الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تأثير أنماط القيادة الإدارية في تعزيز تمكين العنصر البشري

دراسة عينة من الهيئات الإدارية الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

إعداد الطالب: **إشراف الأستاذ الدكتور:**

عميري محمد **شويح محمد**

السنة الجامعية: 2022/2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البليدة 2
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

تأثير أنماط القيادة الإدارية في تعزيز تمكين العنصر البشري

دراسة عينة من الهيئات الإدارية الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

إعداد الطالب:

عميري محمد

أمام اللجنة المشكلة من:

عبد القادر أوزال	أستاذ التعليم العالي جامعة البليدة 2	رئيسا
شويح محمد	أستاذ التعليم العالي جامعة البليدة 2	مشرفا
ربحي كريمة	أستاذة محاضرة جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
ياحة عيسى	أستاذ التعليم العالي جامعة الجزائر3	عضوا مناقشا
حوشين كمال	أستاذ التعليم العالي جامعة بومرداس	عضوا مناقشا
عدمان مريزق	أستاذ التعليم العالي المدرسة العليا للتجارة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر وتقدير

أشكر الله عز وجل الذي يسر لي إنهاء هذه الدراسة.

كما لا أنسى بالشكر الأستاذ المشرف الدكتور شويح محمد الذي اشرف على انجاز هذا العمل طوال سنوات طويلة من خلال تقديم الدعم والتوجيه المستمرين دونما بخل لكي يتم انجاز هذه الأطروحة.

كما أشكر جميع الأساتذة الذين قدموا الدعم والتوجيه في مختلف مراحل انجاز هذا العمل.

إهداء

أهدي هذا العمل

إلى روح والدتي الغالية رحمها الله واسكنها فسيح جناته راجيا أن يجعله الله في ميزان حسناتها ووالدي العزيز أطال الله في عمره اللذين قدما لي كل الدعم على مر سنوات الدراسة

إلى إخوتي وأخواتي وأبنائهم لمساعدتهم لي أثناء مراحل انجاز هذا البحث

إلى صديقي محمد وحمزة اللذين ساعداني ..... فشكرا جزيلا للجميع

ملخص

هدفت هذه الدراسة لمعرفة الأنماط القيادية السائدة في الهيئات الإدارية الجزائرية التابعة لقطاع الوظيفة العمومية وكذلك تأثيرها على تمكين العنصر البشري بهذه الهيئات، والذي يعتبر من طرق التسيير الحديثة في مجال الإدارة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم التطرق للقيادة الإدارية وأنماطها المختلفة ومعرفة تأثيرها على التمكين الإداري، من خلال التعرف على سبل تحقيقه ومعيقات تطبيقه في المنظمات، مع توضيح العلاقة بين القيادة والتمكين والتي تمثل احد العناصر الداعمة للتمكين الإداري.

إن معرفة نمط القيادة الموجودة في هذه المنظمات مهم في تحديد القرارات التي يمكن أن تعيق أو تخدم التمكين الإداري وتطوره في هذه المنظمات ولذلك وجب معرفة النمط القيادي الممارس فيها. حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و استخدام الاستبيان كأداة أساسية في تجميع المعلومات في الهيئات الإدارية من خلال الاعتماد على القيادة متعددة العوامل full range leadership في حين اعتمدنا على دراسة لاشينغر laschinger وسبريتزر Spreitzer لإعداد الجزء المتعلق بالتمكين الإداري.

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير لأنماط القيادة الإدارية على التمكين الإداري ككل، حيث كان تأثير نمط القيادة التحويلية كبيرا جدا، في حين كان تأثير نمط القيادة التبادلية متوسطا وفي الأخير جاء تأثير نمط القيادة المتسيبة سلبيا على التمكين الإداري.

كما بينت الدراسة أن التمكين الإداري بالهيئات الإدارية المبحوثة يمارس بدرجة مرتفعة من طرف موظفيها بصفة عامة، خاصة التمكين النفسي الذي كانت نسبته مرتفعة. أما التمكين الهيكلي فكان متوسطا ويرجع ذلك لطبيعة هذه الهيئات الإدارية. حيث تبين بعد تحليل البيئة الداعمة للتمكين، وجود بعض النقائص الناتجة عن القوانين التي تنظم سير هذه الهيئات، والتي تتناقض بشكل كبير مع متطلبات تطبيق التمكين في الهيئات الإدارية الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: القيادة، الأنماط القيادية، التمكين.

Abstract

This study aims to learn the most leadership patterns prevailing in Algerian administrative organization and their impact on the empowerment of the human element in these organizations, which is considered one of the modern management methods.

In order to achieve the objectives of the study, the administrative leadership and its deferent patterns were discussed and its impact on administrative empowerment was examined, by identifying ways to achieve it and the obstacles to its application in organizations, with clarification of the relationship between leadership and empowerment, which is one of the elements supporting administrative empowerment. Knowledge of the type of leadership that exists in these organizations is important in determining which decisions can hinder or serve administrative empowerment and its development in these organizations, and therefore the pattern of leadership exercised must be defined. The analytical descriptive approach and the questionnaire were used as a key tool in collecting information in administrative organizations by relying on full range leadership, while we relied on the Laschinger and Spreitzer studies to prepare the management empowerment. .
The study found an impact of management leadership patterns on overall managerial empowerment, with high impact of the transformative leadership pattern, while the transactional leadership pattern had a medium impact, and the neglectful leadership pattern had a negative impact on managerial empowerment.

The study also showed that the empowerment in the administrative organizations discussed was exercised with high degree by their staff in general, particularly psychological empowerment, which was very high. Structural empowerment has been mediocre, owing to the nature of these administrative organizations. After analyzing the empowerment environment, it was found that there were some shortcomings resulting from the laws governing the functioning of such organization, which were in great contradiction with the requirements for applying empowerment in Algerian administrative organizations.

keywords: leadership, leadership patterns, empowerment.

الفهرس

الموضوع	الصفحة
الشكر والتقدير	3
الإهداء	4
الملخص	5
فهرس	7
قائمة الأشكال	11
قائمة الجداول	12
قائمة الملاحق	15
مقدمة	16
الفصل الأول: مفاهيم ومكونات العملية القيادية	30
تمهيد الفصل	31
المبحث الأول: مفهوم القيادة	32
المطلب الأول: تعريف القيادة	32
المطلب الثاني: القيادة والمفاهيم الأخرى	39
المطلب الثالث: مصادر قوة القائد والمدير	42
المبحث الثاني: مكونات القيادة	45
المطلب الأول: القائد	45
المطلب الثاني: المرؤوسون	52
المطلب الثالث: الموقف والتأثير	56
خلاصة الفصل	59

الفصل الثاني: نظريات ومداخل القيادة الإدارية	60
تمهيد الفصل	61
المبحث الأول: النظريات التقليدية للقيادة	62
المطلب الأول: المدخل الفردي في تفسير القيادة	62
المطلب الثاني: المدخل السلوكي في تفسير القيادة	65
المطلب الثالث: المدخل الموقفي في تفسير القيادة	74
المبحث الثاني: النظريات الحديثة للقيادة	94
المطلب الأول: النظرية التحويلية والتبادلية	94
المطلب الثاني: القيادة الخادمة والأخلاقية	100
المطلب الثالث: القيادة الإلهامية	106
خلاصة الفصل	110
الفصل الثالث: الإطار النظري للتمكين الإداري	111
تمهيد الفصل	112
المبحث الأول: بروز مصطلح التمكين في الفكر الإداري	113
المطلب الأول: التطور التاريخي للتمكين في الفكر الإداري	113
المطلب الثاني: مفهوم التمكين	126
المطلب الثالث: الحاجة للتمكين في المنظمة	134
المبحث الثاني: آليات تطبيق التمكين الإداري بالمنظمة	136
المطلب الأول: أبعاد التمكين الإداري وأساليبه	137
المطلب الثاني: مراحل وخطوات التمكين	142
المطلب الثالث: متطلبات ومبادئ التمكين	154

خلاصة الفصل	166
الفصل الرابع: علاقة القيادة بالتمكين في المنظمة	167
تمهيد الفصل	168
المبحث الأول: علاقة القيادة بالبيئة الداعمة للتمكين في المنظمة	169
المطلب الأول: علاقة القيادة بالهيكل التنظيمي واتخاذ القرار بالمنظمة	169
المطلب الثاني: علاقة القيادة بالاتصال ومشاركة المعلومات بالمنظمة	179
المطلب الثالث: علاقة القيادة بالمعرفة والإبداع	189
المبحث الثاني: القيادة والمسار الوظيفي	194
المطلب الأول: علاقة القيادة بالتوظيف في المنظمة	194
المطلب الثاني: علاقة القيادة بنظام الحوافز	201
المطلب الثالث: علاقة القيادة بالتدريب	206
خلاصة الفصل	210
الفصل الخامس: عينة الدراسة وطرق التحليل المستخدمة	211
تمهيد الفصل	212
المبحث الأول: عرض وتحليل عينة ومجتمع الدراسة	213
المطلب الأول: تحديد عينة ومجتمع الدراسة	213
المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات	222
المطلب الثالث: نموذج الدراسة	228
المبحث الثاني: الأساليب الإحصائية	230
المطلب الأول: الأساليب المستخدمة للتأكد من صحة الأداة	230
المطلب الثاني: أسلوب التحليل والمعالجة الإحصائية للنتائج	249

المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي	251
خلاصة الفصل	253
الفصل السادس: تحليل النتائج واختبار الفرضيات	254
تمهيد الفصل	255
المبحث الأول: تحليل استجابة عينة من موظفي بعض الهيئات الإدارية لمحوري الدراسة	256
المطلب الأول: استجابات عينة الدراسة لمحور الأنماط القيادية- اختبار الفرضية الأولى-	256
المطلب الثاني: إجابات مفردات الدراسة حول أبعاد التمكين- اختبار الفرضية الثانية-	267
المبحث الثاني: تأثير الأنماط القيادية والعوامل المهنية على التمكين الإداري وتحليل البيئة الداخلية في الهيئات الإدارية	276
المطلب الأول: تأثير الأنماط القيادية على التمكين الإداري- اختبار الفرضية الثالثة-	276
المطلب الثاني: تأثير العوامل الديمغرافية والمهنية على درجة التمكين الإداري- اختبار الفرضية الرابعة -	304
المطلب الثالث: تحليل البيئة الداخلية في الهيئات الإدارية	308
خلاصة الفصل	319
الخاتمة	320
المراجع	328
الملاحق	351

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أنماط القيادة حسب دراسات جامعة أيوا	69
02	سلوك القائد حسب دراسات أوهايو	70
03	نموذج الشبكة الإدارية	73
04	نموذج فيدلر لفعالية القيادة	76
05	دور القائد حسب نظرية المسار الهدف	79
06	مخطط توضيحي لنظرية المسار الهدف	80
07	نموذج هيرسي وبلانشارد للقيادة الموقفية	83
08	نموذج ريدن ثلاثي الأبعاد للقيادة الفعالة	91
09	مخطط توضيحي للقيادة الإلهامية	109
10	المراحل الخمسة للتمكين وفق نموذج كونغر	144
11	سلسلة التمكين	145
12	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	218
13	المستوى الدراسي لعينة الدراسة	219
14	توزيع عينة الدراسة حسب السن	220
15	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	221
16	نموذج الدراسة	229

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين القيادة والإدارة	41
02	نموذج تاننبوم وشميت	67
03	بدائل القيادة	93
04	تعريف القيادة التحويلية	98
05	الفرق بين التمكين والتفويض	132
06	بعاد التمكين	138
07	توزيع عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة لكل هيئة	215
08	درجات مقياس ليكرت الخماسي	227
09	المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق	228
10	ثبات أداة الدراسة	231
11	معامل الارتباط الداخلي لكل فقرة من فقرات بعد التأثير المثالي مع الدرجة الكلية	233
12	معامل الارتباط الداخلي لكل فقرة من فقرات بعد الدافعية الإلهامية مع الدرجة الكلية	234
13	معامل الارتباط الداخلي لكل فقرة من فقرات بعد الاعتبارية الفردية مع الدرجة الكلية	235
14	معامل الارتباط الداخلي لكل فقرة من فقرات بعد الاستثارة الفكرية مع الدرجة الكلية	236
15	معامل الارتباط الداخلي لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية مع الدرجة الكلية للنمط	237
16	معامل الارتباط الداخلي لكل فقرات بعد الإدارة بالاستثناء سلبي مع الدرجة الكلية	238
17	معامل الارتباط الداخلي فقرات بعد الإدارة بالاستثناء- ايجابي مع الدرجة الكلية	239
18	معامل الارتباط الداخلي لكل فقرات بعد المكافأة المشروطة الدرجة الكلية للبعد	240
19	معامل الارتباط الداخلي لكل بعد من أبعاد القيادة التبادلية مع الدرجة الكلية للنمط	241
20	معامل الارتباط الداخلي لكل فقرات القيادة المتسيبة مع الدرجة الكلية للنمط	241
21	معامل الارتباط الداخلي لكل فقرة من فقرات بعد الدعم مع الدرجة الكلية للبعد	242
22	معامل الارتباط الداخلي لكل فقرة من فقرات بعد إتاحة الفرصة مع الدرجة الكلية	243
23	معامل الارتباط الداخلي لكل فقرة من فقرات بعد الولوج للمعلومات مع الدرجة الكلية	244

24	معامل الارتباط الداخلي لكل فقرة من فقرات بعد الوصول للموارد مع الدرجة الكلية	245
25	معامل الارتباط الداخلي لكل بعد من أبعاد التمكين الهيكلي مع الدرجة الكلية	246
26	معامل الارتباط الداخلي لكل فقرات التمكين النفسي مع الدرجة الكلية	247
27	معامل الارتباط الداخلي لكل محاور المقياس مع الدرجة الكلية	248
28	اختبار التوزيع الطبيعي	252
29	إجابات مفردات الدراسة حول عبارات بعد التأثير المثالي	257
30	إجابات مفردات الدراسة حول عبارات بعد الدافعية الإلهامية	259
31	إجابات مفردات الدراسة حول عبارات بعد الاعتبارية الفردية	260
32	إجابات مفردات الدراسة حول عبارات بعد الاستثارة الفكرية	261
33	إجابات مفردات الدراسة حول عبارات بعد الإدارة بالاستثناء –سلبي	263
34	إجابات مفردات الدراسة حول عبارات بعد الإدارة بالاستثناء– ايجابي	264
35	إجابات مفردات الدراسة حول عبارات بعد المكافأة المشروطة	265
36	إجابات مفردات الدراسة حول عبارات نمط القيادة التسيبية	266
37	ترتيب الأنماط القيادية حسب درجة الممارسة	267
38	إجابات مفردات الدراسة حول بعد الدعم	269
39	إجابات مفردات الدراسة حول بعد الدعم	270
40	إجابات مفردات الدراسة حول بعد الولوج للمعلومات	272
41	إجابات مفردات الدراسة حول بعد الوصول للموارد	274
42	إجابات مفردات الدراسة حول التمكين النفسي	275
43	إجابات المبحوثين حول التمكين الإداري	276
44	نتائج اختبار اثر الأنماط القيادية على التمكين الإداري	277
45	نتائج اختبار أثر كل نمط من الأنماط القيادية على التمكين	278
46	نتائج اختبار اثر أبعاد القيادة التحويلية على التمكين الإداري	280
47	نتائج اختبار اثر أبعاد نمط القيادة التحويلية على التمكين الهيكلي	281
48	نتائج اختبار اثر أبعاد نمط القيادة التحويلية على بعد الدعم	282
49	نتائج اختبار اثر أبعاد نمط القيادة التحويلية على بعد إتاحة الفرصة	283
50	نتائج اختبار اثر أبعاد نمط القيادة التحويلية على بعد الولوج للمعلومات	285

51	نتائج اختبار اثر أبعاد نمط القيادة التحويلية على بعد الوصول للموارد	286
52	نتائج اختبار اثر أبعاد نمط القيادة التحويلية على التمكين النفسي	287
53	نتائج اختبار أثر أبعاد القيادة التبادلية على التمكين الهيكلي	289
54	نتائج اختبار أثر أبعاد القيادة التبادلية على بعد الدعم	290
55	نتائج اختبار أثر أبعاد القيادة التبادلية على بعد إتاحة الفرصة	292
56	نتائج اختبار أثر أبعاد القيادة التبادلية على بعد الولوج للمعلومات	294
57	نتائج اختبار أثر أبعاد القيادة التبادلية على بعد الوصول للموارد	295
58	نتائج اختبار أثر أبعاد القيادة التبادلية على التمكين النفسي	296
59	نتائج اختبار أثر نمط القيادة المتسيبة على التمكين الإداري	297
60	نتائج اختبار أثر نمط القيادة المتسيبة على التمكين الهيكلي	298
61	نتائج اختبار أثر نمط القيادة المتسيبة على بعد الدعم	299
62	نتائج اختبار أثر نمط القيادة المتسيبة على بعد إتاحة الفرصة	300
63	نتائج اختبار أثر نمط القيادة المتسيبة على بعد الولوج للمعلومات	301
64	نتائج اختبار أثر نمط القيادة المتسيبة على بعد الوصول للموارد	302
65	نتائج اختبار أثر نمط القيادة المتسيبة على التمكين النفسي	303
66	نتائج تحليل التباين تعزى لمتغير الجنس حول مستوى التمكين الإداري	304
67	نتائج تحليل التباين تعزى لمتغير المستوى الدراسي حول مستوى التمكين الإداري	305
68	نتائج تحليل التباين تعزى لمتغير الخبرة المهنية حول مستوى التمكين الإداري	306
69	نتائج تحليل التباين تعزى لمتغير السن حول مستوى التمكين الإداري	307

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج الاستبيان	**352**
02	نتائج تحليل برنامج spss	**357**
03	الأنظمة التعويضية والقوانين الأساسية الخاصة	**385**

مقدمة

مقدمة

لقد تزايد اهتمام الدارسين لميدان الإدارة بدراسة العنصر البشري وكل ما يتعلق به، نظرا لأهميته وتدخله في كل العمليات الإدارية، ويؤدي عدم توافق أهداف الموظف مع أهداف الإدارة إلى حدوث اختلال ومشاكل تعرقل السير الحسن لمصالح المنظمة. فالعنصر البشري سلاح ذو حدين ففي حين يمثل قوة تساهم في تحقيق الإدارة لأهدافها في حال ما إذا أحسنت الاستفادة منه، يمثل في الوقت نفسه عبء عليها ويصبح حجر عثرة في طريقها لتحقيق أهدافها.

ويرجع ذلك لطبيعة الإنسان فالعنصر البشري اجتماعي بطبعه يميل للعيش في جماعات وتكوين علاقات مع غيره بما في ذلك علاقات العمل، ولا تخلو هذه العلاقات من مشاكل واختلاف في الأفكار ووجهات النظر، والتي قد تتعارض في بعض الأحيان مع أهداف الإدارة.

وقد يرجع فشل الإدارة في تحقيق أهدافها لنمط القيادة المتبع فيها وما مدى تأثيره في المرؤوسين وكيفية تعامله معهم، كون هؤلاء المرؤوسين من طبيعة بشرية تتسم بالتعقيد والتنوع في الشخصية والدوافع والمواقف والانطباعات وصعوبة قياسها.

وحيث أن القيادة لا تتمثل في السلطة والأوامر التي يطلقها المدير نحو المرؤوسين، وإنما هي فن يهدف إلى التأثير في الأفراد والجماعات قصد بلوغ الأهداف المسطرة من قبل الإدارة، فهي ليست مجرد إصدار أوامر للتنفيذ بل هي حفز للفرد والجماعة قصد بذل أقصى الجهود واستمالة الأفراد قصد تحقيق المهام الموكلة إليهم.

وبما أن الأنماط القيادية تختلف، وجب توافر النمط القيادي الملائم لتحقيق الإدارة للأهداف التي أنشئت لأجلها، والبحث في النمط المناسب الذي يؤدي لذلك. وتختلف طريقة تعامل القادة مع هذا العنصر البشري باختلاف أنماطهم، وهو ما يستوجب على مدراء الهيئات الإدارية اختيار النمط القيادي المناسب، فالمدير القائد يمثل أعلى هرم السلطة الإدارية، فهو يملك تأثيرا ايجابيا أو سلبيا على المناخ التنظيمي داخل الهيئة الإدارية. ويرجع اختلاف السلوك القيادي إلى اختلاف نمط القائد، إلا أن أحسن نمط هو الذي يتيح للعامل الحرية في اختيار القرار ويجد معه جو العمل الملائم والمريح.

إن التمكين الإداري يتيح للعامل التعامل مع ما يواجهه من مشاكل بكل أريحية وثقة، ويساهم في اتخاذ القرار بعيدا عن ضغوط القائد ودون التخوف من ردة فعله، كما يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي يخفف من الممارسات والسلوكيات الفردية والجماعية السلبية التي تعاني منها الإدارة.

ويعتبر التمكين الإداري من المصطلحات التي نالت اهتمام الدارسين لأهميتها الكبيرة، فهو تلك العملية التي يتم من خلالها إعطاء المرؤوسين الحرية والقوة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام الموكلة إليهم ونتيجة ذلك يجدون كامل الحرية في تنفيذ مهامهم. فالتمكين يمنح الموظف الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل المسئول أو المشرف المباشر.

