38	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	38	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,930	5

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Q21	12,71	17,508	,791	,919
Q22	12,67	17,776	,834	,910
Q23	12,46	17,252	,889	,899
Q24	12,67	18,588	,751	,926
Q25	12,58	18,366	,816	,914

RELIABILITY

```

/VARIABLES=Q26 Q27 Q28 Q29 Q30
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%

Observations	Valide	38	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	38	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,910	5

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Q26	13,66	15,175	,741	,902
Q27	13,55	16,112	,813	,881
Q28	13,43	17,573	,772	,892
Q29	13,54	16,105	,881	,868
Q30	13,53	17,209	,697	,905

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Q31 Q32 Q33 Q34 Q35
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	38	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	38	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,896	5

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Q31	13,10	15,374	,699	,883
Q32	13,07	14,744	,771	,867
Q33	12,80	15,721	,707	,881
Q34	12,98	15,434	,804	,861
Q35	12,99	15,372	,742	,873

RELIABILITY

```

/VARIABLES=Q36 Q37 Q38 Q39 Q40
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	38	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	38	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,893	5

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Q36	13,01	17,777	,729	,873
Q37	12,88	17,413	,713	,876
Q38	12,81	17,216	,691	,880
Q39	13,17	15,491	,798	,856
Q40	13,24	15,829	,772	,862

RELIABILITY


```

/VARIABLES=Q41 Q42 Q43 Q44 Q45
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	38	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	38	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,919	5

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément

Q41	14,20	16,648	,779	,905
Q42	13,98	18,031	,817	,897
Q43	13,93	17,287	,861	,887
Q44	14,20	17,575	,777	,904
Q45	13,70	18,109	,739	,911

RELIABILITY

```

/VARIABLES=Q46 Q47 Q48 Q49 Q50
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	38	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	38	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,915	5

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Q46	12,74	16,965	,673	,918
Q47	12,63	15,590	,835	,885
Q48	12,60	15,620	,858	,881
Q49	12,52	16,466	,828	,889
Q50	12,80	15,393	,744	,907

RELIABILITY

```

/VARIABLES=Q51 Q52 Q53 Q54 Q55
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	38	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	38	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,812	5

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Q51	13,20	13,065	,505	,804
Q52	13,11	11,351	,746	,730
Q53	13,43	11,910	,615	,772
Q54	13,50	11,572	,687	,748
Q55	13,26	13,828	,459	,814

RELIABILITY

```

/VARIABLES=Q56 Q57 Q58 Q59 Q60
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%

Observations	Valide	38	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	38	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,887	5

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Q56	14,19	14,499	,727	,863
Q57	14,35	14,223	,701	,868
Q58	14,32	13,736	,766	,853
Q59	13,92	13,996	,793	,848
Q60	14,09	13,814	,660	,880

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Q61 Q62 Q63 Q64 Q65
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	38	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	38	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,899	5

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Q61	13,37	12,429	,810	,864
Q62	13,39	13,061	,797	,867
Q63	13,60	13,226	,722	,884
Q64	13,49	14,339	,696	,889
Q65	13,44	13,757	,735	,881

RELIABILITY

```

/VARIABLES=Q66 Q67 Q68 Q69 Q70
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	38	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	38	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,945	5

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Q66	13,39	22,438	,817	,938
Q67	13,42	23,024	,773	,946
Q68	13,52	21,637	,921	,919
Q69	13,23	22,423	,870	,929
Q70	13,46	21,268	,874	,928

RELIABILITY

```

/VARIABLES=Q71 Q72 Q73 Q74 Q75
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	38	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	38	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,859	5

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément

Q71	11,96	17,995	,565	,858
Q72	12,23	17,223	,704	,823
Q73	12,30	17,505	,611	,846
Q74	12,41	16,319	,804	,798
Q75	12,80	16,120	,710	,821

RELIABILITY

```

/VARIABLES=Q76 Q77 Q78 Q79 Q80
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	38	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	38	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,860	5

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Q76	14,13	13,617	,731	,817
Q77	13,74	14,969	,714	,821
Q78	14,05	15,568	,573	,857
Q79	13,58	15,538	,651	,837
Q80	13,78	15,060	,731	,818

```

FREQUENCIES VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5
  /STATISTICS=MEAN MODE
  /ORDER=ANALYSIS.

```

Fréquences

Statistiques		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
N	Valide	768	768	768	768	768
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,10	3,09	3,43	3,32	3,55
Mode		4	4	4	4	4

Table de fréquences

Q1				
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage
			valide	cumulé
Valide	غير موافق بشدة	108	14,1	14,1
	غير موافق	183	23,8	37,9
	محايد	93	12,1	50,0
	موافق	291	37,9	87,9
	موافق بشدة	93	12,1	100,0
	Total	768	100,0	

Q2				
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage
			valide	cumulé

Valide	غير موافق بشدة	72	9,4	9,4	9,4
	غير موافق	183	23,8	23,8	33,2
	محايد	177	23,0	23,0	56,3
	موافق	279	36,3	36,3	92,6
	موافق بشدة	57	7,4	7,4	100,0
Total		768	100,0	100,0	

Q3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	39	5,1	5,1	5,1
	غير موافق	144	18,8	18,8	23,8
	محايد	147	19,1	19,1	43,0
	موافق	321	41,8	41,8	84,8
	موافق بشدة	117	15,2	15,2	100,0
Total		768	100,0	100,0	

Q4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	126	16,4	16,4	16,4
	غير موافق	129	16,8	16,8	33,2
	محايد	51	6,6	6,6	39,8
	موافق	297	38,7	38,7	78,5
	موافق بشدة	165	21,5	21,5	100,0
Total		768	100,0	100,0	

Q5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	36	4,7	4,7	4,7
	غير موافق	126	16,4	16,4	21,1
	محايد	102	13,3	13,3	34,4
	موافق	387	50,4	50,4	84,8
	موافق بشدة	117	15,2	15,2	100,0

Total	768	100,0	100,0

```

FREQUENCIES VARIABLES=Q6 Q7 Q8 Q9 Q10
  /STATISTICS=MEAN MODE
  /ORDER=ANALYSIS.

```

Fréquences

Statistiques

		Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
N	Valide	768	768	768	768	768
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		2,82	2,87	3,15	3,00	3,17
Mode		4	2	4	4	4

Table de fréquences

Q6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	129	16,8	16,8	16,8
	غير موافق	205	26,7	26,7	43,5
	محايد	163	21,2	21,2	64,7
	موافق	217	28,3	28,3	93,0
	موافق بشدة	54	7,0	7,0	100,0
Total		768	100,0	100,0	

Q7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	123	16,0	16,0	16,0
	غير موافق	208	27,1	27,1	43,1
	محايد	182	23,7	23,7	66,8
	موافق	155	20,2	20,2	87,0
	موافق بشدة	100	13,0	13,0	100,0
	Total	768	100,0	100,0	

Q8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	107	13,9	13,9	13,9
	غير موافق	176	22,9	22,9	36,8
	محايد	85	11,1	11,1	47,9
	موافق	295	38,4	38,4	86,3
	موافق بشدة	105	13,7	13,7	100,0
	Total	768	100,0	100,0	

Q9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	67	8,7	8,7	8,7
	غير موافق	243	31,6	31,6	40,4
	محايد	134	17,4	17,4	57,8
	موافق	282	36,7	36,7	94,5
	موافق بشدة	31	4,0	4,0	98,6
	6	11	1,4	1,4	100,0
	Total	768	100,0	100,0	

Q10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	70	9,1	9,1	9,1
	غير موافق	175	22,8	22,8	31,9

محايد	198	25,8	25,8	57,7
موافق	204	26,6	26,6	84,2
موافق بشدة	121	15,8	15,8	100,0
Total	768	100,0	100,0	

```

FREQUENCIES VARIABLES=Q11 Q12 Q13 Q14 Q15
  /STATISTICS=MEAN MODE
  /ORDER=ANALYSIS.

```

Fréquences

Statistiques		Q11	Q12	Q13	Q14	Q15
N	Valide	768	768	768	768	768
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,02	3,00	3,08	3,38	3,22
Mode		4	2	5	4	4

Table de fréquences

Q11		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	186	24,2	24,2	24,2
	غير موافق	108	14,1	14,1	38,3
	محايد	120	15,6	15,6	53,9
	موافق	210	27,3	27,3	81,3
	موافق بشدة	144	18,8	18,8	100,0
	Total	768	100,0	100,0	

Q12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	93	12,1	12,1	12,1
	غير موافق	231	30,1	30,1	42,2
	محايد	123	16,0	16,0	58,2
	موافق	222	28,9	28,9	87,1
	موافق بشدة	99	12,9	12,9	100,0
	Total	768	100,0	100,0	

Q13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	165	21,5	21,5	21,5
	غير موافق	144	18,8	18,8	40,2
	محايد	111	14,5	14,5	54,7
	موافق	162	21,1	21,1	75,8
	موافق بشدة	186	24,2	24,2	100,0
	Total	768	100,0	100,0	

Q14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	72	9,4	9,4	9,4
	غير موافق	174	22,7	22,7	32,0
	محايد	90	11,7	11,7	43,8
	موافق	258	33,6	33,6	77,3
	موافق بشدة	174	22,7	22,7	100,0
	Total	768	100,0	100,0	

Q15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	غير موافق بشدة	99	12,9	12,9	12,9
	غير موافق	132	17,2	17,2	30,1
	محايد	168	21,9	21,9	52,0
	موافق	237	30,9	30,9	82,8
	موافق بشدة	132	17,2	17,2	100,0
Total		768	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=Q16 Q17 Q18 Q19 Q20
 /STATISTICS=MEAN MODE
 /ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Statistiques		Q16	Q17	Q18	Q19	Q20
N	Valide	768	768	768	768	768
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,79	3,52	3,36	3,29	3,11
Mode		4	4	4	4	4

Table de fréquences

Q16		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	48	6,3	6,3	6,3
	غير موافق	72	9,4	9,4	15,6
	محايد	90	11,7	11,7	27,3
	موافق	345	44,9	44,9	72,3

موافق بشدة	213	27,7	27,7	100,0
Total	768	100,0	100,0	

Q17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	36	4,7	4,7	4,7
	غير موافق	138	18,0	18,0	22,7
	محايد	156	20,3	20,3	43,0
	موافق	267	34,8	34,8	77,7
	موافق بشدة	171	22,3	22,3	100,0
Total		768	100,0	100,0	

Q18

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	72	9,4	9,4	9,4
	غير موافق	150	19,5	19,5	28,9
	محايد	138	18,0	18,0	46,9
	موافق	249	32,4	32,4	79,3
	موافق بشدة	159	20,7	20,7	100,0
Total		768	100,0	100,0	

Q19

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	42	5,5	5,5	5,5
	غير موافق	180	23,4	23,4	28,9
	محايد	186	24,2	24,2	53,1
	موافق	237	30,9	30,9	84,0
	موافق بشدة	123	16,0	16,0	100,0
Total		768	100,0	100,0	

Q20

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	108	14,1	14,1	14,1
	غير موافق	171	22,3	22,3	36,3
	محايد	123	16,0	16,0	52,3
	موافق	258	33,6	33,6	85,9
	موافق بشدة	108	14,1	14,1	100,0
Total		768	100,0	100,0	

```

FREQUENCIES VARIABLES=Q21 Q22 Q23 Q24 Q25
  /STATISTICS=MEAN MODE
  /ORDER=ANALYSIS.

```

Fréquences

Statistiques		Q21	Q22	Q23	Q24	Q25
N	Valide	768	768	768	768	768
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,06	3,11	3,32	3,10	3,19
Mode		4	3	4	4	4

Table de fréquences

Q21		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	117	15,2	15,2	15,2
	غير موافق	152	19,8	19,8	35,0

محايد	158	20,6	20,6	55,6
موافق	251	32,7	32,7	88,3
موافق بشدة	90	11,7	11,7	100,0
Total	768	100,0	100,0	

Q22

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	90	11,7	11,7	11,7
غير موافق	137	17,8	17,8	29,6
محايد	235	30,6	30,6	60,2
موافق	214	27,9	27,9	88,0
موافق بشدة	92	12,0	12,0	100,0
Total	768	100,0	100,0	

Q23

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	67	8,7	8,7	8,7
غير موافق	151	19,7	19,7	28,4
محايد	134	17,4	17,4	45,8
موافق	305	39,7	39,7	85,5
موافق بشدة	111	14,5	14,5	100,0
Total	768	100,0	100,0	

Q24

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	74	9,6	9,6	9,6
غير موافق	207	27,0	27,0	36,6
محايد	109	14,2	14,2	50,8
موافق	324	42,2	42,2	93,0
موافق بشدة	53	6,9	6,9	99,9
6	1	,1	,1	100,0
Total	768	100,0	100,0	

Q25

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	50	6,5	6,5	6,5
	غير موافق	197	25,7	25,7	32,2
	محايد	153	19,9	19,9	52,1
	موافق	291	37,9	37,9	90,0
	موافق بشدة	77	10,0	10,0	100,0
Total		768	100,0	100,0	