إشكالية البحث:

على ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يؤثر اختلاف الأنماط القيادية في تعزيز تمكين العنصر البشري في الهيئات الإدارية بالجزائر؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي الأنماط القيادية السائدة في الهيئات الإدارية بالجزائر؟
- ما هو مستوى تمكين العنصر البشري في الهيئات الإدارية بالجزائر؟
- ما مدى مساهمة كل نوع من هذه الأنماط القيادية في تعزيز تمكين العنصر البشري؟
- هل تتأثر درجة تمكين الموظف باختلاف المتغيرات الوظيفية والشخصية للموظف في الهيئات الإدارية بالجزائر؟

فرضيات الدراسة:

تعد فرضيات الدراسة إجابة مؤقتة عن الظاهرة المدروسة، حيث سيتبين من خلال نتائج الدراسة إمكانية رفضها أو قبولها، حيث قمنا في بحثنا هذا بطرح الفرضيات التالية:

- تختلف الأنماط القيادية في الهيئات الإدارية الجزائرية من وجهة نظر الموظفين في هذه الهيئات الإدارية؛
- مستوى تمكين العنصر البشري منخفض في الهيئات الإدارية بالجزائر؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على التمكين الإداري في الهيئات الإدارية الجزائرية عند مستوى الدلالة 0.05؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الخبرة المهنية، الجنس، المستوى الدراسي) في الهيئات الإدارية المبحوثة عند مستوى الدلالة 0.05.

أهمية البحث:

إن بحثنا يكتسي أهميته من كثرة المشاكل التي تنخر مختلف إداراتنا الجزائرية وضرورة البحث في سبب هذه المشاكل وكيفية التعامل معها من طرف القيادة الإدارية بأفضل السبل. كما يجب التأكيد

على أهمية اعتماد الإدارات الجزائرية على الأنماط القيادية الملائمة بدل الاعتماد على النمط التقليدي للمدراء. حيث يحاول البحث فهم إسهام الأنماط القيادية في تعزيز التمكين الإداري وتسليط الضوء على هذا الموضوع لمدراء مختلف الإدارات في الجزائر. وتقديم إضافة إلى مجموعة البحوث الأخرى في هذا المجال.

كما يبحث أيضا في إسهام القيادة في تعزيز التمكين الإداري وكيف يؤدي ذلك إلى تحقيق بيئة عمل ملائمة ومريحة للموظف. كما حاولت هذه الدراسة معرفة مدى فهم المسئولين في الإدارات الجزائرية للمفاهيم المتعلقة بالقيادة الإدارية والتمكين ومدى توافر السمات القيادية في مسئولي الهيئات الإدارية الجزائرية.

أهداف البحث:

يهدف بحثنا إلى تسليط الضوء وإبراز أهمية معرفة واقع الأنماط القيادية قي المؤسسات والإدارات الجزائرية من خلال معرفة ما يلي:

- تتوافر السمات القيادية في الهيئات الإدارية الجزائرية.
- التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات والإدارات الجزائرية.
- فهم القيادة في الإدارات الجزائرية لمفهوم التمكين.
- البحث عن درجة التمكين في المؤسسات والإدارات الجزائرية وأي الأنماط القيادية التي تساهم في تعزيزه.
- التعرف على مدى تأثير اختيار النمط القيادي في تعزيز التمكين في الهيئات الإدارية.

دوافع اختيار الموضوع :

تكمن دوافعنا لاختيار البحث في هذا الموضوع إلى ما يلي:

- **أسباب موضوعية :**

أهمية البحث ومحاولة دراسته من جوانب مختلفة عن الدراسات السابقة، وإثراء المكتبة ببحث جديد عن القيادة الإدارية.

- **أسباب ذاتية :**

اختلاف نمط القيادة في الإدارة التي اعمل بها نتيجة تغير المدراء وملاحظة السلوكيات المختلفة التي يتسم بها كل مدير عن الأخر. وهو ما حفزني للبحث عن الأنماط القيادية السائدة في الهيئات الإدارية في الجزائر، والبحث عن مميزات كل نمط وتأثيره في سير الهيئات الإدارية من خلال فهم ومعرفة تأثيره على تمكين العنصر البشري بها.

منهج الدراسة:

قصد انجاز هذا البحث سنعتمد في ذلك على المنهجين الوصفي التحليلي من خلال دراسة مختلف المفاهيم المتعلقة بالقيادة الإدارية والأنماط القيادية، وكذلك عند دراسة التمكين وسبل تعزيزه، كما خصص المنهج الإحصائي للجانب التطبيقي من الدراسة، لجمع و تحليل عينة الدراسة.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود هذه الدراسة فيما يلي:

الحدود الموضوعية:

حاولت هذه الدراسة البحث في العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري بالهيئات الإدارية الجزائرية.

الحدود المكانية:

اقتصرت هذه الدراسة على الهيئات الإدارية بالجزائر، نظرا لتركيز الدراسات العديدة على المؤسسات الاقتصادية بكثرة وعدم تطرقها لدراسة الهيئات الإدارية التي تعاني من العديد من المشاكل التنظيمية.

الحدود البشرية:

ركزت الدراسة الحالية على البحث عن مدى تمكين الموظفين في الهيئات الإدارية بالجزائر من طرف المدير القائد المسير لهذه الهيئات الإدارية.

الحدود الزمانية:

ركزت الدراسة على الهيئات الإدارية خلال الفترة من 2019 إلى 2020.

هيكل البحث :

وللتمكن من تحقيق هذه الدراسة ارتأينا تقسيم البحث إلى قسمين الأول نظري يشتمل على ثلاثة فصول، حيث خصصنا الفصل الأول منه للحديث عن كل المفاهيم المتعلقة بالقيادة ومكونات العملية القيادية، أما الفصل الثاني فخصص للتطرق لمختلف النظريات المفسرة للقيادة، فيما خصص الفصل الثالث للتطرق للتمكين الإداري، أما الفصل الرابع فقد تم تخصيصه لمعرفة العلاقة بين القيادة الإدارية والتمكين الإداري.

أما الجانب التطبيقي فخصص لدراسة تأثير الأنماط القيادية في عينة من الهيئات الإدارية الجزائرية في تعزيز تمكين العنصر البشري، وتمثل في الفصل الخامس الذي خصص للحديث عن منهج البحث ومجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات. بالإضافة للتحليل الوصفي والإحصائي

للعينة والاستبيان، أما الفصل السادس فتم تخصيصه لتحليل النتائج والتحقق من فرضيات البحث. وتختتم الدراسة بخاتمة تستعرض أهم النتائج المتوصل إليها، وكذا أهم الاقتراحات المقدمة.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

1- دراسة عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،2001، تحت عنوان تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية علي المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، بحث منشور بالمجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الأول، 2001. ركزت الدراسة للبحث عن أبعاد تمكين العاملين في كل من المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص بهدف التعرف على النواحي المميزة في كل منها، كذلك دراسة والتعرف على الفوائد المترتبة على تمكين العاملين بكل قطاع منها، والمعوقات التي تحد من التوسع في تطبيق تمكين العاملين بكل من المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص. وتوصلت الدراسة إلى ميل المسئولين بالمصالح الحكومية لعدم التمكين خوفا من إساءة مرؤوسيهم في استخدام السلطة الممنوحة لهم وكذلك خوفهم من جهل الموظفين بالعوامل والظروف المتعلقة باتخاذ القرار أما القطاع الخاص فلا يحبذ الملاك تمكين الموظفين وإعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات خوفا منهم وذلك لتفضيل المرؤوسين للنجاح الشخصي وهو ما يؤثر في صحة القرارات.

2- دراسة أروى بنت عيد الفايدي، سنة 2013، تحت عنوان واقع التمكين التنظيمي وسبل تعزيزه في مستشفى قوى الأمن في الرياض من وجهة نظر العاملين، ماجستير جامعة نايف العربية بالعلوم الأمنية حيث تهدف الدراسة للتعرف على مستوى التمكين والتوضيح سبل تعزيزيه وأثر تطبيق التمكين التنظيمي بالمستشفى. أهم النتائج: 1 -أفراد عينة الدراسة موافقون تماماً على واقع التمكين التنظيمي

في مستشفى قوى الأمن في الرياض من وجهة نظر العاملين. 2 –أفراد عينة الدراسة موافقون على سبل تعزيز التمكين التنظيمي في مستشفى قوى الأمن في الرياض من وجهة نظر العاملين.

3– دراسة سعيد لوصيف لسنة 1991 بعنوان أنماط القيادة في إطار التغير التنظيمي في مؤسسة جزائرية: وقد هدفت هذه الدراسة إلى محاولة فهم إذا ما كانت القيادة متغيرا هيكليا أم متغيرا موقفيا في عملية إحداث التغيير من خلال الإجابة على التساؤلين التاليين: ما هو النمط الذي يميز كل مستوى من مستويات القيادة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية من بين الموقفين، موقف علاقة القائد بالأتباع وموقف وضعية السلطة، ما هو الموقف الأكثر ارتباطا بكل نمط قيادي في كل مستوى من مستويات القيادة التنظيمية؟ وقد خلصت إلى أن فهم ودراسة أنماط القيادة في المؤسسات يستدعي فهم أعمق للنسق الثقافي والاجتماعي الذي بدوره يؤثر في دينامكيتها وبالتالي في السلوك التنظيمي للقادة والأتباع داخل المؤسسة، كما أن تغير الموقف هو من أهم العوامل التي ينبغي للمشرفين الاهتمام به.

4 – دراسة زيد صادق ماجد وعبد الرضا فرج بدراوي سنة 2013 تحت عنوان الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الأعمال العراقية، حيث اهتمت الدراسة بمعرفة أثر الأنماط القيادية في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين، وأجريت في عدد من الشركات العراقية المتمثلة بالشركة العامة للأسمدة الجنوبية، والشركة العامة للموانئ العراقية، والشركة العامة للصناعات البتروكيماوية، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات بالجانب الميداني وتم استطلاع رأي 223 فردا، حيث اعتمدت على تحليل متغيرات الدراسة واختبار علاقات الارتباط والأثر وتحليل المسار بين المتغيرات. خرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات أهمها، اختلاف النمط القيادي السائد في المنظمات عينة الدراسة من منظمة لأخرى، إذ كانت الشركة العامة للأسمدة الجنوبية تتبع النمط التحويلي، في حين كانت الشركة العامة للموانئ

العراقية والشركة العامة للصناعات البتروكيمياوية تتبعان النمط التبادلي، كما بينت أن لتمكين العاملين اثر في زيادة تأثير نمط القيادة المتبع في المنظمات عينة الدراسة عندما يدخل كمتغير وسيط بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستويات الالتزام التنظيمي فيها.

الدراسات الاجنبية:

1- دراسة (Thomas & Velthouse, 1990) تحت عنوان cognitive elements of empowerment an interpretive model of intrinsic task motivation، تعد هذه الدراسة من الدراسات الرائدة في مجال تمكين العاملين واستهدفت تحديد المعايير التي يمكن من خلالها قياس تمكين العاملين في المنظمة. وقد استخلصت الدراسة عدداً من الأبعاد والعناصر التي يمكن من خلالها قياس تمكين العاملين تتمثل فيما يلي: معنى العملMeaningfulness، والكفاءةCompetence ، التصميم الذاتي Self Determination، وأثر الوظيفة Impact، وقد تم تطوير هذه الدراسة فيما بعد عن طريق (Spreitzer, 1995) حيث أضيفت عدة عبارات مفتوحة بنهاية المقياس.

2- دراسة (Gandz , 1990)، تحت عنوان the employee empowerment، استهدفت هذه الدراسة التعرف على مفهوم تمكين العاملين، وأبعاده المتعددة، وكيفية قياسه والفوائد التي يحققها لكل من العاملين والمنظمة. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها أن ارتفاع مستويات شعور العاملين بالتمكين من خلال العديد من الطرق وفي كافة المستويات الإدارية ومنح الأفراد حرية تحديد الأهداف والمشاركة ووضع الخطط والمساهمة في تطبيقها يزيد من المزايا التنافسية للمنظمة ويدعمها.

3- دراسة (Bowen & Lawler, 1995) تحت عنوان empowering service employees تهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة بين نظم التحفيز وتمكين العاملين ، حيث اعتبر الباحثان أن الحوافز

تعد أحسن العوامل المهمة المؤثرة في تمكين العاملين، ويجب أن تؤخذ المساهمات الفردية في الاعتبار عند وضع نظم المكافآت وقد خلصا الباحثان إلى :

1- أن يعي الأفراد جيداً كيف تتم مكافآتهم وضرورة أن يتسم نظام المكافأة بالعدالة والموضوعية.

2- تؤثر نظم المكافآت على تمكين العاملين من خلال إدراكهم بتفصيلاتها وتعزيزهم المستمر.

3- ضرورة تحفيز العاملين للمشاركة الفعالة في عمليات اتخاذ القرارات.

4- دراسة (Spreitzer, 1995) تحت عنوان: Psychological empowerment in the workplace Dimensions, measurement,and validation، أجريت تلك الدراسة بهدف التعرف على العلاقة بين تمكين العاملين والمستويات التنظيمية في بعض الشركات الصناعية والشركات الخدمية (التأمين) حيث طبقت الدراسة على 50 شركة صناعية وشركة تأمين في المستويين: الإدارة الوسطي والإدارة التشغيلية وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1- أن تمكين العاملين مفهوم يشمل عدة عوامل أهمها الغرض الواضح من العمل، والجدارة، والتصرف الذاتي، والتأثير.

2- أن هناك علاقة دالة إحصائياً بين شعور العاملين بالتمكين وكل من الثقة في الذات، والحصول على المعلومات عن رسالة وأهداف المنظمة ونظام المكافآت السائد.

3- لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين شعور العاملين بالتمكين ومركز الرقابة والسيطرة كأحد الخصائص الشخصية للأفراد.

4- توجد علاقة دالة إحصائياً بين شعور العاملين بالتمكين وكل من الفعالية التنظيمية والتصرفات الابتكارية للأفراد.

6- دراسة (Caudron , 1995) تحت عنوان create an empowerment environment، أجريت تلك الدراسة بهدف اكتشاف سمات وخصائص البيئة التنظيمية التي تتسم بالتمكين ولذا عقدت العديد من المقابلات مع المديرين بشركة Colgate–Palmolive. وقد خلصت الدراسة أن ضرورة توفر عدد من العوامل الحاكمة لخلق بيئة ايجابية لنظام تمكين العاملين من أهمها :

- مشاركة المعلومات.
- مد العاملين بالتدريب والتنمية والوسائل اللازمة.
- مساعدة الإدارة على تعلم كيفية تمكين السلطة للآخرين.
- تعلم المديرين كيفية مكافأة الأفكار الجديدة.
- التدرج في تزويد العاملين بالسلطة اللازمة للتمكين.

7- دراسة (Spreitzer, 1996) تحت عنوان social structural charateristics of psychological empowerment، تمثل هدف الدراسة في التعرف على خصائص الهيكل الاجتماعي في المنظمة وعلاقته بسلوكيات تمكين العاملين، حيث تعرضت لدراسة علاقة تمكين العاملين بكل من غموض الدور ونطاق الإشراف والدعم الاجتماعي، والحصول على المعلومات وتوفير الموارد والمناخ الذي يتسم بحرية المشاركة والنقاش. وقد طبقت الدراسة على 50 منظمة صناعية لعينة قوامها 393 مديرا، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

1- أن زيادة شعور الأفراد بغموض الدور يؤدي لانخفاض مستوى الشعور بالتمكين، والعكس صحيح.

2- أن نطاق الإشراف الواسع يؤدي لارتفاع مستوى الشعور بالتمكين عنه في حالة الإشراف الضيق.

3- أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى الدعم الاجتماعي الذي يتلقاه الأفراد من الرؤساء والزملاء والشعور بالتمكين.

4- يرتفع مستوى الشعور بالتمكين لدى الأفراد الذين يعملون في مناخ تنظيمي تسوده روح المشاركة.

8- دراسة laschinger et al 1999 تحت عنوان أثر سلوك القائد على تمكين وضغوط العمل وفعالية العمل لدى الممرضين، حيث اختبر المؤلفون نموذجا يربط بين سلوكيات تمكين القائد للمرضين في احد المستشفيات المعتمدة حديثا في كندا حول التمكين في مكان العمل والإجهاد المهني وفعالية العمل، حيث اشتملت العينة على 537 فردا وأظهرت النتائج تأثيرا لسلوكيات القائد على التمكين من وجهة نظر الموظفين خصوصا في تصوراتهم نحو القيادة الرسمية وغير الرسمية، وكذلك الوصول لأبعاد التمكين الهيكلي(المعلومات، الدعم، الموارد، الفرص)، حيث أن الارتفاع في مستوى التمكين الهيكلي يؤدي إلى نقص في مستويات الضغط في العمل وزيادة الفعالية.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

رغم وجود دراسات عربية وأجنبية تناولت بالبحث متغيري الدراسة، إلا أن دراستنا هذه حاولت التركيز على الهيئات الإدارية في الجزائر، التي تمتاز بوجود قوانين تحكمها سواء ما تعلق بالقوانين الأساسية التي تحدد المهام المرتبطة بكل منصب من المناصب، والتي يجب الالتزام بها حسب قوانين الوظيفة العمومية التي تحكمها، أما القائد فهو ملزم كذلك بصلاحيات التفويض التي حددها القانون بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي ونظام الحوافز والأجور، التي لا يستطيع القائد تغييرها في هذه الهيئات. وهو ما جعلنا نحاول معرفة مستوى التمكين في الهيئات الإدارية الجزائرية ومعرفة المناخ

والبيئة المساعدة على التمكين، بالإضافة للبحث في الأنماط القيادية الموجود بهذه الهيئات وأي أسلوب أو نمط يساعد في تعزيز التمكين في هذه الهيئات.

الفصل الأول: مفاهيم ومكونات العملية القيادية

الفصل الأول: مفاهيم ومكونات العملية القيادية

تمهيد الفصل:

تعتبر القيادة من المفاهيم التي خصصت لها العديد من الدراسات والتي اشتملت وغطت حقولا ومجالات علمية شتى. فنجد أن الدراسات المرتبطة بكل من علم النفس والاجتماع حاولت دراستها كعلاقة سلوكية واجتماعية تربط بين أفراد تجمعهم ظروفا وعلاقات معينة تؤدي إلى تبلور طريقة ونمط قيادي معين، وانتشرت الدراسات المتعلقة بالقيادة لتشمل علم الإدارة والسياسة لضرورة هذه العملية القيادية في شتى المجالات وحاولت معرفة مختلف الجوانب المتعلقة بها، كل ذلك من أجل إيجاد فهم وتفسير ووضع نظريات ومداخل مختلفة تمتاز بالدقة العلمية في اختبار تلك العلاقة.

وسنتطرق من خلال الفصل الموالي لمختلف التعريفات التي حاولت إيجاد تفسير للقيادة، ومعرفة خصائصها والمفاهيم المرتبطة بها، بالإضافة إلى معرفة المصادر المختلفة لقوة القيادة والتطرق لمكونات العملية القيادية.

المبحث الأول: مفهوم القيادة

من خلال هذا المبحث سنتطرق لمفهوم القيادة من جميع جوانبها، وذلك بالتطرق لمختلف التعريفات التي حاولت الإحاطة بالموضوع، بالإضافة إلى معرفة علاقتها بالمفاهيم المشابهة وخصائص العملية القيادية وأهميتها ومعرفة مصادر قوة القائد المختلفة.

المطلب الأول: تعريف القيادة

تعتبر القيادة من المفاهيم التي لم يتم الاتفاق حول تعريف موحد لها، فلا نكاد نجد دراسة جديدة تخلو من تقديم تعريف جديد يضاف إلى الكم الهائل للتعريفات التي سبقتها، ولعل السبب الرئيس وراء ذلك يرجع لمجالات البحث المختلفة التي تناولت هذا المفهوم، كعلم الاجتماع، علم النفس والإدارة. كما لا يوجد تعريف واحد يحظى بإجماع الباحثين والدارسين. وبرغم من ذلك هنالك نوع من التوافق على الجوانب الرئيسية التي تركز عليها هذه التعريفات.

أولا: مصطلح القيادة.

جاء في معجم المعاني الجامع القيادة هي اسم الفاعل للفعل قاد أي **قادَ** يَقُود ، **قُدْ** ، قَوْدًا وقيادًا وقِيادَةً قيْدًا، فهو **قائِد**، والمفعول **مَقُود**، **فيقال قَادَ** الْفَرَسَ: مَشَى أَمَامَهُ آخِذاً بِمِقْوَدِهَا و **القيادة** : قدرة على معاملة الطبيعة البشريّة أو على التّأثير في السُّلوك البشريّ لتوجيه جماعة من النّاس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم[1].

[1] / http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9

أما القيادة في اللغة الانجليزية « leadership » مشتقة من الفعل to lead كما أجمعت معظم قواميس المعاني وهذا الفعل مأخوذ من الكلمة الانجليزية القديمة leden أو loedan والتي تعني التوجيه أو إظهار الطريق[1].

تعريف مدحت محمد أبو النصر " عملية تفاعل متبادل بين قائد ومجموعة من الناس في موقف معين، يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفعالة بشكل غير قهري لتحقيق هذه الأهداف"[2]

كما عرفها ستوجديل stogdill بأنها عملية التأثير في أنشطة جماعة منظمة من اجل تحقيق هدف وإرساء قواعد هذا الهدف[3].

في حين عرفها جيمس ماكريغور برنز بأنها " القيادة هي عملية تبادلية يقوم فيها أشخاص لهم دوافع بقيم معينة بحشد الموارد المختلفة الاقتصادية والسياسية وغيرها في إطار من المنافسة والصراع لتحقيق أهداف يريدها القادة وحدهم أو أهداف مشتركة بين القادة والأتباع.

أما تعريف جون جاردنر " القيادة هي عملية الإقناع أو لعب دور القدوة التي يستخدمها فرد (أو فريق قيادي) لحث مجموعة من الأفراد للسعي لتحقيق أهداف يريدها القائد أو لتحقيق أهداف مشتركة

---

[1] Joseph .C . Rost , leadership for twenty first century , Praeger Publishers , Westport ,usa 1993, p 38.

[2] مدحت محمد أبو النصر/ قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة طبعة الاولى 2012 المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة مصر 2012 ص 20

[3] Alberto Silva , What is Leadership, Journal of Business Studies Quarterly , United States,*2016, Volume 8, Number 1,p 2.*

بين القائد وأتباعه"[1]. كما يعرفها هولاندر hollander " القيادة هي عملية الإقناع بين القائد وبين التابعين"[2].

كما عرفها همفيل وكونز hemphill and coons " القيادة هي سلوك الفرد عندما يقوم بتوجيه أنشطة مجموعة ما نحو هدف مشترك"[3]. لمل تعريف بيتي beatty وألفورد alford " هي القدرة على ضمان الأفعال المرغوبة من طرف مجموعة من الأتباع طواعية ، وبدون أي إرغام"[4].

كما يعرفها روتش وبيلين " Rauch & Behling" : القيادة هي عملية تأثير في أنشطة مجموعة منظمة لتحقيق الهدف[5].

كما يعرفها ريتشاردز وإنجل Richards and Engle القيادة هي حول التعبير عن الرؤى، تجسيد القيم، وخلق البيئة حيث يمكن إتمام الأمور[6].

يعرفها يوكل غاري yukl gary :القيادة هي عملية التأثير في الآخرين لفهم والتوافق حول ما نحتاج فعله وكيف يتم ذلك، وهي عملية تسهيل الجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف مشتركة[7]. كما يعرفها تيد tead " القيادة هي نشاط التأثير في الناس للتعاون حول بعض الأهداف التي يرغبون بها"[8].

---

[1] Jhon william gardner, on leadership, the free press , new york , usa , 1993 p 1
[2] Alan bryman , leadership and organizations , routledge , abingdon oxon , uk ,2013 , p 1.
[3] Alan bryman,op-cit, p 1.
[4] B. hhiriyappa, organizational behavior, NEW AGE INTERNATIONAL(P) LIMITED, PUBLISHERS, New Delhi , india ;2009 ,p 198
[5] Yukl, Gary .Leadership in organizations, 8th ed, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, usa,2013,p 3
[6] Yukl, Gary, op.cit,p13.
[7] Idem,p 7
[8] Joseph .C . Rost, op cit , p 48

ثانيا : مصطلح القيادة الإدارية

يكاد مفهوم القيادة الإدارية يكون مطابقا لمفهوم القيادة، إلا أن هذه الأخيرة أعم. فالقيادة الإدارية مرتبطة بالموقع الرسمي الذي يحظى به القائد. ويتضح معنى القيادة الإدارية من خلال التعريفات التالية[1]:

– القيادة الإدارية هي نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوافر فيه سمات وخصائص قيادية، ليشرف على مجموعة من العاملين من أجل تحقيق أهداف واضحة بواسطة التأثير والاستمالة واستخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة؛

– كما عرفها أحد الباحثين بأنها الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة المنظمة عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين (أفرادا وجماعات) ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة؛

– في معجم المصطلحات الإدارية، تعرف القيادة الإدارية بأنها نسق التأثير الاجتماعي التي ينشد من خلالها القائد المشاركة التطوعية من مرؤوسيه للوصول إلى أهداف المؤسسة؛ .

يتبين من خلال العرض السابق لبعض تعريفات القيادة الإدارية، القاسم المشترك بينها وبين القيادة، فبالإضافة إلى توافر القيادة الإدارية على عناصر القيادة من جماعة وهدف مشترك وتنسيق وانسجام وقدرة على التأثير، نجدها أيضا تعتمد على السلطة الرسمية في ممارسة نشاطها ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات، وأنها تتطلب الإلمام بتخصص الإدارة الذي يعتبر وسيلة القائد الإداري في التأثير على مرؤوسيه.

---

[1] بوخلوة باديس، قمو سهيلة، آثار أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة القطب الثاني لجامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة جامعة قاصدي مرباح، العدد 11، سنة 2017، ص 117.

كما تعرف القيادة الإدارية أيضا بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف[1].

ثالثا : صفات القيادة.

من خلال التعريفات السابقة يمكن استنباط صفات القيادة وهي[2]:

القيادة سمات: أي أنها تعتمد على وجود سمات يجب أن تتوفر في القائد لكي يستطيع القيادة سواء كانت فطرية أم مكتسبة.

القيادة قدرة: أي أن تكون للقائد القدرة على القيادة ويمكن أن تكون هذه القدرة طبيعية، أي أنها فطرية كما يمكن أن يتم اكتسابها وتعلمها. حيث نجد العديد من البرامج التدريبية التي تعنى بإعداد القادة، خصوصا مع وجود العديد من الدراسات التي تمحورت حول القيادة الفعالة والمدير الفعال.

القيادة مهارة: أي أن القائد لديه الكفاءات اللازمة لإتمام المهام بفعالية من خلال معرفة والوسائل والطرق اللازمة، وبذلك فالقيادة يمكن أن تكتسب وتتعلم من خلال إعداد البرامج المرتبطة بالمهارات المطلوبة.

---

[1] بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2014، ص 18.

[2] Northouse, Peter Guy , Introduction to leadership : concepts and practice, third edition, SAGE Publications, los angles, usa 2015 pp 5-6 .

القيادة سلوك: وهو يمثل سلوك القائد أثناء تأدية مهامه القيادية وهو شيء يمكن ملاحظته من خلال مراقبة تصرفات القائد مع أتباعه، هذا السلوك يسمى أيضا نمط القيادة وتختلف حسب الموقف وطبيعة المرؤوسين.

القيادة علاقة: أي أنها تتمثل في وجود علاقة تحدث نتيجة الاتصال بين القائد وأتباعه، وبذلك تكون القيادة عملية تعاون بينهما، وتتسم العلاقة بين القائد والمرؤوس بالتعقيد، وهذا أمر طبيعي في العلاقات الإنسانية، ففي حالة وجود تأثير سلبي في العلاقة بينهما يؤدي ذلك لظهور الصراعات داخل المنظمة وبروز مختلف المشاكل التنظيمية وبروز ممانعة ورفض لقرارات القيادة من خلال ظهور التكتلات غير الرسمية داخل تلك المنظمات، كما يمكن أن يتأثر القائد أيضا بالتابعين.

القيادة عملية تأثير: التأثير يكون متبادلا بين طرفي العلاقة أي القائد والتابعين، فأي علاقة إنسانية تبنى على الاتصال بين طرفي تلك العلاقة، فيكون تأثير القائد قوي إذا كانت لديه القوة المناسبة النابعة من تأثيره الشخصي أو من قوة المنصب، أما تأثير المرؤوسين على القائد فيكون من خلال تأثيره على القرارات التي يتخذها القائد وتختلف درجة التأثير باختلاف نمط التابعين.

رابعا: أهمية القيادة.

تتمثل أهمية القيادة في[1]:

- العمل على نشر روح الإخاء والانسجام بين أعضاء الجماعات التي يتكون منها المجتمع؛

[1] حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري ولتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ، 2010 ص ص 86-87.

- العمل على تماسك أعضاء هذه الجماعات وتوحيد جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة لسكان المجتمع؛
- مساعدة أعضاء الجماعات على إدراك احتياجاتها ومشكلاتها والعمل على تحديدها ووضع الأولوية لها تبعا لأهميتها؛
- مساعدة الجماعات على الاتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة وتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف؛
- توجيه تفاعل أعضاء الجماعات لإيجاد العلاقات الاجتماعية بينهم وبين الجماعات الأخرى؛
- العمل على حماية الجماعات التي يتكون منها المجتمع واستمرارها وإزالة أي خوف أو قلق يسيطر على أعضائها، مما يساعدهم على النجاح في تحمل مسؤولياتهم.

كما تكمن أهميتها في[1]:

- تدعيم القوى الايجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية؛
- حل مشاكل العمل و تدريب العمال؛
- مواكبة المتغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المنظمة.

---

[1] طارق السويدان، محمد أكرم العدلوني، القيادة في القرن الحادي والعشرين، قرطبة للانتاج الفني، السعودية، 2000، ص 20.

المطلب الثاني: القيادة والمفاهيم الأخرى

ترتبط القيادة بالكثير من المفاهيم الأخرى، حيث يؤدي ذلك إلى لبس في الفهم وصعوبة التفريق بينها، وهو ما يجعل تبيان الاختلاف والتداخل بينها أمرا ضروريا وملحا. ولعل أهم هذه المفاهيم هي: الإدارة، الرئاسة والزعامة.

أولا: القيادة والإدارة

تعددت الآراء حول القيادة والإدارة وهل هما يدلان على نفس المفهوم أم إنهما مختلفان. حيث يرى جون أدير (Jhon Adair) أن المفهومين مختلفان إلا أنهما متداخلان بشكل كبير[1]، وأكد أن القيادة الجيدة هي تلك القيادة التي تتمكن من تحقيق الأهداف المنصوص عليها، كما بين أن للقيادة خمس نقاط لا يمكن أن نجدها في الإدارة وهي : التوجيه ، الإلهام، بناء الفريق، القبول والقدوة.

ومما يزيد في صعوبة التمييز بين القيادة والإدارة، أن قوة تأثير الشخصية أو الرؤية التي تمارسها القيادة وتميزها عن الإدارة، حيث تقوم الإدارة في بعض الأحيان بممارسة نفس التأثير بالاعتماد على السلطة الإدارية من خلال التحفيز والعقاب وإن لكل من القيادة والإدارة مهارات تميزها عن بعضها البعض.

كما يرى البعض أن الإدارة تركز على عمليات رئيسية وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والأفراد، في حين تركز القيادة على تحديد الاتجاه والرؤية، وحشد القوى تحت هذه الرؤية، التحفيز

[1] Thomas, Neil. John Adair Handbook of Management and Leadership : The Handbook of Management and Leadership. London: Thorogood Publishing, 2004 p 118

وشحذ الهمم. في حين أنهما تشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفقا لمعايير وأسس معينة.

والجدول التالي يبين مقارنة بين الإدارة والقيادة:

الجدول رقم1: الفرق بين القيادة والإدارة

القيادة	الإدارة
علاقة التأثير	علاقة السلطة
قادة وأتباع	مدراء ومساعدين
تبحث عن التغيير الحقيقي	إنتاج وبيع سلع وخدمات
خلق رؤية وإستراتيجية	التخطيط والموازنة
تعظيم الفرص	تقليل الأخطار والنتائج المضمونة
النظرة مستقبلية	التركيز على الوقت الحاضر
خلق ثقافة وقيم مشتركة	التنظيم
توفير فرص التعلم	التوجيه والرقابة
تشجيع الاتصال والمرونة	خلق الهياكل التنظيمية والأوامر
الاستثمار في البشر	الاستثمار في السلع
استخدام التأثير الشخصي	استخدام قوة المنصب
الإلهام بالغاية والثقة	تركيز الناس حول أهداف معينة
روابط عاطفية (القلب)	الابتعاد عن العواطف
الذهن والعقلية المتفتحة	متعصب لرأيه
الاستماع	التحدث
الشجاعة	غير شجاع
القائد مجتهد	المدير مقلد
تهتم بما بعد إنجاز العمل	تهتم بإنجاز العمل وإدارة الشؤون

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات المتعلقة بالقيادة.

ثانيا: القيادة والرئاسة

هناك خلط شائع بين مفهوم القيادة ومفهوم الرئاسة رغم تباينهما، ففي الرئاسة يستمد الشخص سلطته من قدرته القانونية التي يكتسبها قانونا ووظيفيا، مثل إصدار الأوامر وإعطاء التعليمات للآخرين واللذين يمتثلون لتلك الأوامر والتعليمات تحت طائلة إيقاع العقوبات بالمخالفين.أما القيادة تتم بقدرة التأثير الشخصي للقائد طوعا وذلك بدون إلزام قانوني من خلال اقتناعهم بقدرة القائد على القيادة.

ثالثا: القيادة والزعامة

وتعني الزعامة مجموعة الخصال الزعامية (الكارزمية) في شخصية الفرد التي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه، وعلى تحقيق الأهداف بواسطته عن رضا وطيب خاطر من جانبهم، وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة، ومن الممكن أن تعبر عن شكل من أشكال القيادة، وكل ما يميزها هو القدر البالغ من التأثير على الأتباع اعتمادا على تأثيرهم الشخصي وقدرتهم على إقناعهم بأداء ما يطلب منهم بصرف النظر عن المنطق أو المبرر. وعادة ما نجد هذا النمط في المجالات السياسية والدينية[1].

المطلب الثالث: مصادر القوة

القوة هي القدرة على التأثير في الآخرين وسلوكهم، مهاراتهم ومعتقداتهم، فالقائد يستخدم القوة ومصدرها مختلف عن مصدر قوة المدير تنبع أساس من تأثير شخصيته. أما مصدر القوة بالنسبة للمدير يأتي من منصبه والسلطة الممنوحة له، ونلخص فيما يلي مصادر قوة كل من المدير والقائد:

[1] بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان الأردن، سنة 2010، ص 237.

أولا: مصادر قوة المدير

المدير يستعمل مختلف أشكال القوة التالية[1]:

1- القوة الشرعية أو الرسمية:

تنبع هذه القوة من المنصب الممنوح له وبذلك السلطة المسخرة له، حيث يتقبل المرؤوسين هذه السلطة والقوة ويمتثلون لها، وتكون هذه التبعية خوفا من القوة الشرعية وقوة المنصب وليس اقتناعا بشخصيته، وبجودة وصحة القرارات التي يتخذها، ويمكن أن يجد المدير بعض الممانعة والرفض إذا تعارضت هذه القرارات مع مصالحهم الشخصية ومكاسبهم المحققة، مما يؤدي إلى ظهور اختلال في الأداء والابتعاد عن الأهداف الموضوعة.

2- قوة المكافآت:

يمكن للمدير أن يستعمل المكافآت الرسمية مثل رفع الأجور زيادة المنح والترقية للتأثير على سلوك العمال، كما يمكنه كذلك رفع المعنويات وإبداء الاهتمام بالعمال والاعتراف بهم وتقديرهم كنوع من المكافأة المعنوية وذلك للتأثير في سلوكياتهم.

3- القوة القسرية:

وهي عكس قوة المكافأة وتستخدم من قبل السلطة للعقاب أو اقتراح العقاب، فالمدراء والقادة يملكون القوة القسرية عندما يكون لديهم الحق في فصل العمال أو تنزيل رتبتهم وانتقادهم، منع رفع الأجور، وضع نقاط سلبية في ملفاتهم.

---

[1] زياد أحمد القطارنة، أساليب القيادة واتخاذ القرارات ، الفعالة، شركة دار الاكاديميون، عمان الأردن، 2017،،ص 39.

والقوة الرسمية وقوة المكافأة محببة أكثر لجعل العمال يقومون بما هو مطلوب منهم بحيث يمتثل العمال للأوامر على رغم من أنهم قد يختلفون شخصيا معهم.

القوة الرسمية تؤدي إلى وجود ممانعة من طرف العمال وبذلك تؤدي إلى منع تنفيذ الأوامر والتعليمات وعدم الامتثال لها.

ثانيا: مصادر قوة القائد

القادة أيضا يمتلكون أنواع معينة من القوة وهي[1]:

القوة الشخصية: وهي وسيلة في يد القائد حيث ينفذ الأتباع أوامره نتيجة الاحترام والقبول والاهتمام، حيث يفضل العمال شخصية القائد وأفكاره وتوجد نوعين من القوة الشخصية:

– **قوة الخبرة:** الناتجة عن معارف ومهارات خاصة بالقائد والتي يمكن أن تكون مهارات صعبة الحصول عليها من قبل التابعين، فيلتف حوله التابعين نتيجة الثقة التي يبدونها في القرارات والتوجيهات التي يبديها لهم.

– **قوة الإعجاب:** الناتجة عن الخصائص القيادية التي يمتلكها القائد، وتتمثل في القبول والاحترام من التابعين حيث ينبع هذا القبول من طريقة التعامل مع العمال، والتأثير يرتكز على هذه القوة كما ترتبط قوة الإعجاب على الخصائص الشخصية للقائد بدلا من منصبه الرسمي وتكون أكثر في حالة القيادة الكاريزمية.

[1] زياد أحمد القطارنة، مرجع سابق، ص ص 39–40.

القوة القسرية: ترتكز على التخويف والقدرة على العقاب، وهي تعبر عن الاستعمال للمعنى السلبي للقوة، لتحقيق النتائج المرغوبة، كالخوف من الفصل من الوظيفة، الخوف من فقدان الأجر كلها أمثلة عن كيفية استخدام القوة القسرية في محيط العمل.

إن استعمال القوة القسرية ربما يؤدي ببعض الناس للقيام بما هو مرغوب منهم لكنها لا تعمل على التأثير في الأشخاص نحو الهدف المشترك عندما تختفي هذه القوة.

قوة المكافأة: هي القدرة على منح الجوائز والمزايا ، حيث تستعمل الجانب الإيجابي للقوة لبلوغ النتائج والأهداف المطلوبة على عكس من القوة القسرية، قوة المكافأة تعتبر محفز قوي للتأثير في الأفراد من أجل القيام بالأشياء.

في جميع الأحوال الأفراد يرغبون في المكافآت والإطراء والمنح والهدايا، حيث يجعلهم هذا يشعرون بالسعادة بأدائهم لأعمالهم بطريقة جيدة.

المبحث الثاني : مكونات القيادة

لسير العملية القيادة لا بد من توافر مجموعة من العناصر لإنجاحها، تتمثل هذه العناصر في القائد والتابعين أو المرؤوسين وطبيعة الموقف.

المطلب الأول:القائد

يعتبر القائد الركيزة الأساسية في العملية القيادية، ومن اجل نجاح القائد لا بد من توافر بعض السمات والمهارات والقدرات التي تعتبر ضرورية لتحقيق الأهداف. من اجل أن يكون القائد على درجة عالية

من الفعالية وحتى يتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة، وجب أن يتوفر على مجموعة من المهارات والسلوكيات والسمات، كل هذه مجتمعة تساهم في اكتساب القائد لمهارات قيادية.

أولا: السمات الشخصية

تعتبر السمات الشخصية من ابرز السمات في القيادة وهي تعبر عن مجموعة من المهارات والقدرات التي تدخل في تكوين شخصية القائد، حيث تعد هذه السمات كركائز أساسية للقيادة تسمح للقائد في المنظمة في حال توافرها واستغلالها بتوجيه المرؤوسين نحو الأهداف المرجوة والمطلوب تحقيقها في المنظمة. هذه السمات يمكن استشعارها من خلال المتغيرات التالية[1]:

* **الرؤية المستقبلية:** إن الرؤية المستقبلية تعتبر من الصفات الرئيسية المميزة للقائد، وهي تتمثل في النظرة الايجابية والتصور الذي يراه القائد ويسعى لبلوغه، بالإضافة إلى تحديد السياسات والاستراتيجيات والخطط. فعند إشراك القادة للمرؤوسين في رؤية المنظمة المستقبلية يتبلور لديهم قبولا حولها.

* **معرفة الذات:** يعتبر مفهوم الذات متغيرا هاما من متغيرات الشخصية، فهو يتمثل في وعي القائد وفهمه لمشاعره ودوافعه الداخلية بالإضافة إلى تأثير سلوكه على الآخرين. فالقائد الذي يتمتع بوعي ذاتي يمتاز بالواقعية والقيم والثقة بالنفس والقدرة على انجاز ما يقرره.

* **القدرة على المبادرة والمبادأة:** فالقائد في ظل البيئة المتسارعة والظروف المعقدة وما يمكن أن تحمله من فرص وتهديدات، أصبح لزاما عليه أن يكون دائما على أهبة الاستعداد، والمبادرة لاتخاذ

[1] نسيمة حدوني، القيادة الادارية و سيرورة الاتصال التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية – دراسة حالة شركة الاسمنت للمتيجة بمفتاح – البليدة– خلال الفترة من 2014 الى 2017 ، اطروحة دكتوراه، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03 ، الجزائر ، سنة 2017–2018 ، ص ص 38– 41 .

القرارات السريعة والملائمة، وهو ما يجعل من سمة المبادأة سمة ضرورية يجب على القائد التحلي بها. ومن أجل ذلك عليه أن يحظى بالشجاعة والقدرة على حسم الأمور والفهم الجيد للموقف.

كما حدد عليوة الصفات الشخصية في النقاط التالية[1]:

- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة؛
- الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات؛
- القوة البدنية والسلامة الصحية؛
- المرونة وسعة الأفق؛
- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم؛
- المظهر الحسن؛
- احترام نفسه واحترام الغير؛
- الإيجابية في العمل؛
- القدرة على الابتكار وحسن التصرف؛
- أن تتسم علاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه بالكمال والتعاون.

كما حدد كل من داني كوكس وجون هوفر صفات القادة في النقاط الآتية[2]:

---

[1] بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص31

[2] بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق، ص ص29-31.

1- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية:

بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية) والأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.

2- النشاط العالي:

بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور وينغمس في القضايا الجليلة في حال اكتشافه بأنها مهمة ومثيرة.

3- الإنجاز:

فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على انجاز الأولويات، غير أنه هناك فرقا مابين إعداد الأولويات وإنجازها.