```

FREQUENCIES VARIABLES=Q26 Q27 Q28 Q29 Q30
  /STATISTICS=MEAN MODE
  /ORDER=ANALYSIS.

```

Fréquences

Statistiques

		Q26	Q27	Q28	Q29	Q30
N	Valide	768	768	768	768	768
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,27	3,38	3,50	3,39	3,40
Mode		4	4	4	4	4

Table de fréquences

Q26

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	144	18,8	18,8	18,8
	غير موافق	84	10,9	10,9	29,7
	محايد	105	13,7	13,7	43,4
	موافق	288	37,5	37,5	80,9
	موافق بشدة	147	19,1	19,1	100,0
	Total	768	100,0	100,0	

Q27

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	78	10,2	10,2	10,2
	غير موافق	93	12,1	12,1	22,3
	محايد	168	21,9	21,9	44,1
	موافق	321	41,8	41,8	85,9
	موافق بشدة	108	14,1	14,1	100,0
	Total	768	100,0	100,0	

Q28

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	48	6,3	6,3	6,3
	غير موافق	78	10,2	10,2	16,4
	محايد	159	20,7	20,7	37,1
	موافق	411	53,5	53,5	90,6
	موافق بشدة	72	9,4	9,4	100,0
	Total	768	100,0	100,0	

Q29

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	60	7,8	7,8	7,8
	غير موافق	111	14,5	14,5	22,3
	محايد	153	19,9	19,9	42,2

موافق	360	46,9	46,9	89,1
موافق بشدة	84	10,9	10,9	100,0
Total	768	100,0	100,0	

Q30

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	36	4,7	4,7	4,7
غير موافق	180	23,4	23,4	28,1
محايد	114	14,8	14,8	43,0
موافق	318	41,4	41,4	84,4
موافق بشدة	120	15,6	15,6	100,0
Total	768	100,0	100,0	

```

FREQUENCIES VARIABLES=Q31 Q32 Q33 Q34 Q35
  /STATISTICS=MEAN MODE
  /ORDER=ANALYSIS.

```

Fréquences

Statistiques

	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35
N Valide	768	768	768	768	768
Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne	3,14	3,16	3,44	3,26	3,24
Mode	4	4	4	4	4

Table de fréquences

Q31

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	90	11,7	11,7	11,7
	غير موافق	135	17,6	17,6	29,3
	محايد	219	28,5	28,5	57,8
	موافق	228	29,7	29,7	87,5
	موافق بشدة	96	12,5	12,5	100,0
	Total	768	100,0	100,0	

Q32

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	78	10,2	10,2	10,2
	غير موافق	183	23,8	23,8	34,0
	محايد	135	17,6	17,6	51,6
	موافق	282	36,7	36,7	88,3
	موافق بشدة	90	11,7	11,7	100,0
	Total	768	100,0	100,0	

Q33

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	36	4,7	4,7	4,7
	غير موافق	150	19,5	19,5	24,2
	محايد	162	21,1	21,1	45,3
	موافق	282	36,7	36,7	82,0
	موافق بشدة	138	18,0	18,0	100,0
	Total	768	100,0	100,0	

Q34

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	24	3,1	3,1	3,1

غير موافق	204	26,6	26,6	29,7
محايد	180	23,4	23,4	53,1
موافق	270	35,2	35,2	88,3
موافق بشدة	90	11,7	11,7	100,0
Total	768	100,0	100,0	

Q35

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	54	7,0	7,0	7,0
	غير موافق	171	22,3	22,3	29,3
	محايد	177	23,0	23,0	52,3
	موافق	267	34,8	34,8	87,1
	موافق بشدة	99	12,9	12,9	100,0
Total		768	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=Q36 Q37 Q38 Q39 Q40
 /STATISTICS=MEAN MODE
 /ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Statistiques

		Q36	Q37	Q38	Q39	Q40
N	Valide	768	768	768	768	768
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,27	3,40	3,47	3,11	3,04
Mode		3	4	4	4	4

Table de fréquences

Q36

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	60	7,8	7,8	7,8
	غير موافق	99	12,9	12,9	20,7
	محايد	270	35,2	35,2	55,9
	موافق	255	33,2	33,2	89,1
	موافق بشدة	84	10,9	10,9	100,0
	Total	768	100,0	100,0	

Q37

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	60	7,8	7,8	7,8
	غير موافق	93	12,1	12,1	19,9
	محايد	225	29,3	29,3	49,2
	موافق	258	33,6	33,6	82,8
	موافق بشدة	132	17,2	17,2	100,0
	Total	768	100,0	100,0	

Q38

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	60	7,8	7,8	7,8
	غير موافق	111	14,5	14,5	22,3
	محايد	165	21,5	21,5	43,8
	موافق	273	35,5	35,5	79,3
	موافق بشدة	159	20,7	20,7	100,0
	Total	768	100,0	100,0	

Q39

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	114	14,8	14,8	14,8
	غير موافق	171	22,3	22,3	37,1
	محايد	117	15,2	15,2	52,3
	موافق	252	32,8	32,8	85,2
	موافق بشدة	114	14,8	14,8	100,0
Total		768	100,0	100,0	

Q40

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	138	18,0	18,0	18,0
	غير موافق	129	16,8	16,8	34,8
	محايد	159	20,7	20,7	55,5
	موافق	252	32,8	32,8	88,3
	موافق بشدة	90	11,7	11,7	100,0
Total		768	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=Q41 Q42 Q43 Q44 Q45
 /STATISTICS=MEAN MODE
 /ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Statistiques

		Q41	Q42	Q43	Q44	Q45
N	Valide	768	768	768	768	768
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,30	3,52	3,57	3,30	3,80
Mode		4	4	4	4	4

Table de fréquences

Q41

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	114	14,8	14,8	14,8
	غير موافق	126	16,4	16,4	31,3
	محايد	66	8,6	8,6	39,8
	موافق	336	43,8	43,8	83,6
	موافق بشدة	126	16,4	16,4	100,0
	Total	768	100,0	100,0	

Q42

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	42	5,5	5,5	5,5
	غير موافق	126	16,4	16,4	21,9
	محايد	102	13,3	13,3	35,2
	موافق	384	50,0	50,0	85,2
	موافق بشدة	114	14,8	14,8	100,0
	Total	768	100,0	100,0	

Q43

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	78	10,2	10,2	10,2
	غير موافق	54	7,0	7,0	17,2
	محايد	111	14,5	14,5	31,6
	موافق	399	52,0	52,0	83,6
	موافق بشدة	126	16,4	16,4	100,0
	Total	768	100,0	100,0	

Q44

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	78	10,2	10,2	10,2
	غير موافق	138	18,0	18,0	28,1
	محايد	132	17,2	17,2	45,3
	موافق	318	41,4	41,4	86,7
	موافق بشدة	102	13,3	13,3	100,0
Total		768	100,0	100,0	

Q45

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	54	7,0	7,0	7,0
	غير موافق	66	8,6	8,6	15,6
	محايد	96	12,5	12,5	28,1
	موافق	315	41,0	41,0	69,1
	موافق بشدة	237	30,9	30,9	100,0
Total		768	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=Q46 Q47 Q48 Q49 Q50
 /STATISTICS=MEAN MODE
 /ORDER=ANALYSIS.

Fréquences**Statistiques**

		Q46	Q47	Q48	Q49	Q50
N	Valide	768	768	768	768	768

Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne	3,08	3,19	3,22	3,30	3,02
Mode	4	4	4	4	4

Table de fréquences

Q46

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	48	6,3	6,3	6,3
	غير موافق	237	30,9	30,9	37,1
	محايد	165	21,5	21,5	58,6
	موافق	240	31,3	31,3	89,8
	موافق بشدة	78	10,2	10,2	100,0
	Total	768	100,0	100,0	

Q47

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	60	7,8	7,8	7,8
	غير موافق	189	24,6	24,6	32,4
	محايد	141	18,4	18,4	50,8
	موافق	300	39,1	39,1	89,8
	موافق بشدة	78	10,2	10,2	100,0
	Total	768	100,0	100,0	

Q48

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	42	5,5	5,5	5,5
	غير موافق	207	27,0	27,0	32,4
	محايد	141	18,4	18,4	50,8

موافق	294	38,3	38,3	89,1
موافق بشدة	84	10,9	10,9	100,0
Total	768	100,0	100,0	

Q49

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	1,6	1,6	1,6
	غير موافق	192	25,0	25,0	26,6
	محايد	219	28,5	28,5	55,1
	موافق	243	31,6	31,6	86,7
	موافق بشدة	102	13,3	13,3	100,0
Total		768	100,0	100,0	

Q50

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	102	13,3	13,3	13,3
	غير موافق	210	27,3	27,3	40,6
	محايد	126	16,4	16,4	57,0
	موافق	228	29,7	29,7	86,7
	موافق بشدة	102	13,3	13,3	100,0
Total		768	100,0	100,0	