4- امتلاك الشجاعة :

فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخائف مع الحياة، فالشخص الجريء المقدام قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف انجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة، في حين أن الشخص الخائف يمتاز بالحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشي بحذر ويخاف من إنجاز واتخاذ القرارات.

5- العمل بدافع الإبداع :

يتميز القادة الفاعلون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا أما الأفراد الذين تمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من اجل البدء بالعمل ، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاق بفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.

6- العمل الجاد بتفان والتزام:

فالقادة الفاعلين يقومون بانجاز أعمالهم بتفان وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال.

7- تحديد الأهداف:

فجميع القادة الفاعلين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.

8- استمرار الحماس:

إن أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما، فهم تماما كالشعلة التي لا تنطفئ أبدا لتبقى متقدة على الدوام، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إذا إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة ومتراصة بين تلك الصفات.

9- امتلاك الحنكة:

فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيع من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.

10- مساعدة الآخرين على النمو:

فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط، وعندما يكون جو العمل سليما وصحيا ولا يهتم بالأمور التافهة يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون

تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءا متكاملا لا يتجزأ، منتجين بذلك فريقا يتصدى لأقوى الفرق والمهام.

ثانيا: المهارات الإنسانية.

وتعرف هذه المهارة بقدرة القائد على التعامل والسلوك كعنصر في الجماعة، وقدرته على التفاعل المؤثر مع مرؤوسيه وتحفيزهم ورئيسه، كما تدل كذلك على قدرة القائد في تنسيق الجهود في المؤسسة وقيادتها لتحقيق الأهداف، فالقائد هنا يمتلك القدرة على التعامل مع الأفكار والبدائل والثقة الواسعة بالنفس ومعرفة الذات[1].

ثالثا:المهارات الفنية

وهي قدرة القائد على أداء عمله والإلمام بجوانبه الفنية وفهم الأنظمة والإجراءات واللوائح، والإلمام بأعمال التابعين له من حيث طبيعة الأعمال التي يقومون بها ومعرفة مراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، والقدرة على استخدام المعلومات و تحقيقها، ومعرفة الطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز هذا العمل[2].

---

[1] قمبور عبد الرؤوف ، نموذج مقترح لاثر أنماط القيادة الادارية على أداء الموارد البشرية–حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير جامعة المدية، 2017–2018، ص ص 7–8.

[2]قرش عائشة، دور القيادة الادارية في تطوير الكفاءات البشرية في ظل العولمة –دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية–، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 03، سنة 2015–2016، ص12.

رابعا:المهارات الفكرية والعقلية

وتضم كفاءة القائد في ابتكار الأفكار والمقترحات والتحسس بالمشكلات وإيجاد الحلول المناسبة فضلا عن تخطيط العمل و متابعته و ترتيب الأولويات والرؤية المستقبلية[1].

خامسا:المهارات التنظيمية

تتعلق بقدرة القائد على تفهم نظريات التنظيم, والتطوير التنظيمي، والنظرة للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ومفتوح تتأثر ببيئتها الداخلية والخارجية، وبذلك فلا بد عليه أن يفهم البيئة المحيطة ويكون على دراية حول كيفية توزيع المهام و تنسيق الجهود بين العاملين.

مما يعني أن القدرات التنظيمية هي التخصص في علم التنظيم, أي أنها قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، والقدرة على فهم الترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات العاملين في المنظمة.

هذه القدرة توجب على القائد اخذ زمام المبادرة فيما يتعلق بالتعلم والتعليم لرفع قدراته الذاتية وقدرات الآخرين بالاعتماد على ما يمتلكه القادة من ذكاء وقدرة على توظيف الأفكار الايجابية الخلاقة لتحقيق غايات المنظمة، من خلال القدرة على التفكير الإبداعي للقادة[2].

---

[1] صبري عبد الجبار محمد، المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى، مجلة الفتح، العدد 22،سنة 2005، ص 45.

[2] علي حسون الطاني، فراس محمد إسماعيل العامري، العلاقة بين القدرات القيادية والتوجه الاسراتيجي مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد37 سنة 2016، ص 48.

المطلب الثاني: المرؤوسون

يعتبر المرؤوسون أو التابعون ثاني مكون للعملية القيادية، وعلى القائد معرفة جميع ما يتعلق بمرؤوسيه لإنجاح العملية القيادية واختيار التوجه السلوكي والنمط القيادي الذي يتبعه. وتحديد طبيعة العلاقة بينهما وفق الظروف المختلفة، حيث ركزت معظم الدراسات على القائد دون الاهتمام بالمرؤوس رغم أن نجاح القائد مرتبط بمدى معرفته لأتباعه. ويمكن التمييز بين عدة أنماط من التابعين وسماتهم.

أولا:أنماط التابعين

لا يختلف الأتباع عن القادة فهنالك أنماط مختلفة يمكن التمييز بينها، تختلف فيما بينها على حسب السلوكيات الشخصية والسمات المتعلقة بكل شخص بالإضافة إلى التحفيز، حيث انتقلت الأبحاث التي كانت تركز على القائد واعتباره الأساس في فشل أو نجاح العملية القيادية إلى البحث والتوجه في العديد من الدراسات إلى دراسة الأتباع وهو ما توجه إليه روبرت كيلي باعتبار أن القيادة لا معنى لها بدون وجود تابعين ولن يكون هنالك قائد أصلا [1]. ومن أجل تحديد أنماط القيادة اعتمد على بعدين أو محورين الأول تضمن الاستقلالية و عدم الاستقلالية، أما المحور الثاني فتضمن النشاط والسلبية[2].في حين ذهبت كيليرمان Kellerman إلى تقسيم المرؤوسين إلى خمسة مجموعات مركزة على مستوى مشاركة التابع وتنوعه، الذي يتراوح بين "الشعور وعدم القيام بأي شيء" إلى "الالتزام بحماس ومشاركة عميقة"، ينتج عنه خمسة أنواع من المتابعين: المنعزل والمتفرج والمشارك والناشط

[1] Robert N. Lussier, Christopher F. Achua, Leadership: Theory, Application, & Skill Development, Cengage Learning, 2012,p 252.
[2] Diane Huber, Leadership and Nursing Care Management, Elsevier Health Sciences, 2013, p 18.

والشديد النشاط(المتعصب أو المستميت). هدف Kellerman في هذا التصنيف البسيط هو الإشارة إلى أن العنصر الحاسم في تحديد التابعين هو المشاركة[1].

حسب كيليرمان أنماط المرؤوسين هي كما يلي:

1- المنعزل: يمتاز هذا النمط من التابعين بانعزاله التام ويتعامل مع الوضع القائم في المنظمة بسلبية من خلال عدم اتخاذ أي تصرف من شأنه المساهمة في التغيير، فهم لا يبالون بقادتهم بل يؤدون مهامهم دون الاكتراث بما يجري داخل المنظمة. لذلك فهم بحاجة للتدريب وفي أغلب الأحيان يكون تسريحهم أفضل خيار للمنظمة لما يظهرونه من لامبالاة[2].

2- المتفرج: على عكس النمط المنعزل، النمط المتفرج على علم بجميع ما يحدث في العملية القيادية إلا أنهم لا يحبذون الانخراط بها. لكن هذا لا يمنع انخراطهم فيها إذا أرادوا ذلك خدمة لحاجاتهم الخاصة، عدم اللامبالاة هذه تساهم في تكريس الوضع القائم بالمنظمة ويخدم خطط القائد. هذا النمط شائع في المنظمات عندما يكون من السهل عدم ملاحظتهم، إن عدم انخراط هذا النمط في العملية القيادية مرده إلى أسباب قوية كعدم الرضا والضغط الوظيفيين إضافة إلى عدم تطابق قيمهم مع تلك الخاصة بالمنظمة[3].

---

[1] Uhl-Bien, M., et al., Followership theory: A review and research agenda, The Leadership Quarterly (2013),p p8-9.

[2] Silvena Dencheva, Followership qualities and models, Conference Paper · Varna University of Management, July 2014,p 2.

[3] Nuttawuth Muenjohn et al, Leadership, Cambridge University Press, 2018, p 125.

3- المشارك: يمتاز هذا النمط بانخراطه في العملية القيادية لحد ما، حيث يظهر بكل وضوح تفضيله ومساندته واهتمامه لكل من القادة وأعضاء الفريق وكذلك المنظمات التي يكونون جزءا منها وأعضاءًا بها، كما يمكن أن يبدوا بكل وضوح رفضهم للعملية القيادية والسياسات التي ينتهجها القائد[1].

4- النشيط: هذا النوع من التابعين لديهم مشاعر قوية لدعم كل من القادة، الرسالة والمنظمة، فهم مشحونون للقيام بأعمال نيابة عن القادة ودعما لهم. بيد أنه يمكن أن يعمل بكد و بنفس القوة ضد القائد وتقويضا لأهدافه إذا ما تبين له أن ذلك القائد يحول عائقا لتحقيق أهداف المنظمة أو المشروع[2].

5- الشديد النشاط (المستميت): المستميت أو المتعصب يمتاز بالتزامه الشديد مع القادة، فهم على أتم الاستعداد للموت من أجل القضية التي يراها القائد ويؤمن بها، مظهرا بذلك درجة عالية من التفاني في العمل. وعلى النقيض من ذلك فان هذا النمط إذا كان يتبنى أفكارا ضد توجه القائد ولا يؤمن بقضيته أو طرحه للأمور، فانه يستميت في ذلك لدرجة انه يسعى لإزالة هذا القائد[3].

أما كيلي kelley فقد قسم أنماط التابعين وفقا للسمات الشخصية كما يلي:

1- المبتعد(الفار)alienated: يمتاز هذا النمط من التابعين بالتفكير العميق والاستقلالية وعدم الرغبة في إتباع القائد، فهم يمتلكون المهارات والمعرفة والقدرات اللازمة إلا أنهم يركزون فقط على نقاط الضعف المتعلقة بالعمال والمنظمة[4].

---

[1] Na Youn Lee, followership in international relations : East Asia in the 21st century,EPIKJournals online vol5 , iss.03, p6.

[2] Ann Coombes Goodman,orientaion leaders: followership styles and risk-taking attitudes, dissertation, the Office of Graduate and Professional Studies of Texas A&M University,usa decembre 2015, p 25.

[3] sam rainer , who you influence:five types of followers,25/01/2013, https://samrainer.com/2013/01/who-you-influence-five-types-of-followers/, 15/03/2018.

[4] Azlyn ahmed zawawi, et al, the power of followership : leaders, who are you leading, 2012 IEEE Symposium on Humanities, Science and Engineering Research, 2012, p 2.

2- السلبي (passive): يدع القائد يفكر بدلا عنه أي أنه بحاجة إلى الإشراف الدائم، ويمتاز هذا النمط بدرجة منخفضة من التفكير ومستوى عالي من الالتزام[1].

3 - الملتزم(conformist): يمتاز هذا النمط بعدم الرغبة وعدم المقدرة على استقلالية التفكير النقدي، فعلى سبيل المثال فان هذا النمط يملك الرغبة والقدرة على المشاركة الفعالة إلا أنهم غير قادرين على التقييم النقدي للإجراءات المطلوبة (نمط نعم سيدي)، فهم لا يرغبون في التفكير ولا يرون ذلك جزءا من مهامهم ومسؤولياتهم كما أنهم لا يحبذون تحمل العواقب الناتجة عن ذلك[2].

4- البراغماتي: يظهر هذا النمط مستوى منخفض من استقلالية التفكير والمشاركة، كما أنهم على استعداد للمشاركة عندما تتجلى لهم الصورة وفي أي اتجاه يسير الوضع. فهم يفتقرون لإظهار التفكير النقدي ويتم تحفيزهم فقط من خلال الإبقاء على الوضع القائم[3].

5- المثالي: حسب كيلي فان هذا النمط من التابعين هو الأكثر أهمية في كل المنظمات، حيث ترى بان هذا النمط بقدرته على التفكير المستقل والنشاط في أدواره والمهام المتعلقة بعمله، يمثل دعما قويا للقادة من خلال القدرة على رفع التحدي والشجاعة في طرح الأفكار. إن هذا النمط يمثل مصدر قوة للقائد وينظر إليه كزميل ويتعاون معه ويقدم أفضل ما لديه[4].

---

[1] Ekundayo, John (2010) "Time to focus on Followers: Looking at the other side of the Leadership 'coin'," Academic Leadership: The Online Journal: Vol. 8 : Iss. 4 , Article 78 .p 8.

[2] Sronce, R., & Arendt, L. A. (2009). Demonstrating the Interplay of Leaders and Followers. Journal of Management Education, 33(6), 699–724.p 706.

[3] Lawrence V. Suda, In Praise of Followers, PM World Journal Vol. III, Issue II – February 2014 ,1-11, pp 4-5.

[4] Schwind, Karen M., "On Followership" (2009). Education Masters. Paper 94.pp 18-19.

ثانيا: مميزات وصفات المرؤوسين

على المرؤوسين المثاليين امتلاك الصفات التالية[1]:

- **الاتصال الجيد:** على المرؤوس المثالي اكتساب المهارات اللازمة التي تساعده على التواصل الجيد كالقدرة على الإقناع و الانفتاح و التحدث بطريقة جيدة وواضحة.

- **النشاط:** يجب ان يمتاز بالمبادرة و الطاقة لانجاز العمل.

- **مهارات اجتماعية عالية:** يمتاز بالذكاء الاجتماعي وبناء العلاقات والصداقات.

- **العمل مع الفريق:** يمتاز بالقدرة على التنسيق والتعاون ضمن الفريق ويقدره.

- **التحلي بالمسؤولية:** من خلال زيادة المسؤولية ومعرفة أداء العمل وقبول التفويض.

- **التحلي بالمرونة:** عليه التمتع بالقدرة التأقلم والعمل في مختلف الظروف.

- النزاهة و الاستقامة.

- الالتزام.

-الكفاءة.

المطلب الثالث: الموقف والتأثير.

بعد التطرق لأهم مكونين في العملية القيادية وجب التطرق لباقي عناصر القيادة الإدارية، هذه العناصر تختلف من باحث لأخر إلا أن اغلبهم اتفق على ما يلي:

[1] J. Norman Baldwin, 9 Personality Traits of Ideal Followers 17/07/2017. https://www.success.com/9-personality-traits-of-ideal-followers/.

أولا: الموقف و ظروفه

ومن أهم المتغيرات المتعلقة بالموقف مدى وضوح المهام والأساليب والإجراءات وصعوبة وتعقد العمل، ومدى روتينية ونمطية العمل، ومستوى القدرات والمهارات التي يتطلبها، ومدى توافر المعلومات والضغوط التي يفرضها على القائد. ومن المتغيرات المتعلقة بالموقف عامل الوقت، فالمهام والمشكلات تتفاوت في أولويتها ومدى الإلحاح والاستعجال لحلها، وبذلك تختلف أساليب القيادة الفعّالة باختلاف ضغط الوقت بالنسبة لكل مشكلة، ولا يجب إغفال أهمية فعالية الأعضاء في العمل كأفراد وكفريق عمل، ودرجة تعقيد المشكلة وأهميتها بتحقيق الأهداف. كما أن لعامل الوقت أثر على القرار، فكلما كانت الحاجة أكبر للقرار الفوري كانت هناك مشكلة في مشاركة الناس في حلها نظرًا لعامل الوقت، لذا تخويل السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار تصبح في أدنى مستوى[1].

ثانيا: التأثير.

يعتبر عامل التأثير مهما في العملية القيادية وهو يربط بين أهم عنصرين من القيادة وهما القائد والجماعة أو المرؤوسين، وتهدف هذه العملية إلى التوجيه والدفع باتجاه معين يسلكه المرؤوس من خلال تأثير القائد عليه. وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفاعلية وسيلة التأثير التي قد يستخدمها لتغير وتوجيه سلوك الجماعة، ويستخدم القائد عدة وسائل من اجل التأثير على الجماعة كأسلوب العقاب والثواب[2].

---

[1] فوزي ميهوبي، علاقة نمط القيادة والمناخ التنظيمي بالاحتراق النفسي والولاء التنظيمي لدى الممرضين، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2013،،ص ص 78-79.

[2] بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص ص 100-101.

ثالثا: الهدف.

إن هدف العملية القيادية هو تحقيق أهداف محددة يسعى القائد ومن معه لتحقيقها و في حالة ما لم تتحقق هذه الأهداف فذلك يدل على خلل في العملية القيادية وجب معرفتها وتقويمها من اجل بلوغ الأهداف المنشودة، فقد تتعارض أهداف القائد والجماعة فيؤدي ذلك إلى ظهور ممانعة تؤثر على سير المهام وتحقيق النتائج، وفي كثير من الأحيان تكون حالة التعارض في الأهداف بين القائد والجماعة هي الصفة السائدة وليست الاستثناء، هذا الأمر يقتضي بالقائد معرفة التعامل مع هذا التعارض في الأهداف من خلال انتهاج وسائل التأثير المناسبة [1].

[1] بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ، ص ص 102-103.

خلاصة الفصل:

لقد تباينت مختلف التعريفات التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة، حيث تعددت هذه التعريفات والمفاهيم حسب منظور كل دراسة، حيث هناك من ينظر إلى القيادة بأنها تعتمد على وجود سمات يجب أن تتوفر في القائد لكي يستطيع القيادة سواء كانت فطرية أم مكتسبة.

كما يجب أن تكون للقائد القدرة على القيادة ويمكن أن تكون هذه القدرة طبيعية أي أنها فطرية، كما يمكن أن يتم اكتسابها و تعلمها. كل ذلك يظهر من خلال علاقة التأثير التي يمارسها القائد من خلال السلوك والنمط القيادي الذي يمارسه مع المرؤوسين.

كما تطرقنا أيضا لمصادر قوة القائد التي تكون نابعة أساسا من قوة تأثير القائد وتكون مدعومة بقوة المنصب واستخدام أسلوب العقاب والثواب لتحقيق الأهداف المختلفة، وأظهرت دراسة مكونات العملية القيادية لأهمية كل مكونات العملية القيادية لاسيما القائد والمرؤوس اللذان يمثلان العنصران البشريان المهمان في كل العملية القيادية رغم تعقيد ظروف الموقف.

الفصل الثاني: نظريات ومداخل القيادة الإدارية

الفصل الثاني: نظريات ومداخل القيادة الإدارية

تمهيد

بعد التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بالقيادة وكذلك معرفة مصادر قوة القائد ومختلف مكونات العملية القيادية، سنتطرق في هذا الفصل لنظريات القيادة والأنماط القيادية التي جاءت بها كل نظرية أو مدخل من تلك المداخل، حيث تم تخصيص المبحث الأول لمختلف النظريات التقليدية التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة، بداية بالمدخل الفردي للقيادةُ، ثم المدخل السلوكي وانتهاء بالمدخل الموقفي في تفسير القيادة.

أما المبحث الثاني فخصص للنظريات الحديثة للقيادة التي حاولت إيجاد أساليب وخصائص ومميزات تؤدي إلى التكاملية والإبداع، والتعامل مع الحاضر والمستقبل خصوصا مع التطور الكبير في الحقل الإداري وقد أطلق على هذه النظريات اسم نظريات القيادة الجديدة، وشملت نظريات القيادة الإلهامية والقيادة الرؤيوية، والقيادة الجاذبة أو الكاريزما، والقيادة الخادمة، والقيادة التحويلية والتبادلية.

المبحث الأول: النظريات التقليدية

عرفت القيادة عبر العصور محاولات عديدة لتفسيرها، ومع العصر الحديث تغيرت طريقة دراسة القيادة وأصبحت تبنى على أسس علمية ونظريات تتدرج تحت مداخل مختلفة حاولت البحث في هذه الظاهرة، ومرد ذلك اختلاف الجهات التي حاولت القيام بذلك كعلم النفس، الاجتماع والإدارة. ومن خلال هذا المبحث سنتطرق لهذه المداخل.

المطلب الأول: المدخل الفردي في تفسير القيادة.

ركزت هذه النظريات على القائد بوصفه إنسانا ليس كباقي البشر، معتبرة أن قلة من البشر يمكنهم أن يصبحوا قادة، و ترجع ذلك للعامل الوراثي. أي أنهم ولدوا ليصبحوا قادة، لذلك فأولئك القادة يمكنهم النجاح في كل الظروف.

وتتمثل هذه النظريات في ما يلي:

أولا: نظرية الرجل العظيم.

تعتبر أول نظرية حاولت تفسير ظاهرة القيادة، حيث اعتبرت أن القادة يولدون ولا يصنعون وحاولت معرفة خصائص القادة العظام عبر التاريخ[1]. يعتبر المؤرخ الاسكتلندي كارليلي (1840) من طور هذه النظرية بالاعتماد على سير العظماء عبر التاريخ في شتى المجالات كرجال السياسة والجيش و

الدين، وأوضح أن هؤلاء العظماء تظهر قدرتهم على القيادة عند الحاجة إليها، حيث اقتصر القيادة على طبقة النبلاء والارستقراطيين دون عامة الناس كما أهمل دور المرأة القيادي[1].

[1] Dinesh Bhugra , Pedro Ruiz, Susham Gupta, leadership in psychiatry, John Wiley & Sons, Chichester , u k ,2013 p 51.

تبنى هذه النظرية على الفروض التالية[2]:

- القادة لديهم بعض القدرات الوراثية التي يولدون بها تميزهم عن غيرهم؛
- هذه القدرات الوراثية كافية للقائد لكي يكون ناجحا؛
- الأشخاص العاديون لا يمكن أن يصبحوا قادة؛
- هذه القدرات والخصائص القيادية لا يمكن أن تكتسب.