```

FREQUENCIES VARIABLES=Q51 Q52 Q53 Q54 Q55
  /STATISTICS=MEAN MODE
  /ORDER=ANALYSIS.

```

Fréquences

Statistiques

		Q51	Q52	Q53	Q54	Q55
N	Valide	768	768	768	768	768
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,43	3,51	3,19	3,13	3,37
Mode		4	4	4	3	4

Table de fréquences

Q51

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	36	4,7	4,7	4,7
	غير موافق	147	19,1	19,1	23,8
	محايد	172	22,4	22,4	46,2
	موافق	278	36,2	36,2	82,4
	موافق بشدة	135	17,6	17,6	100,0
	Total	768	100,0	100,0	

Q52

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	33	4,3	4,3	4,3
	غير موافق	141	18,4	18,4	22,7
	محايد	161	21,0	21,0	43,6
	موافق	265	34,5	34,5	78,1
	موافق بشدة	168	21,9	21,9	100,0
	Total	768	100,0	100,0	

Q53

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	غير موافق بشدة	60	7,8	7,8	7,8
	غير موافق	188	24,5	24,5	32,3
	محايد	185	24,1	24,1	56,4
	موافق	213	27,7	27,7	84,1
	موافق بشدة	122	15,9	15,9	100,0
Total		768	100,0	100,0	

Q54

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	85	11,1	11,1	11,1
	غير موافق	136	17,7	17,7	28,8
	محايد	237	30,9	30,9	59,6
	موافق	217	28,3	28,3	87,9
	موافق بشدة	93	12,1	12,1	100,0
Total		768	100,0	100,0	

Q55

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	39	5,1	5,1	5,1
	غير موافق	108	14,1	14,1	19,1
	محايد	250	32,6	32,6	51,7
	موافق	275	35,8	35,8	87,5
	موافق بشدة	96	12,5	12,5	100,0
Total		768	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=Q56 Q57 Q58 Q59 Q60
 /STATISTICS=MEAN MODE
 /ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Statistiques

		Q56	Q57	Q58	Q59	Q60
N	Valide	768	768	768	768	768
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,53	3,37	3,40	3,80	3,63
Mode		4	4	4	4	4

Table de fréquences

Q56

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	54	7,0	7,0	7,0
	غير موافق	63	8,2	8,2	15,2
	محايد	168	21,9	21,9	37,1
	موافق	387	50,4	50,4	87,5
	موافق بشدة	96	12,5	12,5	100,0
Total		768	100,0	100,0	

Q57

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	42	5,5	5,5	5,5
	غير موافق	153	19,9	19,9	25,4
	محايد	162	21,1	21,1	46,5
	موافق	303	39,5	39,5	85,9
	موافق بشدة	108	14,1	14,1	100,0
Total		768	100,0	100,0	

Q58

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	60	7,8	7,8	7,8
	غير موافق	102	13,3	13,3	21,1
	محايد	186	24,2	24,2	45,3
	موافق	312	40,6	40,6	85,9
	موافق بشدة	108	14,1	14,1	100,0
	Total	768	100,0	100,0	

Q59

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	36	4,7	4,7	4,7
	غير موافق	51	6,6	6,6	11,3
	محايد	150	19,5	19,5	30,9
	موافق	327	42,6	42,6	73,4
	موافق بشدة	204	26,6	26,6	100,0
	Total	768	100,0	100,0	

Q60

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	60	7,8	7,8	7,8
	غير موافق	84	10,9	10,9	18,8
	محايد	165	21,5	21,5	40,2
	موافق	234	30,5	30,5	70,7
	موافق بشدة	225	29,3	29,3	100,0
	Total	768	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=Q61 Q62 Q63 Q64 Q65
 /STATISTICS=MEAN MODE
 /ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Statistiques

		Q61	Q62	Q63	Q64	Q65
N	Valide	768	768	768	768	768
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,45	3,43	3,23	3,33	3,38
Mode		4	4	4	4	4

Table de fréquences

Q61

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	54	7,0	7,0	7,0
	غير موافق	123	16,0	16,0	23,0
	محايد	144	18,8	18,8	41,8
	موافق	315	41,0	41,0	82,8
	موافق بشدة	132	17,2	17,2	100,0
Total		768	100,0	100,0	

Q62

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	1,6	1,6	1,6
	غير موافق	177	23,0	23,0	24,6
	محايد	180	23,4	23,4	48,0
	موافق	267	34,8	34,8	82,8
	موافق بشدة	132	17,2	17,2	100,0
Total		768	100,0	100,0	

Q63

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	48	6,3	6,3	6,3
	غير موافق	174	22,7	22,7	28,9
	محايد	198	25,8	25,8	54,7
	موافق	252	32,8	32,8	87,5
	موافق بشدة	96	12,5	12,5	100,0
	Total	768	100,0	100,0	

Q64

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	1,6	1,6	1,6
	غير موافق	177	23,0	23,0	24,6
	محايد	183	23,8	23,8	48,4
	موافق	336	43,8	43,8	92,2
	موافق بشدة	60	7,8	7,8	100,0
	Total	768	100,0	100,0	

Q65

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	36	4,7	4,7	4,7
	غير موافق	105	13,7	13,7	18,4
	محايد	252	32,8	32,8	51,2
	موافق	279	36,3	36,3	87,5
	موافق بشدة	96	12,5	12,5	100,0
	Total	768	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=Q66 Q67 Q68 Q69 Q70
 /STATISTICS=MEAN MODE
 /ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Statistiques

		Q66	Q67	Q68	Q69	Q70
N	Valide	768	768	768	768	768
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,37	3,33	3,23	3,53	3,30
Mode		4	4	4	4	2 ^a

a. Présence de plusieurs modes. La plus petite valeur est affichée.

Table de fréquences

Q66

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	84	10,9	10,9	10,9
	غير موافق	123	16,0	16,0	27,0
	محايد	168	21,9	21,9	48,8
	موافق	213	27,7	27,7	76,6
	موافق بشدة	180	23,4	23,4	100,0
Total		768	100,0	100,0	

Q67

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	72	9,4	9,4	9,4
	غير موافق	159	20,7	20,7	30,1

محايد	147	19,1	19,1	49,2
موافق	222	28,9	28,9	78,1
موافق بشدة	168	21,9	21,9	100,0
Total	768	100,0	100,0	

Q68

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	72	9,4	9,4	9,4
غير موافق	192	25,0	25,0	34,4
محايد	135	17,6	17,6	52,0
موافق	225	29,3	29,3	81,3
موافق بشدة	144	18,8	18,8	100,0
Total	768	100,0	100,0	

Q69

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	42	5,5	5,5	5,5
غير موافق	159	20,7	20,7	26,2
محايد	126	16,4	16,4	42,6
موافق	234	30,5	30,5	73,0
موافق بشدة	207	27,0	27,0	100,0
Total	768	100,0	100,0	

Q70

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	78	10,2	10,2	10,2
غير موافق	210	27,3	27,3	37,5
محايد	78	10,2	10,2	47,7
موافق	210	27,3	27,3	75,0
موافق بشدة	192	25,0	25,0	100,0
Total	768	100,0	100,0	