إلا انه يعاب على هذه النظرية ما يلي[3]:

- أصبحت هذه النظرية من أسوأ النظريات لأنها لا تعتمد على أسس علمية وتجريبية كافية؛
- لم تقم هذه النظرية بشرح وتوضيح من هو القائد، وكيف يبرز للوجود، كما لم تبين كيف يجب أن يتصرف القائد لتحقيق الفعالية.

ثانيا : نظرية السمات.

تبحث هذه النظرية عن تحديد الخصائص والسمات الشخصية للقائد الناجح[4]، حيث تقوم بتصنيف القدرات الخاصة بالقادة الناجحين. هذه الصفات والقدرات يمكن أن تكون وراثية أو يكتسبها الفرد منذ ولادته[5]. هذا ما ذهبت إليه هذه النظرية في بدايتها، ومع توالي الدراسات والأبحاث توصل الدارسين والمنظرين إلى أن كثير من تلك الصفات والسمات يمكن اكتسابها عن طريق الخبرة والتدريب.

---

[1] Alan Cutler, Leadership psychology : how the best leaders inspire their people, Kogan Page, london , uk, 2014 pp 6-7.
[2] B Hiryappa , Organisational behavior , new age international publishers, new delhi , india ,2009, p 216.
[3] Idem
[4] Appannalah .H.R, REddy .P.N, kavitha .B. ROSE,ORGANIZATIONAL BEHAVIOR , Himalaya Publishing House, Mumbai , India 2009,p 220.
[5] K. K. Karthick,organizational behavior , Himalaya Publishing House, Mumbai , India,2010 ,p 132.

صنف ستوجديل هذه السمات إلى خمسة فئات وهي[1]:

- ❖ الذكاء؛
- ❖ السمات الجسمانية(السن ، الوزن ، الطول، القوة)؛
- ❖ الخصائص الشخصية (الثقة بالنفس، الأمانة و الصدق، السلامة، و الإبداع)؛
- ❖ المكانة الاجتماعية والخبرة؛
- ❖ التوجيه.

تبنى نظرية السمات على الفروض التالية[2]:

- ➢ بعض السمات تعتبر أساسية من اجل القيادة الفعالة؛
- ➢ من هم القادة المؤثرين في سلوك ومواقف الموظفين؛
- ➢ القادة يولدون لكن يجب التركيز على تطوير وتنمية القدرات.

وما يعاب على هذه النظرية قصورها في النقاط التالية :

- o لم تأخذ هذه النظرية بالحسبان طبيعة الموقف؛
- o الكثير من السمات تتسم بعدم القدرة على قياسها، أي انه لا توجد طرق علمية لقياسها؛
- o لم تربط الدراسات التي أجريت هذه السمات بشكل كاف بفعالية القيادة؛
- o لا يمكن حصر جميع السمات الهامة للقائد؛[3]

---

[1] Rao p, subba , organizational behavior , first edition , Himalaya Publishing House, Mumbai , India,2010, p 237.

[2]64Susan .R .Komives, Nance Lucas , Timothy R .McMahon , exploring leadership for college student , who want to make a difference , third edition , Jossey-bass, California , usa ,2013,p58.

[3] Karminder Ghuman,kAswathappa Management: Concepts, Practice & Cases, Tata McGraw-Hill Education ,New Delhi,India,2010,p387.

- معظم الدراسات أهملت السلوك القيادي وتحفيز التابعين كمتغيرات وسيطة؛
- لم تحدد ما هي السمات الضرورية المميزة للقائد، والتي إن لم تتوفر في الشخص لا يمكن أن يصبح قائد؛
- لا يمكن للقادة أن يتوفروا على جميع الصفات القيادية، كما أن بعض الناس الذين ليسوا قادة يملكون بعض هذه الصفات القيادية؛
- لم تبين هذه النظرية إلى أي مدى يجب تطوير هذه السمات ليصبح الشخص العادي قائدا.

المطلب الثاني: المدخل السلوكي في تفسير القيادة.

بعد فشل نظرية السمات في حصر جميع سمات القائد وقصورها، تغير اهتمام الباحثين نحو دراسة سلوك القائد ويسمى نمط القائد الذي يجب أن يعتمده لتحقيق الأهداف، ودراسة تأثير هذه الأنماط على الفرد والمؤسسة ككل. واعتبرت أن بعض السلوكيات الخاصة هي من تحدد من هو القائد وركزت هذه النظريات على بعدي الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين[1]. ومن خلال هذا المطلب سنتطرق لهذه النظريات التي اهتمت بالجانب السلوكي للقائد وهي:

أولا : نموذج الخط المستمر للقيادة لتانبوم وشميت (Tannenbaum and Schmidt).

في نهاية الخمسينات (1958) نشر كل من تاننبوم وشميت نموذجهما الخاص بالقيادة المستمرة لاختيار النمط القيادي، حيث ميز بين أساليب القادة على شكل خط مستمر من الأسلوب المرتكز على القائد إلى الأسلوب المرتكز على الفريق، أي انتقال القيادة من القائد إلى الفريق. و يمتاز هذا النموذج

[1] Rao .P .susan,op.cit,p237.

عن الدراسات الأخرى بإعطائه خطا مستمرا من الأساليب الخاصة بالقائد على العكس من الدراسات الأخرى التي قدمت مجموعة من الأنماط.[1]

حيث استعمل هذا النموذج مفهومي القيادة المرتكزة على القائد والقيادة المرتكزة على المرؤوسين للدلالة على الاختلافات في الأنماط القيادية. والتغير في استخدام العاملين يؤثر على النمط السلوكي للقائد والذي يتميز بوجود منطقة استخدام السلطة من طرف القائد ومنطقة الحرية الخاصة بالمرؤوسين وذلك في وضعية معينة للمؤسسة[2].

قسم النموذج مستويات الحرية إلى سبعة مستويات والجدول التالي يبين نموذج القيادة المستمرة

[1] Susan Cook Merrill, Occupational Therapy and Psychosocial Dysfunction,the haworth press, NY,USA 1992,p230.
[2] John Martin, Organizational Behaviour and Management,third edition,thomson,london,uk,2005, p352

جدول رقم 02: نموذج تاننبوم وشميت

	موجه		استشاري		تشاركي		لا شيء
النمط	يعلن	يعلن و يقنع	يعلن و يختبر	يبحث	التشارك في حل المشكل	التفويض	يتنازل
تدخل المدير	يصنع القرار و يصدر التعليمات	اتخاذ قرار وتوجيه مع الأسباب	يتخذ القرار لكن يراجعه حسب وجهات النظر المقدمة	يوضح المشكل و يبحث عن أراء الموظفين قبل اتخاذ القرار	يوضح المشكل و يتخذ القرار بالاشتراك مع الموظفين	يحدد نطاق سلطة اتخاذ القرار	يقدم دعم و توجيه محدود للموظفين
تدخل الموظفين	يتصرف وفق التعليمات	يتصرف وفق التعليمات و الشروح المقدمة	يعطي رأيه حول قرارات المدير المقترحة	يناقش البدائل و يعطي الاقتراحات	يشارك في عملية اتخاذ القرار	يتخذ القرار ضمن الحدود الممنوحة	الموظفين يتخذون القرارات بأنفسهم

المرجع: Salih kulsuvan, Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality industry, Nova science publisher.new york ,usa,2003, p 654

ثانيا: دراسات جامعة أيوا.

قام بهذه الدراسات كل من كرت لوين (kurt lewin) ومساعديه، والتي ركزت على أسلوب القيادة للمدير[1]، حيث أجريت هذه الدراسة على مجموعة من الأطفال في سن العاشرة في نوادي الأطفال لمعرفة مدى تأثير اختلاف أسلوب القيادة على سلوكهم، وتم تقسيمهم لمجموعات لكل منها مدير ذو نمط معين[2].

و كانت الأساليب المختلفة كما يلي:[3]

القائد الاوتقراطي (المتسلط): هو ذلك القائد الذي يركز السلطة بيده فلا يسمح للمرؤوسين باتخاذ القرار، ويملي على المرؤوسين طرق أداء العمل.

القائد الديمقراطي: هو ذلك القائد الذي يدخل المرؤوسين في اتخاذ القرار كما انه يقوم بتفويض السلطة و يشجعهم على المشاركة في تحديد الأهداف و طرق العمل.

القائد المتساهل (laissez faire): هو ذلك القائد الذي يعطي للمجموعة كامل الحرية لاتخاذ القرارات وإتمام العمل بالطريقة التي يرونها مناسبة.

وهدف كرت من هذه الدراسة هو إثبات أن السمات الشخصية ليست المؤثرة لتحقيق القيادة الفعالة بل الأسلوب هو المهم، وهو مستقل تماما عن هذه السمات والصفات الشخصية، وبذلك نفى ما جاءت به نظرية السمات حول كون بعض السمات الوراثية هي المسؤولة عن نجاح القائد[1].

---

[1] Robert N.Lussier,Christopher.F.Achua,leadership :theory ,application,and skill developement,sixth edition ,Cenage learning, boston , usa ,2016,p70

[2] Jhon martin ,organizational behavior and management ,third edition ,thomson learning, london,uk,2005,p 350

[3] Mitchell.L.springer,a concise guide to program management , fundamental concepts and issues ,purdure university press, indiana, usa,2005, p59.

الشكل الموالي يوضح نموذج جامعة أيوا.

شكل رقم 01: أنماط القيادة حسب دراسات جامعة أيوا.

ديمقراطي	..... أوتقراطي

المرجع:.Robert N.Lussier,Christopher.F.Achua, op.cit, p 71

في البداية وضع كرت نمطين للقيادة في نموذجه ثم أضاف النمط المتساهل لهذا النموذج.

ثالثا: دراسات جامعة أوهايو.

بدأت دراسات جامعة أوهايو حول أبحاث القيادة في أوائل الأربعينات، محاولة منها لمعرفة السلوك القيادي المصاحب للمهام القيادية والذي يحقق أهداف المنظمة والأفراد[2]. وبينت وجود بعدين مستقلين لسلوك القائد، كما أظهرت محددات سلوك القائد وتأثير نمط القائد على أداء ورضا العاملين. وتم تصنيفها كلها إلى صنفين[3]:

الهيكلة الأولية: حيث يهتم القائد بالعمل ويركز على الجوانب المتعلقة به، وتحديد المهام المطلوبة لانجازه وسيره، فالقائد ينظم المهام وادوار العاملين بالإضافة إلى معايير الأداء[4].

---

[1] Marc Philippe Lumpé, Leadership and organization in the aviation industry , Routledge New York ,USA , 2016,p 8

[2] حسين باشيوة ، لحسن عبد الله باشيوة ،الانماط القيادية السائدة في جامعة محمد لمين دباغين بمدينة سطيف الجزائرية حسب وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم ، المجلد التاسع، العدد (26)، 2016، ص 120 .

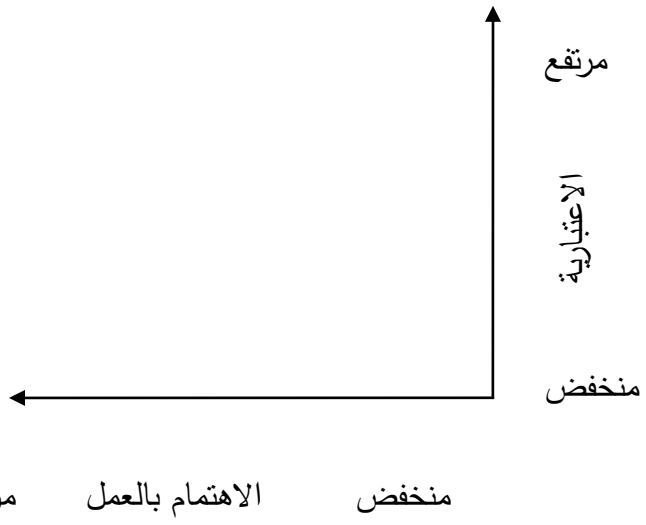
[3] Mishra .H.N, oraganizational behavior and corporate devlopment , ololual medea,2009,pp 280-281.

[4] John R. Schermerhorn, Jr., Hunt, Richard N. Osborn, Mary Uhl-Bien,organizational behavior,eleventh edition ,wiley, usa, 2010, p308.

الاعتبارية (الاعتبارات الإنسانية):حيث يمتاز سلوك القائد في هذه الحالة بتركيز اهتمامه بالعلاقات الإنسانية ويولي لها أهمية كبيرة، فهو يهتم بمشاعر المرؤوسين وحالتهم النفسية ويحترمها، ويكون القائد حساسا وعاطفيا فهو قائد مرتكز على العلاقات بالعمال[1].

و الشكل الموالي يبين سلوك القائد حسب دراسات أوهايو.

شكل رقم02: سلوك القائد حسب دراسات أوهايو



المرجع: Cary Cooper, Ian Rothmann, Organizational and Work Psychology : Topics in Applied Psychology, Routledge, NY,USA, 2013,p 105.

ثالثا:دراسات جامعة ميشيجن.

قام الباحثون في جامعة ميشيجن بالبحث في سلوك القيادة، مع تركيز اهتمامهم على تأثير سلوك القائد في الجماعات الصغيرة. وخلصت هذه الدراسات لوجود أسلوبين أو نمطين لسلوك القائد هما: الاهتمام بالعاملين، والاهتمام بالإنتاج[2].

[1] John R. Schermerhorn, Jr., Hunt, Richard N. Osborn, Mary Uhl-Bien, op.cit, p308.
[2] Peter G.Northouse, leadership theory and practice,sixth editon, SAGE Publications, Los Angeles ,usa, p 77.

الاهتمام بالعاملين: هو سلوك القائد مع مساعديه المرتكز على العلاقات الإنسانية، حيث يهتم بالعمال كبشر ويتقرب إليهم، ويثمن خصوصياتهم وذلك من خلال إعطاء العناية الخاصة لاحتياجاتهم، وبذلك يشبه هذا البعد الاعتبارية في دراسات جامعة أوهايو[1].

الاهتمام بالإنتاج: تتكون من تلك السلوكيات القيادية التي تشدد على الجوانب التقنية والإنتاج الخاصة بالعمل. من خلال هذا السلوك ينظر للعمال كوسائل لإتمام العمل وبذلك يشبه أسلوب الهيكلة الأولية في دراسات جامعة أوهايو[2].

اعتبرت الدراسات الأولى لجامعة ميتشيجن الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين كشيئين متناقضين، أي أن القائد الذي يهتم بالإنتاج كان اقل اهتماما بالعمال، وعلى العكس من ذلك فالقائد الذي يهتم بالعمال يكون اقل اهتماما بالعاملين. وفي النهاية توصلت إلى أن هذين البعدين مستقلين مثل دراسة جامعة أوهايو، وبذلك يمكن أن يكون توجه القائد للاهتمام بالعمل والعاملين في نفس الوقت[3].

كما استطاع ليكرت التمييز بين أربعة أنماط للقيادة وهي[4]:

النمط المتسلط: يعتمد هذا الأسلوب على استعمال التخويف والعقاب كما أنه لا يفوض السلطة، ولا يعطي الحرية والاستقلالية للمرؤوسين في اتخاذ القرارات.

---

[1] Ricky W Griffin,fundamentals of management,5 th edition , houghton mifflin company, boston ,USA,2008,329.
[2] Peter.G.northouse, op.cit,p78.
[3] idem
[4] Philippe Delstanche, Vers un leadership solidaire: La sociocratie, une nouvelle dynamique pour les organisations, Edipro, Liege ,Belgique,2014, pp 38-40.

النمط الأبوي: يمتاز بالعطف على المرؤوسين مع استخدام أسلوبي التهديد والمكافأة، وهو كذلك قليل الاهتمام بعمل وروح الفريق.

النمط الاستشاري: يقوم القائد باستشارة الموظفين قبل اتخاذ القرار، لكن رغم ذلك ليس للموظفين أي تأثير حقيقي على القرار، كما يهتم هذا النمط بتشجيع عمل الفريق.

النمط التشاركي: يمتاز هذا النمط بقوة التعاون، فهو يشرك المرؤوسين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.

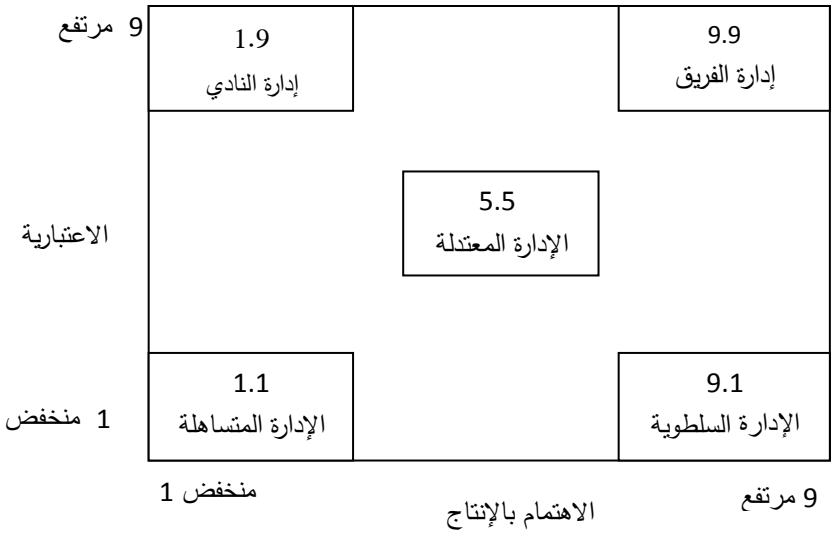
رابعا: الشبكة الإدارية لبليك و موتون (blake and mouton's managerial grid)

تم تطوير هذه النظرية من طرف روبرت بليك وجاين موتون 1964، هذا النموذج تأثر خصوصا بأعمال فليشمان حول الهيكلة الأولية والاعتبارية[1]، حيث تم وضع بعدين كذلك في هذه النظرية في المحور العمودي نجد الاهتمام بالأفراد أما المحور الأفقي نجد الاهتمام بالإنتاج، وتم تجزئة كل محور إلى تسعة .

الشكل الموالي يلخص نظرية الشبكة الإدارية و الأنماط الخمسة الأساسية.

[1] Mirdulo mishra ,kamika gang ,chauchal wadhawan, ijaber,new delhi ,india,,vol13,n03,2015,p 320.

شكل رقم03: نموذج الشبكة الإدارية.



المصدر: Richard .L.Daft,the leadership experience,sixth edition, cengage learning ,Stamford , USA, 2015,p49.

من خلال الشبكة الإدارية المقسمة إلى محورين كل منهما يتجزأ إلى تسعة أقسام، ينتج بذلك 81 نمطا قياديا ممكنا،إلا أن النموذج بين خمسة أنماط أساسية وهي[1]:

1-القيادة المتساهلة أو اللامبالية (1.1) اهتمام القائد بكل من العمل والعاملين منخفض.

2-القيادة السلطوية أو المتشددة (1.9) اهتمام القائد بالعاملين منخفض وبالعمل عالي.

3-قيادة النادي الاجتماعي (1.9) اهتمام القائد بالعاملين عالي وبالعمل منخفض.

4-قيادة معتدلة أو منتصف الطريق أو المتأرجح(5.5) اهتمام القائد بالعاملين والعمل متوازن ولكن ليس بالاهتمام الذي يصل إلى الحد الأعلى.

[1] مرتضى جبار النوري، وآخرون، إستخدام الشبكة الإدارية لبيان أثر السلوك القيادي في تحقيق فاعلية إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والثمانون، بغداد، العراق، ص 53.

5-قيادة إدارة الفريق(9.9) اهتمام عالي ومتوازن بكل من العمل والعاملين.

المطلب الثالث : المدخل الموقفي في تفسير القيادة

لم يوفر كل من مدخل السمات والمدخل السلوكي الإجابات المرضية عن القيادة في المنظمة، حيث أدى قصور المدخلين السابقين وإهمالهم للموقف والظروف المحيطة بالعمل، بالإضافة لعدم تبيان كل منهما أي أسلوب من الأساليب القيادية الواجب إتباعه، وهل يكون نفسه في جميع الظروف. وهو ما أدى إلى ظهور النظرة والمدخل الموقفي في تفسير القيادة والتي تندرج تحتها النظريات التالية :

أولا: نظرية فيدلر الشرطية التفاعلية fiedler's contingency theory

قام فريد فيدلر بدراسة القيادة على مجموعات واسعة في مختلف القطاعات، حيث قام ببناء نظريته التي تهتم بخصائص الموقف. تفترض هذه النظرية أن القادة يميلون إلى نوع معين من السلوك، أي أن القائد إما أن يكون مهتما بالعمل أو مهتما بالعلاقات مع العمال، ورغم كون هذين النمطين يشبهان البعدين المستخدمين في المدخل السلوكي إلا أن هذه النظرية تفترض بأنه يصعب على القائد تغيير أسلوبه القيادي، وهو عكس ما ذهبت إليه النظرية السلوكية التي ترى أنه يمكن للقائد الاختيار بين الأسلوبين[1]. حيث ضمنت هذه النظرية متغيرات متعلقة بالموقف وتتمثل فيما يلي:

1- علاقة القائد بالمرؤوسين: تعبر عن درجة القبول والثقة والإيمان بالقائد من قبل التابعين[2].

[1] Joseph. E.champoux,organizational behavior,integrating individuals,groups,and organization,fourth edition, routledge ,new york,usa,2011,p291.

[2] Stephen .p.robins,timothy.a.jude ,essentiels of organizational behavior, twelveth edition,pearson,nj, usa,2014,p 182.