```

FREQUENCIES VARIABLES=Q71 Q72 Q73 Q74 Q75
/STATISTICS=MEAN MODE
/ORDER=ANALYSIS.

```

Fréquences

Statistiques

		Q71	Q72	Q73	Q74	Q75
N	Valide	768	768	768	768	768
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,46	3,20	3,13	3,01	2,63
Mode		4	4	2	4	2

Table de fréquences

Q71

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	84	10,9	10,9	10,9
	غير موافق	108	14,1	14,1	25,0
	محايد	111	14,5	14,5	39,5
	موافق	300	39,1	39,1	78,5
	موافق بشدة	165	21,5	21,5	100,0
Total		768	100,0	100,0	

Q72

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	غير موافق بشدة	60	7,8	7,8	7,8
	غير موافق	189	24,6	24,6	32,4
	محايد	186	24,2	24,2	56,6
	موافق	207	27,0	27,0	83,6
	موافق بشدة	126	16,4	16,4	100,0
Total		768	100,0	100,0	

Q73

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	87	11,3	11,3	11,3
	غير موافق	189	24,6	24,6	35,9
	محايد	168	21,9	21,9	57,8
	موافق	186	24,2	24,2	82,0
	موافق بشدة	138	18,0	18,0	100,0
Total		768	100,0	100,0	

Q74

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	108	14,1	14,1	14,1
	غير موافق	168	21,9	21,9	35,9
	محايد	171	22,3	22,3	58,2
	موافق	249	32,4	32,4	90,6
	موافق بشدة	72	9,4	9,4	100,0
Total		768	100,0	100,0	

Q75

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	198	25,8	25,8	25,8
	غير موافق	213	27,7	27,7	53,5
	محايد	129	16,8	16,8	70,3
	موافق	132	17,2	17,2	87,5
	موافق بشدة	96	12,5	12,5	100,0

Total	768	100,0	100,0