2- هيكلة المهام: تتعلق بدرجة وضوح المهام، فكلما كانت واضحة تكون للقائد قدرة عالية للسيطرة والرقابة، في حين المهام الغامضة وغير الواضحة تقلل من سيطرة القائد وتأثيره. وتعتبر المهام مهيكلة عندما تكون متطلبات المهمة محددة بوضوح ويعرفها الأشخاص الذين سيقومون بتنفيذها، وتكون كذلك البدائل للقيام بهذه المهام قليلة بالإضافة إلى وضوح انتهاء المهام وكذلك وجود عدد محدود من الحلول الصحيحة له[1].

3- قوة المنصب: تتمثل في السلطة الرسمية للقائد وما المدى الذي يتمتع فيه بهذه السلطة على المرؤوسين، حيث تكون قوة المنصب مرتفعة عندما يكون للقائد القدرة على التخطيط وتوجيه المرؤوسين وتقييمهم ومن ثم مكافأتهم أو معاقبتهم، وعلى العكس من ذلك تكون قوة المنصب منخفضة عندما يكون للقائد سلطة قليلة على المرؤوسين ولا يمكنه تقييم أعمالهم ومكافأتهم، وتعتبر قوة المنصب المرتفعة هي الموقف والوضعية المفضلة للقائد[2].

من اجل قياس وتحديد الأسلوب القيادي طور فيدلر أداة سماها زميل العمل الأقل تفضيلا least prefered co-worker وهذا المقياس يتكون من ستة عشر صفة أو خاصية ثنائية القطبية تقاس على سلم من ثمان درجات، وكلما كانت الدرجة المحصل عليها منخفضة يكون أسلوب القائد الأكثر فعالية هو الأسلوب المهتم بالعمل[3]. والشكل الموالي يوضح ويلخص نظرية فيدلر.

[1] Peter .G. northouse,opcit,pp 124-125.
[2] Richard .L.Daft,opcit,p 74.
[3] JHON .r.Shermershorn jr, James.G.Hunt,Richard.N.Osborn, organizational, seventh edition ,wiley, usa, 2002,p348.

شكل رقم04: نموذج فيدلر لفعالية القيادة.

	1	2	3	4	5	6	1	8
علاقة القائد مع الأعضاء	جيدة				سيئة			
هيكلة المهام	مهيكلة		غير مهيكلة		مهيكلة		غير مهيكلة	
قوة المنصب	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة
النمط القيادي الفعال	مهتم بالعمل	مهتم بالعمل	مهتم بالعمل	مهتم بالعلاقة	مهتم بالعلاقة	مهتم بالعلاقة	كلاهما	مهتم بالعمل

المصدر: David Langford, M. R. Hancock, R.F. Fellows, A.W. Gale, Human Resources Management in Construction, Routledge,NY,USA, 2014,p 77.

ورغم ذلك فهذه النظرية واجهت بعض الانتقادات، حيث أن دراسات اختبار النظرية التي أجريت، بينت أنه يمكن دعم هذه النظرية فقط إذا كانت تستخدم ثلاثة فئات بدلا عن الثمانية المستعملة كما أن استقصاء LPC ليس مفهوم بطريقة جيدة بالإضافة إلى كون أجوبة المستجوبين غير مستقرة[1].

كما أن المستجوبين لا يفهمون كيف يمكن لتوصيفهم لشخص آخر أن يؤثر في نمط القيادة، بالإضافة إلى كون هذه الأجوبة تعكس توجه المستجوبين. فإن كانوا يفضلون العمل فإنهم لا يحبون العمل مع الأشخاص الذين لا يحبون العمل وان كانوا يحبون العلاقات فإنهم لا يحبون العمل مع الأشخاص

[1] Stephen .p.robins,timothy.a.jude, op.cit,p 183.

الذين يحبون العمل. كما فشلت هذه النظرية في شرح لماذا بعض الأنماط القيادية أكثر فعالية في بعض المواقف من الأنماط الأخرى، ولم توضح هذه النظرية ماذا يمكن للمنظمة أن تفعل عندما يكون هنالك سوء ربط بين القائد والوضعية[1].

ثانيا: نظرية المسار الهدف path goal theory (Evans and House)

تركز هذه النظرية التي ظهرت سنة 1971 على فاعلية القائد في زيادة تحفيز المرؤوسين على طول المسار نحو تحقيق الهدف، وسميت بهذا الإسم لأنها تشدد على تأثير القادة في إدراك وفهم المرؤوسين لأهداف العمل والتطوير الذاتي لها ومن ثمة المسار لتحقيقها[2].

ويكون تحفيز القائد للمرؤوسين من خلال توضيح الفوائد التي يمكنهم أن يحصلوا عليها جراء تحقيق أهداف الجماعة بالإضافة إلى توضيح المسار لتحقيق ذلك، وطورت هذه النظرية لمعالجة قصور نظرية فيدلر المتمثلة في عدم قدرة القادة على تغيير نمطهم السلوكي حسب الموقف[3].

حدد هاوس أربعة أنماط لسلوك القائد التي يمكن إستخدامها من أجل تحفيز المرؤوسين[4]:

1 – السلوك التوجيهي: (يشبه الهيكلة الأولية) حيث يسمح القائد للمرؤوسين بمعرفة ما هي المهام الواجب أداؤها وبأي طريقة يتم ذلك.

2 – السلوك الداعم: (يشبه الإعتبارية) يسمح للمرؤوسين بمعرفة مدى إهتمام القائد بالحالة النفسية لهم والإهتمام بهم.

---

[1] Peter .G. northouse,opcit,pp 128-129.
[2] Klenke karin,women and leadership : A Contextual Perspective, Springer Publishing Company,new york,usa, 2004, p 71.
[3] Culter.alan,Gail.steptoe-warren,leadership psychology,kogane page,2014,p15.
[4] -Jennefer .M.George,Gareth.R.james,inderstanding annd managing organizational behavior,sixth edition,pearson,usa,p350.

3 – السلوك التشاركي: يشرك المرؤوسين بإتخاذ القرارات التي تؤثر بهم.

4- السلوك الموجه نحو أداء العمل: يدفع المرؤوسين لبذل أقصى ما في وسعهم، حيث يشتمل هذا السلوك على وضع أهداف صعبة للمرؤوسين، ويتوقع منهم أداء عالي لها مع التعبير عن ثقة القائد بهم.

أما بالنسبة لعوامل الموقف فقط حددت هذه النظرية عاملين أساسين ومهمين في تحديد السلوك القيادي وهما[1]:

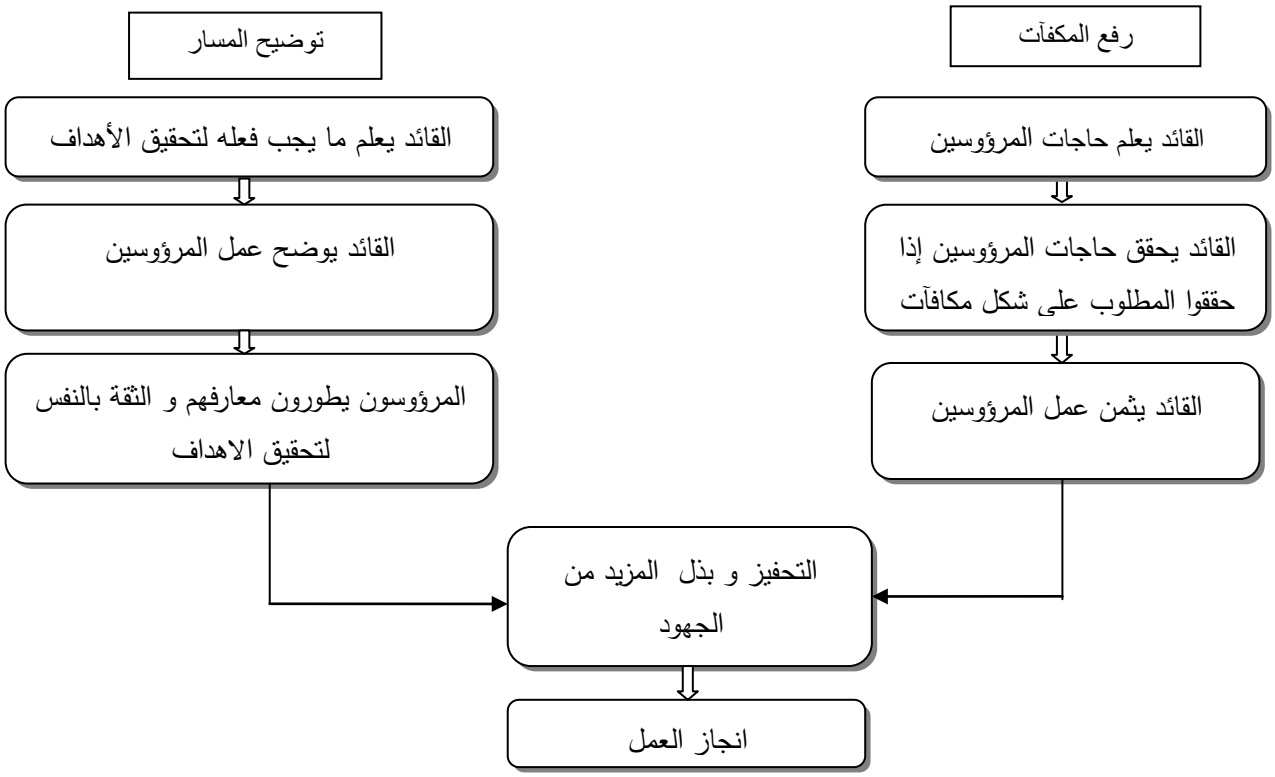
أ- العوامل الشخصية للمرؤوسين: وتتمثل في إدراك وفهم المرؤوسين لقدراتهم ومصدر القيادة ودورها، بالإضافة لفهمهم لما يحدث لهم، وما هي آراؤهم ووجهات نظرهم للأشخاص المتواجدين في مراكز السلطة.

ب- العوامل المحيطة (البيئية): وتتمثل في المهام وطبيعة نظام السلطة في المنظمة والأعمال الأولية للفريق.

الشكل الموالي يوضح دور القائد في نموذج المسار الهدف.

[1] Joseph.E.chonpoux,op.cit,p294.

شكل رقم 05: دور القائد حسب نظرية المسار الهدف.

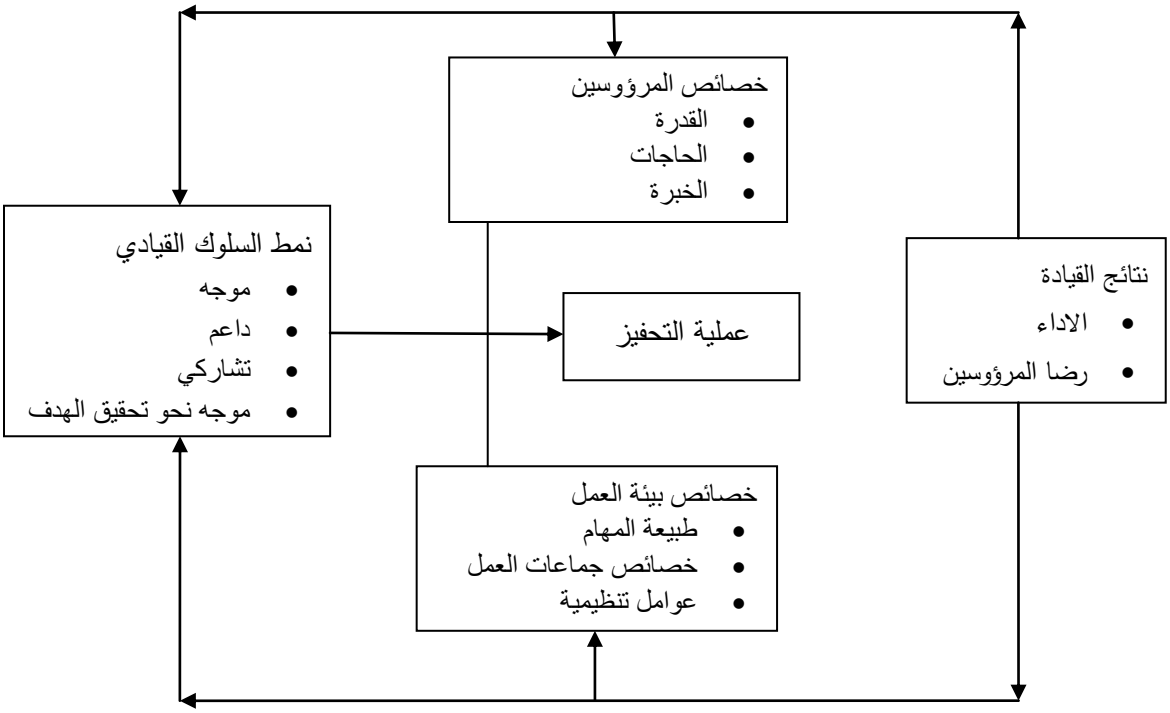


المصدر:.Richard .L.Daft,the leadership experience, op.cit,p294

يبين الشكل أعلاه مختلف ادوار القائد لتحقيق وانجاز عمل المنظمة، ويتم ذلك من خلال توضيح المسار واستخدام المكافأة، ونتيجة للتفاعل بينهما تتحقق أهداف المنظمة.

كما أن الشكل الموالي يلخص نظرية المسار الهدف وكيف تكون القيادة وفقا لهذه النظرية، وذلك من خلال التفاعل بين خصائص بيئة العمل، خصائص المرؤوسين والنمط القيادي من اجل تحقيق النتائج المطلوبة.

شكل رقم06: مخطط توضيحي لنظرية المسار الهدف.



المصدر: Klenke Karin, women and leadership :a contextual perspective,op.cit , p72.

ثالثا: القيادة الموقفية (دورة حياة القيادة) Hersey and Blanchard

طور هذه النظرية كل من بول هيرسي وكينيث بلانشارد، حيث تعتمد هذه النظرية على مدى معرفة القائد لنضج التابعين له، ومن ثمة تحديد النمط القيادي المناسب. فالنمط القيادي المتبع في حالة المرؤوسين ذوي المهارات العالية والخبرة الكبيرة، والقادرين على أداء عملهم بدون رقابة وإشراف مستمر تختلف عن أولائك المرؤوسين الذين هم على النقيض من ذلك[1].

[1]David.I.Bertocci,leadership in organizations.There is a difference between leaders and managers, the university press of America,Mary land,usa,2009, p39.

تبنى هذه النظرية على بعدين لسلوك القائد وهما:

السلوك الموجه نحو العمل والذي يتمثل في مدى قيام القائد بتنظيم وتوضيح أدوار المرؤوسين. أما السلوك الثاني فهو السلوك الموجه للعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين، سواء مع القائد أو فيما بينهم من خلال إتباع القائد لأسلوب الدعم والاستماع، بالإضافة لإيجاد الوقت لمساعدة أعضاء الفريق[1].

كما ترتكز على درجة نضج المرؤوسين والتي عرفها بأنها القدرة على أداء العمل والرغبة واستعداد الأفراد لقبول سلوك القيادة والتوجيه، هذا النضج يتمثل في كل من النضج النفسي، فالفرد الذي يمتلك النضج الوظيفي يمتاز بالمعرفة والمهارة والخبرة والقدرة على أداء العمل دون مساعدة الآخرين، أما النضج النفسي فيشير إلى أن الأفراد لديهم الرغبة والاستعداد والتحفيز لأداء الوظائف المتوقعة بدون تحفيز خارجي[2].

بالإضافة إلى المتغيرين السابقين (النضج النفسي، و النضج الوظيفي)، حددت النظرية أربعة مستويات للنضج وهي[3]:

مرحلة النضج 1: الأفراد غير قادرين ولا يرغبون بأداء العمل وتحمل المسؤولية، بالإضافة لكونهم غير مؤهلين ولا يملكون الثقة (مستوى منخفض من النضج).

مرحلة النضج 2: الأفراد غير قادرين على أداء العمل ولكن يرغبون في أداء المهام الأساسية، فهم متحفزون للعمل لكن ينقصهم المهارات اللازمة (مستوى منخفض من النضج).

---

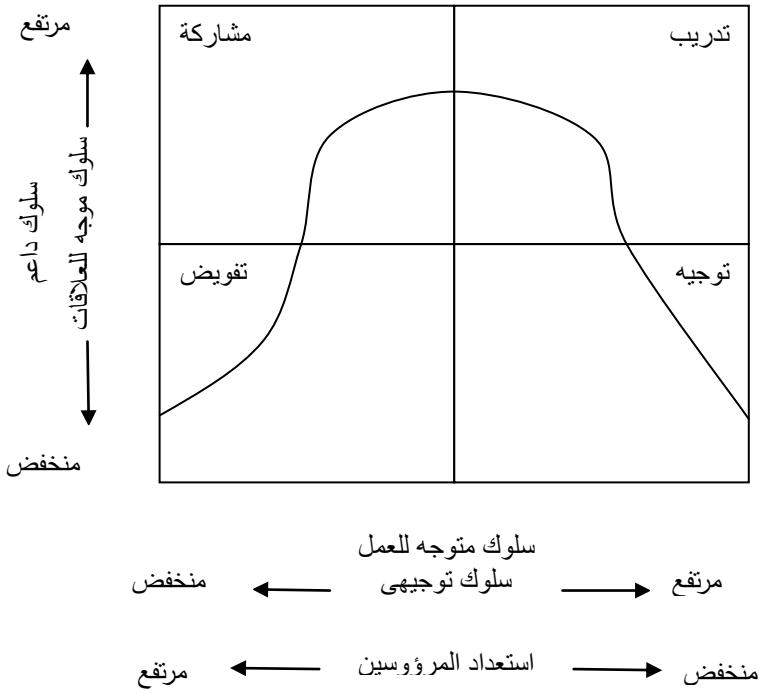
[1] Andrew Kakabadse,nada kakabadse,essence of leadership,Thomson learning ,London, uk,2006,p 96.
[2] Jerome B Mckenney,Lawrence C Howard,Public administration,managing power and accountability,secon edition,praeger publisher,london,uk, p391.
[3] Ramesh B rudani,principles of management,Mc graw hill educaton,new delhi, india,2013,p 354.

مرحلة النضج 3: الأفراد قادرين على أداء العمل ولا يرغبون في أداء ما يرغب به القائد، أي أن المرؤوسين قادرين على أداء العمل إلا إنهم غير متحفزين لفعل ذلك العمل (مستوى مرتفع من النضج).

مرحلة النضج 4: الأفراد قادرين وراغبين في فعل ما يريده القائد (مستوى جد مرتفع من النضج).

كما حددت هذه النظرية أربعة أنماط قيادية والشكل الموالي يحدد نموذج القيادة الموقفية:

شكل رقم07: نموذج هيرسي وبلانشارد للقيادة الموقفية.



قادر يرغب موثوق	قادر لا يرغب غير موثوق	غير قادر يرغب موثوق	غير قادر لا يرغب غير موثوق
م 4	م 3	م 2	م 1

المصدر: Patrick Dawson, constantine Andriopoulos,managing change and creativity and innovation , second edition, sage publication ,london,uk,2014,p301.

إلا أن هذه النظرية لم تخل من بعض النقائص وهي[1]:

- فعالية القيادة لا تتحدد فقط من خلال نضج العاملين، بل هناك متغيرات أخرى تؤثر في ذلك؛

- هذه النظرية ترتكز على أداة استقصائية، والقصور في هذه الأداة أثر على النظرية ككل؛

[1] Ramesh B,Rudaniop.cit,p555.

– ترى هذه النظرية أن الرغبة والقدرة على العمل هما المؤشران الوحيدان لمستوى نضج العاملين، إلا أنه يمكن إيجاد مؤشرات أخرى؛

– الموقف لا يتحدد من خلال النضج فقط، حيث يعتبر بذلك نموذج جد مبسط للقيادة الفعالة؛

– هي امتداد لأبحاث سبقتها (الشبكة الإدارية ، دراسات جامعة أوهايو، نظرية فيدلر) ولم تأتي بشيء جديد.

رابعا: نظرية القرار الطبيعي vroom and yetton's normative theory

تم تطويرها من طرف فروم ويتون 1973، حيث تركز هذه النظرية على جانب واحد في القيادة وهو اتخاذ القرار، كما ترتكز كذلك على توفير مجموعة من المبادئ التوجيهية للقادة من اجل اتخاذ القرار. ووفقا لهذا النموذج يكون القادة أكثر فعالية في اتخاذ القرار المناسب عندما تكون الظروف التي يواجهونها ملائمة[1]. كما اقترحت هذه النظرية هيكلا لكيفية إشراك القادة للأفراد والجماعات في اتخاذ القرار، والذي اتخذ شكل شجرة قرار التي توجه القائد. ومن خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة تتعلق بجودة القرار، وإلى أي درجة يملك القائد المعلومات الأساسية لاتخاذ القرارات ذات جودة عالية، وهل المشكل مطروح بشكل جيد، وإلى أي درجة يحظى القرار بقبول المرؤوسين، وإلى أي درجة يمكن تقبل الصراع بين المرؤوسين. وبناءا على ذلك تكون عملية إتخاذ القرار[2].

ترتكز هذه النظرية على الفرض الذي يؤكد بأن المشاركة تؤدي إلى زيادة قبول القرار وذلك يؤدي إلى الإلتزام به وبالتالي عملية التنفيذ.

---

[1] Jex Steve M,organizational psychology a scentist practitioner approach,third edition,somerset :jhon wiley and sons incorporated, new york,usa,2014,p388.

[2] Rainey Hal G ,understanding and managing public organization, jhon wiley and sons incorporated,new york,usa,2014,p342.