```

FREQUENCIES VARIABLES=Q76 Q77 Q78 Q79 Q80
  /STATISTICS=MEAN MODE
  /ORDER=ANALYSIS.

```

Fréquences

Statistiques

		Q76	Q77	Q78	Q79	Q80
N	Valide	768	768	768	768	768
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,19	3,58	3,27	3,74	3,54
Mode		4	4	4	4	4

Table de fréquences

Q76

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	114	14,8	14,8	14,8
	غير موافق	138	18,0	18,0	32,8
	محايد	147	19,1	19,1	52,0
	موافق	228	29,7	29,7	81,6
	موافق بشدة	141	18,4	18,4	100,0
Total		768	100,0	100,0	

Q77

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	48	6,3	6,3	6,3
	غير موافق	96	12,5	12,5	18,8
	محايد	153	19,9	19,9	38,7
	موافق	306	39,8	39,8	78,5
	موافق بشدة	165	21,5	21,5	100,0
	Total	768	100,0	100,0	

Q78

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	39	5,1	5,1	5,1
	غير موافق	240	31,3	31,3	36,3
	محايد	102	13,3	13,3	49,6
	موافق	249	32,4	32,4	82,0
	موافق بشدة	138	18,0	18,0	100,0
	Total	768	100,0	100,0	

Q79

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	60	7,8	7,8	7,8
	غير موافق	27	3,5	3,5	11,3
	محايد	168	21,9	21,9	33,2
	موافق	309	40,2	40,2	73,4
	موافق بشدة	204	26,6	26,6	100,0
	Total	768	100,0	100,0	

Q80

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	63	8,2	8,2	8,2
	غير موافق	60	7,8	7,8	16,0
	محايد	168	21,9	21,9	37,9

موافق	351	45,7	45,7	83,6
موافق بشدة	126	16,4	16,4	100,0
Total	768	100,0	100,0	

NONPAR CORR

/VARIABLES=القيادة_الاستراتيجية_القيادة_التحويلية_القيادة_التبادلية
 تمكين_العاملين_القيادة_الخادمة_القيادة_الأخلاقية
 /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations non paramétriques

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail

Corrélations			TRNSAC	TRNSF
Rho de Spearman	TRNSAC	Coefficient de corrélation	1,000	,788**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	768	768
	TRNSF	Coefficient de corrélation	,788**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	768	768
	STRTG	Coefficient de corrélation	,759**	,820**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000
		N	768	768
	ETHIC	Coefficient de corrélation	,712**	,793**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000
		N	768	768
	SERV	Coefficient de corrélation	,702**	,779**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000
		N	768	768
	EMMPOWERMENT	Coefficient de corrélation	,575**	,636**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000
		N	768	768

Corrélations			STRTG	ETHIC	SERV
Rho de Spearman	TRNSAC	Coefficient de corrélation	,759**	,712**	,702**

	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000
	N	768	768	768
TRNSF	Coefficient de corrélation	,820**	,793**	,779**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000
	N	768	768	768
STRTG	Coefficient de corrélation	1,000	,866**	,815**
	Sig. (bilatéral)	.	,000	,000
	N	768	768	768
ETHIC	Coefficient de corrélation	,866**	1,000	,885**
	Sig. (bilatéral)	,000	.	,000
	N	768	768	768
SERV	Coefficient de corrélation	,815**	,885**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	.
	N	768	768	768
EMMPOWERMENT	Coefficient de corrélation	,568**	,669**	,680**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000
	N	768	768	768

Corrélations

			EMMPOWERMEN T
Rho de Spearman	TRNSAC	Coefficient de corrélation	,575**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	768
	TRNSF	Coefficient de corrélation	,636**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	768
	STRTG	Coefficient de corrélation	,568**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	768
	ETHIC	Coefficient de corrélation	,669**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	768
	SERV	Coefficient de corrélation	,758**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	768
	EMMPOWERMENT	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	768

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

NONPAR CORR

/VARIABLES=اتخاذ_القرار التنسيق التوجيه الرقابة التنظيم التخطيط
تمكين_العاملين
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations non paramétriques

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail

Corrélations			PLNG	ORGN
Rho de Spearman	PLNG	Coefficient de corrélation	1,000	,845**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	768	768
	ORGN	Coefficient de corrélation	,845**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	768	768
	CENSR	Coefficient de corrélation	,671**	,782**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000
		N	768	768
	GUID	Coefficient de corrélation	,377**	,368**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000
		N	768	768
	COORD	Coefficient de corrélation	,655**	,663**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000
		N	768	768
	DECES	Coefficient de corrélation	,788**	,829**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000
		N	768	768
	EMPOWERMENT	Coefficient de corrélation	,588**	,678**

	Sig. (bilatéral)	,000	,000
	N	768	768

Corrélations

			CENSR	GUID
Rho de Spearman	PLNG	Coefficient de corrélation	,671**	,377**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000
		N	768	768
	ORGN	Coefficient de corrélation	,782**	,368**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000
		N	768	768
	CENSR	Coefficient de corrélation	1,000	,481**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	768	768
	GUID	Coefficient de corrélation	,481**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	768	768
	COORD	Coefficient de corrélation	,708**	,634**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000
		N	768	768
	DECES	Coefficient de corrélation	,770**	,475**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000
		N	768	768
	EMMPOWERMENT	Coefficient de corrélation	,813**	,484**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000
		N	768	768

Corrélations

			COORD	DECES
Rho de Spearman	PLNG	Coefficient de corrélation	,655**	,788**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000
		N	768	768
	ORGN	Coefficient de corrélation	,663**	,829**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000
		N	768	768
	CENSR	Coefficient de corrélation	,708**	,770**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000
		N	768	768
	GUID	Coefficient de corrélation	,634**	,475**
		Sig. (bilatéral)		
		N		

	Sig. (bilatéral)	,000	,000
	N	768	768
COORD	Coefficient de corrélation	1,000	,603**
	Sig. (bilatéral)	.	,000
	N	768	768
DECES	Coefficient de corrélation	,603**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	.
	N	768	768
EMMPOWERMENT	Coefficient de corrélation	,644**	,798**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000
	N	768	768

Corrélations

			EMMPOWERMENT
			T
Rho de Spearman	PLNG	Coefficient de corrélation	,588**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	768
	ORGN	Coefficient de corrélation	,678**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	768
	CENSR	Coefficient de corrélation	,813**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	768
	GUID	Coefficient de corrélation	,484**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	768
	COORD	Coefficient de corrélation	,644**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	768
	DECES	Coefficient de corrélation	,798**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	768
	EMMPOWERMENT	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	768

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

NPART TESTS

القيادة_الاستراتيجية القيادة_التحويلية القيادة_التبادلية /M-W= التنسيق التوجيه الرقابة التنظيم التخطيط القيادة_الخادمة القيادة_الأخلاقية التحفيز التدريب_والتعلم فريق_العمل تفويض_السلطة اتخاذ_القرار (1 2) الجنس BY الاتصال_والمشاركة بالمعلومات /MISSING ANALYSIS.

Tests non paramétriques

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail.

Test de Mann-Whitney

Rangs			
الجنس	N	Rang moyen :	Somme des rangs
TRNSAC ذكر	312	390,69	121894,50
انثى	456	380,27	173401,50
Total	768		
TRNSF ذكر	312	359,03	112018,50
انثى	456	401,92	183277,50
Total	768		
STRTG ذكر	312	384,00	119806,50
انثى	456	384,85	175489,50
Total	768		
ETHIC ذكر	312	374,68	116899,50
انثى	456	391,22	178396,50
Total	768		
SERV ذكر	312	368,19	114876,00
انثى	456	395,66	180420,00
Total	768		
PLNG ذكر	312	401,09	125139,00

	أنثى	456	373,15	170157,00
	Total	768		
ORGN	ذكر	312	383,03	119505,00
	أنثى	456	385,51	175791,00
	Total	768		
CENSR	ذكر	312	371,76	115990,50
	أنثى	456	393,21	179305,50
	Total	768		
GUID	ذكر	312	370,60	115626,00
	أنثى	456	394,01	179670,00
	Total	768		
COORD	ذكر	312	394,74	123159,00
	أنثى	456	377,49	172137,00
	Total	768		
DECES	ذكر	312	350,45	109339,50
	أنثى	456	407,80	185956,50
	Total	768		
VECT-DELG	ذكر	312	360,18	112377,00
	أنثى	456	401,14	182919,00
	Total	768		
VECT-GROUP	ذكر	312	320,53	100006,50
	أنثى	456	428,27	195289,50
	Total	768		
VECT-LEARN	ذكر	312	321,01	100155,00
	أنثى	456	427,94	195141,00
	Total	768		
VECT-MOTIV	ذكر	312	329,23	102720,00
	أنثى	456	422,32	192576,00
	Total	768		
VECT-COM	ذكر	312	333,59	104079,00
	أنثى	456	419,34	191217,00
	Total	768		

Tests statistiques^a

	TRNSAC	TRNSF	STRTG	ETHIC	SERV
U de Mann-Whitney	69205,500	63190,500	70978,500	68071,500	66048,000
W de Wilcoxon	173401,500	112018,500	119806,500	116899,500	114876,000
Z	-,642	-2,640	-,052	-1,020	-1,689

Sig. asymptotique (bilatérale)	,521	,008	,958	,308	,091

Tests statistiques^a

	PLNG	ORGN	CENSR	GUID	COORD
U de Mann-Whitney	65961,000	70677,000	67162,500	66798,000	67941,000
W de Wilcoxon	170157,000	119505,000	115990,500	115626,000	172137,000
Z	-1,732	-,153	-1,323	-1,447	-1,061
Sig. asymptotique (bilatérale)	,083	,879	,186	,148	,289

Tests statistiques^a

	DECES	VECT-DELG	VECT-GROUP	VECT-LEARN
U de Mann-Whitney	60511,500	63549,000	51178,500	51327,000
W de Wilcoxon	109339,500	112377,000	100006,500	100155,000
Z	-3,530	-2,527	-6,649	-6,590
Sig. asymptotique (bilatérale)	,000	,011	,000	,000

Tests statistiques^a

	VECT-MOTIV	VECT-COM
U de Mann-Whitney	53892,000	55251,000
W de Wilcoxon	102720,000	104079,000
Z	-5,729	-5,283
Sig. asymptotique (bilatérale)	,000	,000

a. Variable de regroupement : الجنس

القيادة_الاستراتيجية القيادة_التحويلية القيادة_التبادلية ONEWAY
التنسيق التوجيه الرقابة التنظيم التخطيط القيادة_الخادمة القيادة_الأخلاقية
التحفيز التدريب_والتعلم فريق_العمل تفويض السلطة اتخاذ القرار
العمر BY الاتصال_والمشاركة بالمعلومات
/MISSING ANALYSIS.

Unidirectionnel

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
TRNSAC	Intergroupes	42,020	3	14,007	17,104	,000
	Intragroupes	625,659	764	,819		
	Total	667,678	767			
TRNSF	Intergroupes	63,561	3	21,187	21,823	,000
	Intragroupes	741,754	764	,971		
	Total	805,316	767			
STRTG	Intergroupes	71,263	3	23,754	21,080	,000
	Intragroupes	860,925	764	1,127		
	Total	932,188	767			
ETHIC	Intergroupes	48,196	3	16,065	16,162	,000
	Intragroupes	759,419	764	,994		
	Total	807,615	767			
SERV	Intergroupes	72,835	3	24,278	24,077	,000
	Intragroupes	770,388	764	1,008		
	Total	843,223	767			
PLNG	Intergroupes	100,719	3	33,573	38,297	,000
	Intragroupes	669,769	764	,877		
	Total	770,488	767			
ORGN	Intergroupes	78,077	3	26,026	31,162	,000
	Intragroupes	638,076	764	,835		
	Total	716,152	767			
CENSR	Intergroupes	114,691	3	38,230	43,780	,000
	Intragroupes	667,146	764	,873		
	Total	781,837	767			
GUID	Intergroupes	12,178	3	4,059	3,822	,010
	Intragroupes	811,502	764	1,062		
	Total	823,680	767			
COORD	Intergroupes	86,678	3	28,893	33,207	,000
	Intragroupes	664,730	764	,870		
	Total	751,408	767			
DECES	Intergroupes	63,340	3	21,113	32,138	,000
	Intragroupes	501,920	764	,657		
	Total	565,260	767			
VECT-DELG	Intergroupes	91,680	3	30,560	41,435	,000
	Intragroupes	563,490	764	,738		

	Total	655,170	767			
VECT-GROUP	Intergruppes	106,457	3	35,486	52,298	,000
	Intragruppes	518,393	764	,679		
	Total	624,851	767			
VECT-LEARN	Intergruppes	148,570	3	49,523	42,077	,000
	Intragruppes	899,209	764	1,177		
	Total	1047,780	767			
VECT-MOTIV	Intergruppes	100,977	3	33,659	37,392	,000
	Intragruppes	687,734	764	,900		
	Total	788,711	767			
VECT-COM	Intergruppes	99,749	3	33,250	42,865	,000
	Intragruppes	592,620	764	,776		
	Total	692,368	767			

ONEWAY القيادة_الاستراتيجية القيادة_التحويلية القيادة_التبادلية
التنسيق التوجيه الرقابة التنظيم التخطيط القيادة_الخادمة القيادة_الأخلاقية
التحفيز التدريب_والتعلم فريق_العمل تفويض السلطة اتخاذ القرار
سنوات_الخبر BY الاتصال_والمشاركة بالمعلومات
/MISSING ANALYSIS.

Unidirectionnel

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
TRNSAC	Intergruppes	41,645	4	10,411	12,689	,000
	Intragruppes	626,033	763	,820		
	Total	667,678	767			
TRNSF	Intergruppes	39,538	4	9,884	9,849	,000
	Intragruppes	765,778	763	1,004		
	Total	805,316	767			
STRTG	Intergruppes	64,719	4	16,180	14,231	,000
	Intragruppes	867,469	763	1,137		
	Total	932,188	767			

ETHIC	Intergroupes	44,592	4	11,148	11,148	,000
	Intragroupes	763,022	763	1,000		
	Total	807,615	767			
SERV	Intergroupes	70,288	4	17,572	17,346	,000
	Intragroupes	772,935	763	1,013		
	Total	843,223	767			
PLNG	Intergroupes	48,097	4	12,024	12,700	,000
	Intragroupes	722,391	763	,947		
	Total	770,488	767			
ORGN	Intergroupes	25,765	4	6,441	7,119	,000
	Intragroupes	690,388	763	,905		
	Total	716,152	767			
CENSR	Intergroupes	84,786	4	21,196	23,202	,000
	Intragroupes	697,051	763	,914		
	Total	781,837	767			
GUID	Intergroupes	21,035	4	5,259	4,999	,001
	Intragroupes	802,645	763	1,052		
	Total	823,680	767			
COORD	Intergroupes	41,254	4	10,313	11,081	,000
	Intragroupes	710,154	763	,931		
	Total	751,408	767			
DECES	Intergroupes	44,919	4	11,230	16,467	,000
	Intragroupes	520,341	763	,682		
	Total	565,260	767			
VECT-DELG	Intergroupes	47,294	4	11,823	14,841	,000
	Intragroupes	607,876	763	,797		
	Total	655,170	767			
VECT-GROUP	Intergroupes	47,224	4	11,806	15,595	,000
	Intragroupes	577,627	763	,757		
	Total	624,851	767			
VECT-LEARN	Intergroupes	33,829	4	8,457	6,364	,000
	Intragroupes	1013,951	763	1,329		
	Total	1047,780	767			
VECT-MOTIV	Intergroupes	94,318	4	23,580	25,909	,000
	Intragroupes	694,392	763	,910		
	Total	788,711	767			
VECT-COM	Intergroupes	82,997	4	20,749	25,980	,000
	Intragroupes	609,371	763	,799		
	Total	692,368	767			

القيادة_الاستراتيجية القيادة_التحويلية القيادة_التبادلية ONEWAY
التنسيق التوجيه الرقابة التنظيم التخطيط القيادة_الخادمة القيادة_الأخلاقية
التحفيز التدريب_والتعلم فريق_العمل تفويض_السلطة اتخاذ_القرار
سنوات_الخبر BY الاتصال_والمشاركة_بالمعلومات
/MISSING ANALYSIS.

Unidirectionnel

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
TRNSAC	Intergroupes	41,645	4	10,411	12,689	,000
	Intragroupes	626,033	763	,820		
	Total	667,678	767			
TRNSF	Intergroupes	39,538	4	9,884	9,849	,000
	Intragroupes	765,778	763	1,004		
	Total	805,316	767			
STRTG	Intergroupes	64,719	4	16,180	14,231	,000
	Intragroupes	867,469	763	1,137		
	Total	932,188	767			
ETHIC	Intergroupes	44,592	4	11,148	11,148	,000
	Intragroupes	763,022	763	1,000		
	Total	807,615	767			
SERV	Intergroupes	70,288	4	17,572	17,346	,000
	Intragroupes	772,935	763	1,013		
	Total	843,223	767			
PLNG	Intergroupes	48,097	4	12,024	12,700	,000
	Intragroupes	722,391	763	,947		
	Total	770,488	767			
ORGN	Intergroupes	25,765	4	6,441	7,119	,000
	Intragroupes	690,388	763	,905		
	Total	716,152	767			
CENSR	Intergroupes	84,786	4	21,196	23,202	,000
	Intragroupes	697,051	763	,914		

	Total	781,837	767			
GUID	Intergroupes	21,035	4	5,259	4,999	,001
	Intragroupes	802,645	763	1,052		
	Total	823,680	767			
COORD	Intergroupes	41,254	4	10,313	11,081	,000
	Intragroupes	710,154	763	,931		
	Total	751,408	767			
DECES	Intergroupes	44,919	4	11,230	16,467	,000
	Intragroupes	520,341	763	,682		
	Total	565,260	767			
VECT-DELG	Intergroupes	47,294	4	11,823	14,841	,000
	Intragroupes	607,876	763	,797		
	Total	655,170	767			
VECT-GROUP	Intergroupes	47,224	4	11,806	15,595	,000
	Intragroupes	577,627	763	,757		
	Total	624,851	767			
VECT-LEARN	Intergroupes	33,829	4	8,457	6,364	,000
	Intragroupes	1013,951	763	1,329		
	Total	1047,780	767			
VECT-MOTIV	Intergroupes	94,318	4	23,580	25,909	,000
	Intragroupes	694,392	763	,910		
	Total	788,711	767			
VECT-COM	Intergroupes	82,997	4	20,749	25,980	,000
	Intragroupes	609,371	763	,799		
	Total	692,368	767			

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT تمكين_العاملين

/METHOD=ENTER القيادة_التبادلية .

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	TRNSAC ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : EMMPOWERMENT

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,591 ^a	,349	,348	,71114

a. Prédicteurs : (Constante), TRNSAC

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	207,598	1	207,598	410,498	,000 ^b
Résidus	387,383	766	,506		
Total	594,982	767			

a. Variable dépendante : EMMPOWERMENT

b. Prédicteurs : (Constante), TRNSAC

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,522	,094		16,139	,000
TRNSAC	,558	,028	,591	20,261	,000

a. Variable dépendante : EMMPOWERMENT

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
```

```

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT تمكين_العاملين
/METHOD=ENTER القيادة_التحويلية.