وحدد فروم خمسة أنماط قيادية وهي[1]:

– **النمط1:** القائد يقرر بمفرده، أي أنه يقوم باتخاذ القرار دون مناقشة الموقف مع المرؤوسين، حيث يعتمد على المعرفة الشخصية والمعلومات المستمدة من الوثائق المكتوبة.

2 – النمط2: القائد يقوم بالبحث عن المعلومات ومن ثمة يتخذ القرار بمفرده، حيث يقوم بجمع المعلومات الإضافية من مرؤوسيه للوصول إلى القرار المتخذ. فيمكن للقائد أن يبين أو يمتنع عن توضيح المشكل، إلا انه يطلب المعلومات دون الحاجة إلى عرض حلولهم واقتراحاتهم.

3– النمط3: القائد يستشير الأفراد ثم يقرر، حيث يقوم بمشاركة المشكل مع بعض المرؤوسين كل على حدا، وبذلك يقوم بجمع معلومات إضافية، ويبحث النصائح والحلول الممكنة للمشكل ليقوم باتخاذ القرار بنفسه.

4– النمط4: القائد يستشير المجموعة بكاملها ومن ثمة يتخذ القرار بنفسه، باستخدام هذا النمط يقوم القائد بالاجتماع بمرؤوسيه كلهم في مجموعة ومناقشة البدائل الممكنة، حيث ينظر إليهم كمستشارين وقد يستخدم آرائهم ومشاعرهم كمصادر إضافية ولكن القرار الأخير يعود له.

5– النمط5: القائد يشرك المجموعة في حل المشكل واتخاذ القرار بصفة جماعية، حيث يمنح للمرؤوسين المشاركة الكاملة في عملية اتخاذ القرار، يوضح المشكلة للمرؤوسين ويقدم المعلومات اللازمة ومن بعد ذلك يقوم بالمناقشة كأي عضو في المجموعة دون استخدام مركزه كقائد للتأثير عليهم، أي أن المجموعة هي من تقوم باتخاذ القرارات وعليه القبول بها.

[1] Viv shackleton , business leadership , thomson ,london, uk, 1995, p 32.

و يكون نجاح اختيار النمط المناسب للقيادة مرتبط بمدى نجاح حل المشكلة ومدى تناسب النمط مع ظروف الموقف، ويمكن قياس ذلك من خلال المعيارين التاليين[1]:

1- جودة القرار: وهي تعبر عن الجوانب الموضوعية المتعلقة بالقرار والتي تؤثر على أداء المجموعة، وتكون جودة القرار عالية عندما يتم اختيار أفضل بديل، كما تكون جودة القرار مهمة عندما يكون هناك قدر كبير من التباين بين البدائل، ويكون للقرار عواقب مهمة على أداء المجموعة. وفي حالة العكس تكون جودة القرار غير مهمة.

2- درجة قبول القرار: تعبر عن مدى التزام المرؤوسين بتنفيذ القرار بفعالية، وتكون درجة القبول مهمة عندما يكون تنفيذ المرؤوسين للقرار مؤثر عليهم وعلى تحفيزهم للعمل، وتكون في بعض الحالات درجة القبول مرتفعة بسبب تأثير القائد عليهم، أو بسبب كون القرار مفيد لهم بوضوح. وقد لا يقبل المرؤوسين القرارات الاوتقراطية لعدم استشارتهم وعدم فهمهم للقرار وبالتالي قد يرون هذا القرار مضر بمصالحهم. فالافتراض الأساسي للنموذج مرتكز على انه كلما زادت مشاركة المرؤوسين زادت دوافعهم لتنفيذ القرار بنجاح.

بالإضافة إلى المعيارين السابقين (جودة القرار، درجة القبول) ومن خلال الإجابة عن مجموعة من الأسئلة بنعم أولا يتوصل القائد إلى أي الأنماط الخمسة أكثر تفضيلا وملائمة. وهذه الأسئلة تتمثل في التالي[2]:

س1 – هل المشكل يحتاج لجودة القرار لنجاحه؟

س2 – هل للقائد معلومات كافية لاتخاذ القرار بجودة عالية؟

[1] Gary Yukl,op.cit,p112.
[2] Mirza .S.Saidain,organizational behavior, tata Mc graw hill publishing limited,new delhi, india, 2003,p112.

س3 – هل المشكلة واضحة للقائد من أبعادها وعناصرها؟

س4– هل يعتبر قبول المرؤوسين للقرار المتخذ عنصرا حيويا وحاسما في تنفيذ القرار؟

س5– هل إذا انفرد القائد باتخاذ القرار يكون محل قبول من قبل المرؤوسين؟

س6– هل المرؤوسين يسعون لتحقيق الأهداف التنظيمية؟

س7– هل هناك نزاع بين المرؤوسين حول الحل والقرار المتخذ؟

خامسا : نظرية وليام ريدن ثلاثية الأبعاد.

طور ريدن نموذجه الثلاثي الأبعاد بإضافة بعد ثالث للبعدين المقترحين في دراسة جامعة أوهايو وسمي البعد الثالث " بعد الفعالية " وعليه يصبح النموذج مبني على الأبعاد التالية:

الفعالية، العلاقات الإنسانية والمهام، حيث حاول دمج مفهوم الأنماط القيادية مع الموقف[1]. وبالإضافة إلى اعتماده بعد الفعالية، أضاف كذلك تأثير الموقف على ملائمة النمط المستعمل[2].

كما اقترح ريدن أربعة (4) أنماط أساسية لهذه الأنماط الأربعة ويمكن أن تكون فعالة أو غير فعالة، وبذلك ينتج ثمانية (8) أنماط تمثل توليفات لبعد العمل والعلاقات ومختلف درجات الفعالية للأنماط الأربعة الأساسية[3].

الأنماط الأربعة الأساسية تتمثل في[4]:

---

[1] Fred.c.LunenbergAllan. C.Ornstein,educational administration :concepts and practices, sixth edition , wodswrth cengage learning,belmort,usa,2012,p119.

[2] Sanghamitra buddhapriya,women in management,,A.P.H publishing corporation,new delhi ,india, 1999,p 36.

[3] Anupam Karnakar,Bidisha sarkar Datta, principles and practice of management and business communication, pearson , india,2012,p239.

[4] levin roe,leadership practices and perspectives,oxford university press, oxford,uk,2017 ,p85.

1- المنعزل (المنفصل): وهو الشخص المبتعد كثيرا عن كل من العمل والعلاقات مع العمال.

2- المنتمي (المرتبط): يهتم كثيرا بالعلاقات الإنسانية وبذلك يبحث هذا النوع من القائدة على راحة العامل بالدرجة والمسار الوظيفي والظروف الاجتماعية الخاصة بالعامل .

3- المتفاني: يهتم كثيرا بأداء العمل، أي أن القائد يولي أهمية بالغة لكيفية سير العمل داخل المنظمة، فهو لا يبالي للعلاقات مع العمال وهدفه الوحيد انجاز العمل وتحقيق الأهداف دون الأخذ بعين الاعتبار للعلاقات الإنسانية داخل المنظمة.

4- المتكامل: يهتم بالعلاقات الإنسانية وأداء العمل بنفس الوقت، فهذا النمط يوازن بين كل من العمل والعلاقات الإنسانية في المنظمة، فحبه للعمل وانجازه على أتم وجه وبذلك بلوغ الأهداف المسطرة، لا يمنعه من الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والظروف الاجتماعية للعمال.

أما الأنماط الفعالة هي[1]:

1- القائد التنفيذي: يولي أهمية قصوى للعمل والأفراد، فالمدير الذي يستخدم هذا النمط يملك قدرة عالية على التحفيز واستخدام الفريق بفعالية وله نجاح كبير في تحقيق الأهداف.

2- القائد المنمي (المطور): يولي أهمية قصوى للأفراد واهتمام أقل بالعمل فهو يمتاز بثقته في الأفراد.

3- البيروقراطي: يولي اهتمام أقل لكل من العمل والأفراد، حيث يريد السيطرة على الوضع من خلال اللوائح والقوانين وهو غير محبب لدى المرؤوسين.

[1] VSP Rao,Hari Krishna,management text and casses,first edition, exel books,new delhi,india,2002,669.

4- الأوتوقراطي العادل (الخير): اهتمامه بالعمل أكثر من الأفراد، يعرف ما يجب فعله لأداء العمل، وكيف يتم ذلك من دون حدوث استياء من المرؤوسين.

أما الأنماط غير الفعالة فهي[1]:

1- القائد الهارب (المنسحب)(قليل الاهتمام بالعمل/ قليل الاهتمام بالعلاقات):

هو ذلك القائد الذي لا يبدي اهتمام لا بالعمل ولا بالعلاقات مع المرؤوسين وبذلك يكون غير فعال وهدام، بالإضافة إلى أنه لا يبد اهتماما بتقديم ما هو مرجو منه، حيث يعتبره ريدن النمط الخطير لما له من آثار سيئة على نفسية المرؤوسين وبالتالي التأثير السلبي على أدائهم.

2 – القائد المجامل (المبشر) (كثير الاهتمام بالعلاقات قليل الاهتمام بالعمل):

رغم أن هذا القائد يهتم بالعلاقات مع أعضاء الفريق إلا أنه يصنف كقائد غير فعال، لأنه يهتم كثيرا بالحفاظ على العلاقات والسلم، وبالتالي فالعمل والإنتاج يتعطل جراء بحثه عن الشعبية بدلا من اتخاذ قرارات صعبة قد تجابه بالرفض من قبل المرؤوسين.

3 – القائد الأوتوقراطي (يهتم بالعمل/ لا يهتم بالعلاقات):

يستخدم سلطته الرسمية وتكتيكات قوية لضمان تنفيذ المهام دون الاهتمام بالجانب والتكلفة الإنسانية، حيث يعتبر هذا النوع من القيادة غير فعال بسبب تنفيذ المهام يكون بسبب الإكراه والخوف، بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق لا يتجاوبون عن طيب خاطر، وقد يبدون مقاومة واسعة لأهداف المنظمة.

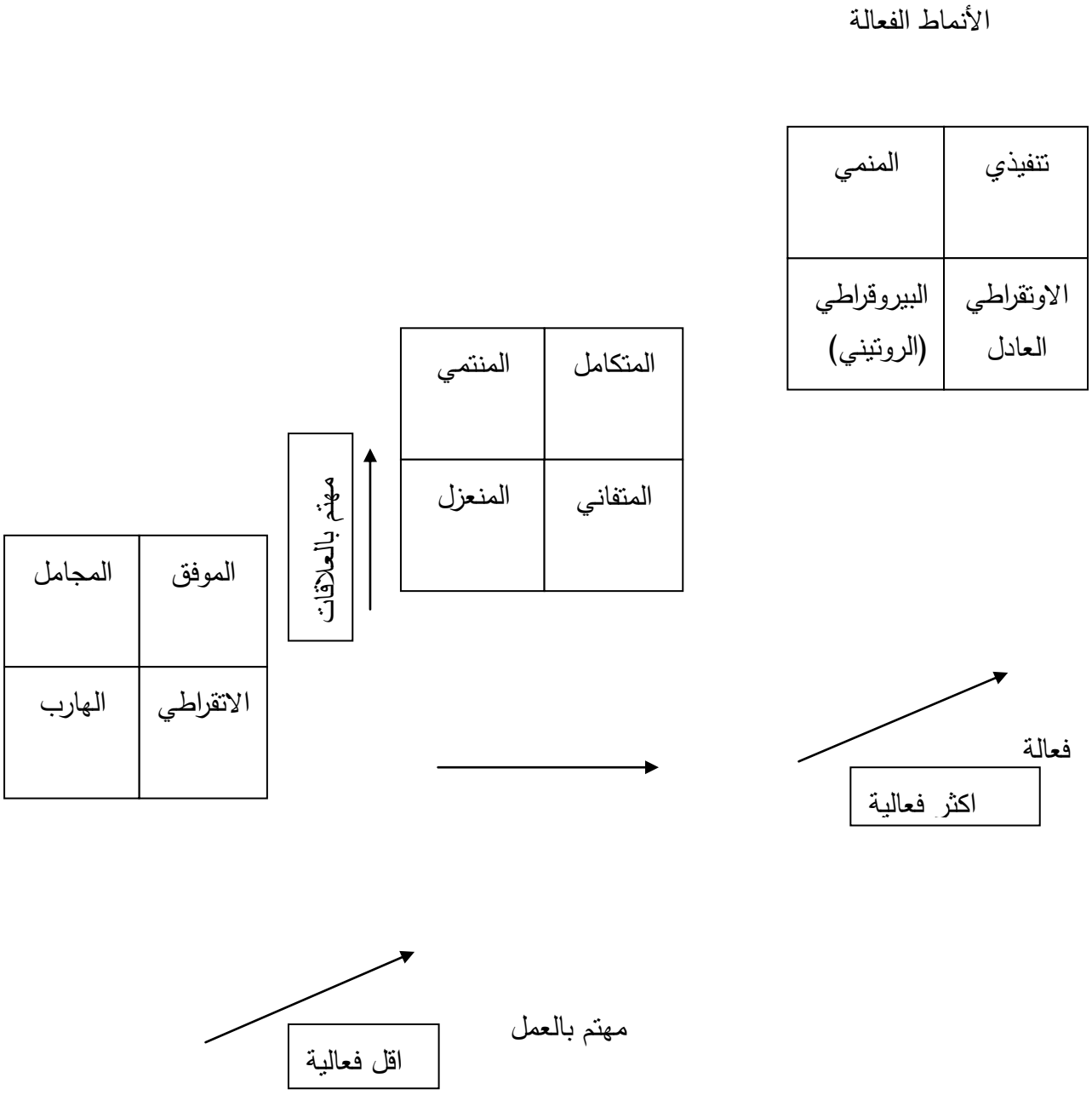
[1] Levin Roe ,op.cit,p 85.

4- القائد الموفق(يهتم بالعمل / مهتم بالعلاقات):

هو من النوع الذي يعرف ما ينبغي فعله، إلا أنه غير كفء وغير قادر على اتخاذ القرار الصحيح، ويمتاز هذا النمط بكونه مماطل ومتذبذب، ويستجيب دائما للضغوط والأصوات المطالبة بقوة. أي أنه يهتم بحل الأزمات الآنية وليس الأزمات الطويلة الأجل التي تحتاج إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية بالإضافة إلى امتيازهم بالأنانية من خلال اختيارهم لتركيز طاقاتهم لإرضاء الأفراد القادرين على مساعدتهم في مسارهم الوظيفي.

والشكل الموالي يلخص نظرية ريدن ثلاثية الأبعاد

شكل رقم08:نموذج ريدن ثلاثي الأبعاد للقيادة الفعالة.



المرجع: Fred C Lunenberg,op.cit,p 119.

سادسا: نظرية بدائل القيادة.

لقد ظهرت هذه النظرية سنة 1978 على يد كير وجيرمر كنتيجة منطقية لتطور الأبحاث خلال الستينات حول القيادة والتي ركزت على تنوع توجه القائد نحو العمل أو العلاقات مع المرؤوسين، ووفقا لكير وجيرمر فإن كل هذه النظريات قد افترضت فرضا أساسيا وهو أن بعض الأنماط القيادة الهرمية مطلوبة وضرورية في المنظمات الرسمية، أما نظرية بدائل القيادة شككت في الحاجة للقيادة في جمع المواقف والظروف، حيث اقترحت جوانب موقفية مرتبطة بالأفراد والمهام والمنظمة التي تقلل من أهمية القيادة الرسمية من خلال تحييد أو تبديل تأثير القائد على المرؤوسين[1].

تتمثل هذه العوامل في خصائص المرؤوسين، خصائص المهام والخصائص التنظيمية والجدول الموالي يبين بدائل القيادة.

[1] Margie Parikh,Raajen Gupta,organizational behavior,Tata Mc Graw hill education privated limited,new delhi, india,2010,p 530.

جدول رقم03 : بدائل القيادة.

المتغيرات		توجه نحو المهام	توجه نحو العلاقات
متغيرات تنظيمية	تماسك الفريق	بديل	بديل
	إضفاء الرسمية	بديل	دون تأثير
	العناد	يحيد	دون تأثير
	قوة المنصب منخفضة	يحيد	يحيد
	الفصل	يحيد	يحيد
خصائص المهام	مهام مهيكلة	بديل	دون تأثير
	تغذية عكسية	بديل	بديل
	الارتياح	بدون تأثير	بديل
خصائص الفريق	الاحترافية	بديل	بديل
	التدريب / الخبرة	بديل	دون تأثير
	قيمة منخفضة للمكافآت	يحيد	يحيد

المصدر:

Danny samson,Richard .L.Daft,Fundamentals of management, cenagage learning ,victouria , Australia,2015,p462.

المبحث الثاني: النظريات الحديثة للقيادة

بعد سيطرة النظريات التقليدية ونظرية السمات والنظرية الموقفية، ومع التطور المستمر في ميدان الإدارة ظهرت وجهات نظر جديدة للنظر في القيادة، أدى إلى ظهور عدد من النظريات الحديثة تشمل في محتواها وأساليبها خصائص وميزات تؤدي إلى التكاملية، والإبداعية، وكذلك الشمول، والتعامل مع الحاضر والمستقبل. وقد أطلق على هذه النظريات اسم نظريات القيادة الجديدة (New Leadership Theories) وشملت نظريات القيادة الإلهامية (Inspirational)، والقيادة الرؤيوية (Visionary)، والقيادة الجاذبة أو الكاريزما (Charismatic)، والقيادة الخادمة (Servant leadership)، والقيادة التحويلية (Transformational Leadership) .

و هو ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: النظرية التحويلية والتبادلية

إن من أهم النظريات الحديثة التي اهتمت بدراسة القيادة نجد نظرية القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، حيث تركز النظرية التحويلية على شخصية القائد والتي تبحث عن تحقيق رؤية المؤسسة وتطلعات العمال. أما القيادة التبادلية فتقوم على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج والعقاب مقابل ضعف الأداء وانخفاض الإنتاج.

أولا:القيادة التبادلية

1 – مفهومها:

عرّف أفوليو ويامارينو Avolio and Yammarino 2002 القيادة التبادلية بأنها سلوكً قيادي يركز فيه المدير على توضيح أهداف العمل الذي يقوم به المرؤوس وكيفية أداء هذا العمل والمكافآت التي سيحصل عليها عند تحقيق هذه الأهداف بنجاح أو العقوبات التي سيحصل عليها إن أهمل أو أخلّ بالأداء المطلوب منه، أي أنها علاقة مستندة أساسا على وجود سلسلة من المنافع القيّمة المتبادلة بين طرفي العلاقة وهما القائد والأفراد.

ووفقاً لفيقودا وبيري (2012) Vigoda-Gadot and Beeri فإن القادة التبادليون يقدمون أشياء قيّمة (مكافآت، حوافز، ثناء، اعتراف بالجهود) وهم ينتظرون ويتوقعون من الأفراد في مقابل ذلك تقديم أشياء قيّمة (أداء عالي، إخلاص في العمل ، التزام بأهداف المنظمة). وبخلاف ذلك، يتلقى الأفراد إجراءات تأديبية أو عقوبات رادعة إذا ما فرطوا أو أهملوا القيام بواجباتهم الوظيفية. كما تجدر الإشارة إلى أن نظرية LMX أو التأثير المتبادل بين القادة والأفراد (Leader–Member Exchange) عالجت بتوسع درجة التأثير بين الطرفين على الأداء وعلى العديد من الأبعاد التنظيمية الأخرى.

وبالتالي، فإن فعالية القادة التبادليون تكمن وتتوقف على قدرتهم في تحقيق تطلعات الأفراد وتوقعاتهم وتلبية احتياجاتهم وبالتالي التحكم في سلوكياتهم وأدائهم، وفي نفس الوقت تحقيق أهداف وغايات المنظمة، كما أن عماد القيادة التبادلية وهدفها الأساسي هو التأثير في التابعين للحصول على الامتثال السلوكي منهم مع الممارسات التي من شأنها تعظيم المصالح المتبادلة لكلا الطرفين.

2- خصائصها:

تتمثل خصائص القائد التبادلي في التالي[1]:

- يحدد مهام ومسئوليات وواجبات المرؤوسين التي تسهم في وصول المنظمة لأهدافها وغاياتها؛
- يمنح المكافآت والحوافز للمرؤوسين بما يؤدي الى تحقيق هذه الأهداف؛
- يتجنب المخاطرة إلى درجة كبيرة؛
- يهتم بالمحددات الزمنية للأداء؛
- يعالج ما هو موجود كوسيلة للاحتفاظ بالسيطرة أو التحكم؛
- يولي اهتماماً ملحوظاً بتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

3- أبعادها:

هذه النظرية تتبني على عدة أبعاد لكن أشهرها بعدين رئيسيين هما:

1-**المكافأة الموقفية أو المشروطة** Contingent Reward**:** وهي تعني أن تقديم المكافأة أو العقاب يتوقف على حجم أو مستوى الأداء. وبالتالي، فكلما حرص المرؤوسون على تقديم مستوى أداء مرتفع كلما زادت فرص حصولهم على الحوافز الملائمة وقلت فرص العقوبات الموجهة لهم. وهذا يؤكد بوضوح ما تم الإشارة إليه من أن العلاقة بين الطرفين هي علاقة أو عملية تبادلية للمنافع.

---

[1] عبدالله مداري الحربي، القيادة التبادلية ، http://saudileadership.org ، تاريخ الاطلاع : 15-7-2017 .