```

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	TRNSF ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : EMMPOWERMENT

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,648 ^a	,420	,419	,67147

a. Prédicteurs : (Constante), TRNSF

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	249,612	1	249,612	553,619	,000 ^b
Résidus	345,369	766	,451		
Total	594,982	767			

a. Variable dépendante : EMMPOWERMENT

b. Prédicteurs : (Constante), TRNSF

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,690	,075		22,518	,000
TRNSF	,557	,024	,648	23,529	,000

a. Variable dépendante : EMMPOWERMENT

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT تمكين_العاملين

/METHOD=ENTER القيادة_الاستراتيجية .

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	STRTG ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : EMMPOWERMENT

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,576 ^a	,332	,331	,72046

a. Prédicteurs : (Constante), STRTG

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	197,380	1	197,380	380,263	,000 ^b
	Résidus	397,602	766	,519		
	Total	594,982	767			

a. Variable dépendante : EMMPOWERMENT

b. Prédicteurs : (Constante), STRTG

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,887	,080		23,608	,000
	STRTG	,460	,024	,576	19,500	,000

a. Variable dépendante : EMMPOWERMENT

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT تمكين_العاملين
  /METHOD=ENTER القيادة_الأخلاقية .

```

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode

1	ETHIC ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : EMMPOWERMENT

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,633 ^a	,401	,400	,68217

a. Prédicteurs : (Constante), ETHIC

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	238,517	1	238,517	512,546	,000 ^b
	Résidus	356,464	766	,465		
	Total	594,982	767			

a. Variable dépendante : EMMPOWERMENT

b. Prédicteurs : (Constante), ETHIC

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,508	,086		17,630	,000
	ETHIC	,543	,024	,633	22,639	,000

a. Variable dépendante : EMMPOWERMENT

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT تمكين_العاملين
/METHOD=ENTER القيادة_الخادمة.
```

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	SERV ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : EMMPOWERMENT

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,665 ^a	,443	,442	,65792

a. Prédicteurs : (Constante), SERV

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	263,413	1	263,413	608,545	,000 ^b
	Résidus	331,569	766	,433		
	Total	594,982	767			

a. Variable dépendante : EMMPOWERMENT

b. Prédicteurs : (Constante), SERV

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.

		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,599	,075		21,224	,000
	SERV	,559	,023	,665	24,669	,000

a. Variable dépendante : EMMPOWERMENT

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT تمكين_العاملين

/METHOD=ENTER اتخاذ_القرار التنسيق التوجيه الرقابة التنظيم التخطيط

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	DECES, GUID, COORD, PLNG, CENSR, ORGN ^b		Introduire

a. Variable dépendante : EMMPOWERMENT

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,888 ^a	,788	,787	,40692

a. Prédicteurs : (Constante), DECES, GUID, COORD, PLNG, CENSR, ORGN

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	468,970	6	78,162	472,028	,000 ^b
	Résidus	126,012	761	,166		
	Total	594,982	767			

a. Variable dépendante : EMMPOWERMENT

b. Prédicteurs : (Constante), DECES, GUID, COORD, PLNG, CENSR, ORGN

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	,451	,064		7,037	,000
	PLNG	,218	,029	,249	7,452	,000
	ORGN	,092	,038	,101	2,395	,017
	CENSR	,375	,028	,430	13,542	,000
	GUID	,025	,019	,029	1,307	,192
	COORD	,125	,025	,140	5,073	,000
	DECES	,676	,037	,659	18,360	,000

a. Variable dépendante : EMMPOWERMENT