2- **الإدارة بالاستثناء** :Management by Exception هذا البعد يركز على استخدام مبدأ التغذية الراجعة أي متابعة الأداء وإجراء التصحيحات الملائمة لتحسينه والتصدي لأي انحرافات في الأداء من خلال إيقاع العقوبة عند التقصير والمخالفة (التدخل السلبي) أو مراقبة أنشطة وسلوك الأفراد، وتوقع المشاكل، واتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل بروز أي صعوبات تعيق تحقيق الأهداف.

وظهر مفهوم القيادة التعاملية أو التبادلية(Transactional Leadership) مرافقاً لمفهوم القيادة التحويلية، ويشير(Iain, 2007) إلى أن التمييز بين هذين النمطين من القيادة جاء من خلال كتابات(Downton) عام 1973، وأعاد التأكيد عليه بيرنز (Burns) عام 1978م، واعتبر بيرنز(Burns, 1978) القائد التبادلي أو التعاملي بأنه قائد(عادي)، وهو الذي يشتري الولاء بالمكافأة، والأمن بالطاعة، في حين أن القائد التحويلي(فوق العادي)، هو الذي يحفز العاملين، ويرفع من توقعاتهم، من خلال طرق جديدة ومبتكرة، ويرى بأن هذين النمطين من القيادة على طرفي نقيض، فالمدير التعاملي يبادل الوظائف والأمن بالطاعة والانتماء مقابل الإذعان للقائد[1].

ثانيا: القيادة التحويلية

1- مفهومها:

يصفها كونجر ,(Conger) بأنها ذلك النوع من القيادة الذي يتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة. وأشار فيرهولم Fairholm إلى أن القيادة التحويلية تستخدم الإلهام، والرؤى

[1] قمر أبوشعبان، .محمود أبوسمرة، .محمد الطيطي، مدى توافر سمات القيادية التحويلية لدى مديري مدارس مدينة القدس ، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، ص 6.

المشتركة، والقيم لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير والتحفيز، ورفع الروح المعنوية؛ فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة[1].

و الجدول الموالي يلخص بعض تعريفات القيادة التحويلية.

جدول رقم04: تعريف القيادة التحويلية.

	الباحث	التعريف
1	Shibru	نمط قيادي يلهم الأتباع على تجاوز المنفعة الشخصية وتحويلها لصالح المنظمة وقادر على التأثير باهتمامات التابعين.
2	Bell	عملية قائمة على تحفيز الأتباع من اجل تجاوز المصلحة الشخصية على حساب مصالح الفريق أو المنظمة.
3	القيسي والطائي	هي قيادة استراتيجيه، وتعتبر أهم النماذج الحديثة للقيادة،وهي من طراز خاص تأخذ على عاتقها عملية التغيير والتحويل بالشكل الذي يلائم ضغوط البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة وبما يؤمن تحقيق أهداف المنظمة بأبعادها الكمية والنوعية والزمنية المحددة.
4	السوداني	ذلك النمط القيادي الذي يوضح مدى تأثير القائد في المروؤسين من حيث تحفيزهم وإلهامهم ودفعهم نحو إتقان العمل بما ينسجم وأهداف المنظمة

المصدر: عفاف حسن هادي الساعاتي، محمود عايد حسن المسارّي، أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتوجات الألبان، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 23 العدد 3، 2015، 1314.

[1] زياد الطحاينة، معين عودات، السلوك القيادي التحويلي للمدربين من وجهة نظر لاعبي الفرق الرياضية في الجامعة الهاشمية وعلاقته بالرضا لديهم،المنارة ، المجلد 20 العدد 1 ب 2014 ، ص 119.

من جهة أخرى يرى باس bass أن القيادة التحويلية هي التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين، وقبولهم لرؤية المنظمة وأهدافها، مع توسيع مدارك الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية، من أجل الصالح العام للمنظمة. ويتحقق ذلك من خلال أكثر من طريقة كالنظرة الكاريزماتية للقائد، وإشباع الحاجات العاطفية لكل فرد، وتشجيع الإبداع للموظفين.

2-أبعاد القيادة التحويلية:

تتمثل أبعاد القيادة التحويلية فيما يلي[1]:

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

.2. الحفز الإلهامي: يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي، وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين ، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية ، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.

.3. الاستثارة الفكرية: وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.

---

[1] خريبش عبد القادر، شويمات كريم، المنظور السوسيولوجي لإدارة التغيير التنظيمي، رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح ، الأردن، العدد 1 ديسمبر 2005 ، ص 15.

.4.الاعتبار الفردي: وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولى اهتمام خاص لاحتياجات التابعين ، وكذلك انجازاتهم من خلال تبنى استراتيجيات التقدير والإطراء.

المطلب الثاني: القيادة الخادمة والأخلاقية

تعتبر كل من القيادة الخادمة والقيادة الأخلاقية من النظريات الحديثة في القيادة، ولكل منهما نظرة مختلفة للقائد وهو ما سنتطرق إليه فيما يلي:

أولا : القيادة الخادمة.

1 مفهومها:

تعد القيادة الخادمة إحدى الأنماط القيادية التي تقع ضمن نطاق القيادة الأخلاقية؛ إذ يهتم هذا النمط القيادي بحاجات المرؤوسين وتركز على الامتيازات الأخلاقية في علاقاتها مع المرؤوسين.

2 خصائصها:

تمتاز القيادة الخادمة بالخصائص التالية[1]:

الإصغاء Listening: يعد الإصغاء أحد أهم خصائص القادة، فهي أفضل طريقة يمكن القائد من التأكد على استمرارية التواصل الجيد مع التابعين وفهم أفكارهم فالإصغاء يعد أساساً للاستفادة من الطاقة الكامنة للخصائص الأخرى للقيادة الخادمة، فهي تسهل التواصل مع التابعين ويستطيع القائد

[1]نوري، رة نج محمد وآخرون، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، مجلد5العدد 2 جوان 2017، ص ص 350-351

من خلالها صنع القرارات التي تؤدي إلى بناء الجماعة ومن خلالها الإصغاء الجيد يظهر القائد بمظهر الخادم الذي يمثل الداعم والمساند والملتزم بتطوير التابعين.

والإصغاء هي الخاصية الرئيسة لبناء القيادة الخادمة، ومن خلالها يتمكن القائد من إظهار الاحترام والتقدير للآخرين مما يعزز من مهارات صنع القرار طالما يستطيع القائد الخادم تحديد رغبات المجموعة.

• **التعاطف:** فهي تعني القدرة في فهم مشاعر الآخرين ومهارة التعامل معهم بالاعتماد على الإثارة العاطفية وتقبل الآخرين واحترام آرائهم والحساسية للثقافات الأخرى وخدمة الزبائن. وتقوم على أساس ضرورة احترام الأفراد والاعتراف بهم.

فمسؤولية القائد الخادم هي توضيح الحالة عندما يكون هناك تناقضات وتثمين تفاعل كل المساهمين، والقائد الخادم يسعى جاهدا لفهم التابعين والتعاطف معهم والاعتراف بهم ووضع نفسه في نفس الظروف التي يخضع لها التابعين، مما يجعلهم يتقبلونه.

المفاهيمية Conceptualization: وتعني القدرة على تصور الإمكانات لتوليد الرؤية لما سيكون وتعد ضرورية للقائد، وتعني القدرة على رؤية المشاكل، وبموجبه فإن القائد ينظر إلى ما هو أبعد من المسؤوليات اليومية وتوسيع مدارك التفكير لدى التابعين إلى ما هو أبعد من الاهتمامات اليومية والرغبة في التطلع للمستقبل، أي بمعنى الطريق نحو المستقبل والتواصل مع أعضاء الجماعة نحو الرؤية. كما أنها تساعد على تقديم مفاهيم ذات رؤى للقائد الخادم وتعمل على تعزيز قدراته لبناء رؤى طموحة له ولأتباعه والمنظمة، وهي خارطة الطريق نحو المستقبل.

•**الإشراف Stewardship:** تظهر هذه الخاصية لدى القائد الخادم من خلال مفهوم تقديم الخدمة للآخرين، فهي تفترض بأن القائد يلتزم بخدمة الآخرين. وتؤكد على أنَ الإشراف يعني الخدمة التي يقدمها القائد مع الالتزام بإشباع حاجات التابعين والحرص على ممتلكاتهم والتضحية بالنفس، وممارسة الانفتاح والإقناع بدلاً من التحكم، وتهيئة المناخ التنظيمي الذي يمكن للتابعين من تحقيق التميز الإيجابي. و وفق هذه الخاصية يتحمل القائد الخادم شخصياً مسؤولية الفشل أو النجاح في المنظمة. كما تمثل خاصية الإشراف نوع من المساهمة الهادفة، فالقائد بموجب هذه الخاصية ملزم بخدمة حاجات التابعين ويدعم ذلك من خلال الثقة والإقناع.

• **تطوير التابعين** : تعد هذه الخاصية التزاماً أو واجباً لدى القائد، إذ يتطلب تحديد حاجات التابعين ومنح الفرص لهم لتطوير أدائهم والجوانب الإنسانية لديهم، وهي مسؤولية كبيرة؛ لأن القائد الخادم يبقى ملتزماً وبعمق لتطوير كل فرد داخل المنظمة، باعتبارها الأساس لبناء الجماعة وفرق العمل. والالتزام بنمو الأفراد يعد بمثابة استثمار في المورد البشري، بهدف استغلال طاقاتهم الكامنة علماً بأن الالتزام بتطوير التابعين هي مسؤولية كبيرة من القائد الخادم لرعاية وتطوير التابعين شخصياً ومهنياً، ويتطلب من القائد الخادم إدراك حجم المسؤولية الكبيرة التي تقع على عاتقه لبذل كل ما بوسعه تحقيقه.

ثانيا: القيادة الأخلاقية

1 – مفهومها:

يُعتبر مفهوم القيادة الأخلاقيّة من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة ، وقد نشأ نتيجة تداخل بين كتابات القيادة والأخلاقيَّات معًا، ومن أشهر الكتابات في هذا الموضوع مقال قدّمه باس بعنوان: "أخلاقيَّات الإدارة"، حيث قسّم فيه القيادة التحويليَّة إلى نوعين هما: القيادة التحويليَّة الحقيقة –الأخلاقيّة–، والقيادة

التحويليَّة الزائفة– غير الأخلاقيّة–، ومن جانب آخر، طرح سيولا تساؤلًا مهمًّا وهو ما القيادة الجيدة؟ وتوصل إلى استنتاج مهم: وهو أن الأخلاق هي قلب القيادة الإداريَّة، وأنّ أساس القيادة الأخلاقيّة وجوهرها هو أن يكون القائد شخصًا أخلاقيًّا ذاتيًّا، وبمعنى أن القائد الأخلاقي له سمات معيّنة، ويمارس أنواعًا معيّنة من السُّلوكيَّات والتصرفات، ويقوم بصنع القرارات في ضوء معايير أخلاقيَّة.عرف براون القيادة الأخلاقية بأنها تعبر عن مدى قدرة القيادات الإدارية على إبداء تصرفات أخلاقية ملائمة معياريا من خلال الأفعال والعلاقات الشخصية وتشجيع المرؤوسين، عن طريق التواصل واتخاذ القرارات[1].

وتتمحور القيادة على النقاط التالية[2]:

- أنّ القيادة الأخلاقيّة تتكون من مجموعة من السُّلوكيَّات والممارسات المعياريَّة والتي لها ضوابط ومبادئ محددة.
- تحقق القيادة الأخلاقيّة مستوًى عاليًا من الثّقة المتبادلة بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.
- تسهم القيادة الأخلاقيّة في إيجاد مناخ تنظيمي منتج وفق القوانين والأنظمة المحددة.
- تسعى القيادة الأخلاقيّة إلى بناء العلاقات الإنسانيَّة المتميزة بشكل ينسجم مع أهداف المنظّمة.
- أنّ القائد الأخلاقي يجب أن يمتلك مهارات شخصيَّة، تمكنه من تعزيز السُّلوكيَّات الإيجابيَّة داخل المنظّمة.

---

[1] الشعلان خالد بن عبد العزيز حمد ،دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي:دراسة مقارنة، مجلة كلية التربية جامعة بنها مجلد 27 العدد 106 الجزء الثالث،2016 ،ص 299.

[2] سليمان الشتوي، القيادة الأخلاقية ... القوة الناعمة،22 ابريل 2016 ، http://tra-dev.info/?p=2149.

- أنّ القائد كلما التزم بالسُّلوك الأخلاقي وطبقه داخل المنظّمة كان تأثيره في المرؤوسين بشكل أكبر.

تعتمد القيادة الأخلاقية على مرتكزات عديدة، تجمع بين ما هو تقني وما هو قيمي، وكل يكمل الآخر ويغذيه، ولعل أبرز المرتكزات الأساسية[1]:

مرتكزات تقنية:

–الإقناع الرشيد: تقديم كل الحجج والبراهين العقلية والمنطقية لإقناع الآخرين.

– قاعدة المعاملة بالمثل: يتوقع القادة الذين يقدمون خدمات المعاملة بالمثل.

– كسب الحلفاء: تقديم الخدمات يعزز فرص الحصول على حلفاء.

– الوضوح: لا يسلك القائد الأخلاقي الطرق الملتوية في طلب الأشياء، يعتمد الطلب المباشر.

مرتكزات قيمية:

–القيادة بالمصداقية: المصداقية تعزز شرعية القائد وتقويه.

–القيادة بالحب: اعتماد مبدأ: الناس تقتنع بقول من تحب لا بقول المحق.

–القيادة بالقدوة: التقيد بالقيم والأخلاق يعزز فرص القيادة وتسهيل الأعمال.

كما تعتبر هذه المرتكزات مكملة ومدعمة لبعضها البعض بتفاعلها مع بعضها تظهر معالم القائد الأخلاقي، والذي يمتاز بصفات ندرجها كما يلي:

---

[1] حمزة حشلاف، القيادة الأخلاقية المفهوم والمبدأ، 26 مارس2017، https://www.sasapost.com/opinion/education-leadership/

- القائد يعترف بقوة الآخر ويثمن نجاحه؛
- القائد الأفضل هو من يتقن الانقياد (القائد الناجح هو مرؤوس بارع)؛
- القائد يقدم حلولًا للقادة الآخرين؛
- القائد يترصد الوقت الملائم لتبيان قدراته؛
- القائد يطلب المشورة ويتفاعل مع آراء الغير؛
- القائد الناجح يمتلك الرؤية ويؤمن بفقه الأولويات؛
- القائد الأفضل من يرسم طريقًا له ولغيره للنجاح؛
- القائد لا يتردد وحازم في قراراته؛
- القائد مبدع خلاق؛
- القائد واضح؛
- القائد محلل ودقيق واستراتيجي؛
- القائد الحقيقي يعترف بخطئه؛
- القائد الحقيقي ملهم للآخرين؛
- القائد مفوض جيد؛
- القائد الجيد يعزز الوحدة عن طريق التنوع؛
- القائد الأخلاقي إنساني.

والجدير بالذكر أن كل هذه الصفات قد تجعل من أي إنسان قائدًا، ولكنها تفتقر لعنصرين أساسيين حتى يكتمل ويتضح مفهموم القائد الأخلاقي وهما:

المصداقية: وهي الالتزام الضمني الذي يقدمه القائد لأتباعه، والذي يقوم أساسًا على الصدق وتحمل المسؤولية .

الموثوقية: وهي تعزيز أواصر الثقة بين القائد والأتباع عن طريق المصارحة والوضوح.

وليتحقق ذلك كله، من الأهمية بمكان الشروع في عملية تعلّم منظمة، تشجع تنمية القيادة الأخلاقية ضمن المؤسسات التي تخدم المجتمع والإنسان، خاصة على مستوى المدارس والجامعات، وصياغة البرامج والمناهج التربوية والتعليمية بما يتوافق وتعزيز القيم القيادية الأخلاقية، والتي تتجه أساسًا نحو خدمة الآخرين والبذل من أجلهم، وتطويع المهارات والقدرات الفردية لفائدة إسعاد وخدمة الجماعة، خاصة عندما أثبتت النماذج القيادية السابقة فشلها وقصورها، إن لم نقل أنها تورطت في جل الأزمات العالمية التي يعيشها العالم اليوم.

المطلب الثالث : القيادة الإلهامية charismatic leadership

تركز هده النظرية على شخصية القائد وقدرته على التأثير في الآخرين، حيث يستطيع التأثير في غيره من خلال سحر شخصية القائد وهو ما سنتطرق إليه:

أولا : مفهوها

الكاريزما تعني الإبداع والتطلع الفكري ويقصد به وضع أفكار جديدة وتطبيقها وتوصيلها إلى الآخرين، والانفتاح على وجهات النظر الجديدة والمتنوعة والتجاوب معها، والتفكير النقدي والتفكير المنظومي – ويقصد به ممارسة التفكير المنطقي السليم في فهم الخيارات المعقدة واتخاذها وفهم الصلات البينية بين الأنظمة, والكاريزما تعطي صاحبها القدرة على تحمل المسئولية والتكيف، أي ممارسة المسئولية الشخصية والمرونة على مستوى السياقات الشخصية والمتعلقة بمكان العمل والمجتمع، ووضع الأهداف والمعايير العالية وتحقيقها، وتقبل الغموض[1].

كما يمكن تعريفها بأنها القدرة على التأثير في التابعين من خلال الموهبة الخارقة و قوة جذب الانتباه ، و يريد التابعين البقاء مع القائد لأنهم يشعرون أنهم ملهمين، وذوي أهمية[2].

ثانيا: خصائصك القائد الملهم.

تتمثل في مايلي[3]:

الثقة في النفس: وهي تشير إلى اعتداد الفرد برأيه وقدراته الشخصية وأنه قادر على ما يقوم به خير قيام، وزيادة الثقة في النفس تتناسب من القائد إلى المرؤوسين فتكون نتيجتها ثقة مطلقة في الرئيس.

البصير والرؤية: القائد الملهم يتميز بنفاذ البصيرة وان رؤيته ثاقبة للمستقبل وللأمور من حوله. فهو يستخدم كافة مهاراته في تحليل المواقف من حوله للتعرف على الفرص والتهديدات المحيطة ولكي

---

[1] أحمد كردي، مفهوم القيادة الكارزمية، http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/785640، تاريخ الاطلاع: 2017/08/22

[2] David I. Bertocci,op.cit,p43.

[3] أحمد ماهر، الدراسات والنظريات الحديثة في السلوك القيادي، http://www.nlp5.com/readArticle.aspx?ArtID=1477&SecID=40، تاريخ الاطلاع: 2017/08/28.

يتعرف على نقاط القوة والضعف في مرؤوسيه، كما أنه قادر على التعرف على احتياجات وقدرات كافة الأطراف المحيطين به، ويقوم بوضع كل هذه التحليلات في رؤية ثاقبة للمستقبل تعبر عن آمال كافة الأطراف المحيطة به.

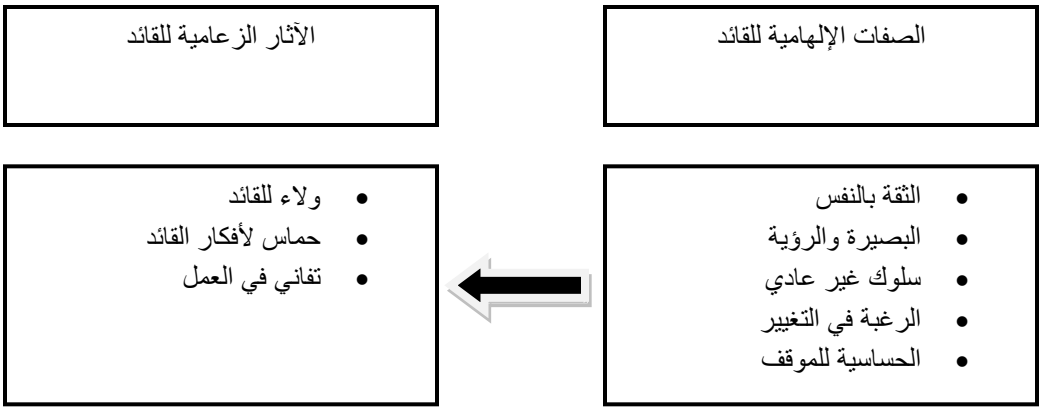
سلوك غير عادي: يتميز القادة الملهمون بتصرفات غريبة، وحينما يرتبط ذلك بنجاح باهر يثير ذلك عجب وإعجاب المرؤوسين، فهؤلاء القادة لهم أحياناً هوايات غريبة أو أمزجة متطرفة أو انفعالات حادة تؤدي إلى جعل المرؤوسين يتمادون في الإعجاب والثقة بهؤلاء القادة.

الرغبة في التغيير: يتميز القادة الإلهاميون بأنه محبون للتغيير، بل إن مرؤوسيهم يرونهم كأداة للتغيير، ويساعد ذلك على إيمان هؤلاء المرؤوسين بتصرفات رؤسائهم، ذلك على اعتبار أن هذه التصرفات هي الخلاص والملاذ من الوضع الراهن الذي يكرهونه.

الحساسية للموقف: يتميز القادة الملهمون بأنهم يدرسون ويحللون بطريقة سريعة وجيدة الموقف من حولهم للتعرف على الفرص المتاحة فيه وللتعرف على أي تهديدات، وذلك إمعاناً في تحديد الرؤية القيادية السليمة. إن هذه التصرفات هي الخلاص.

والشكل الموالي يوضح النظرية الإلهامية في القيادة.

شكل رقم09: مخطط توضيحي للقيادة الإلهامية



المرجع: أحمد ماهر مرجع سبق ذكره.

خلاصة الفصل

لقد حاولت الكثير من النظريات التقليدية إيجاد تفسير لظاهرة القيادة، فلقد بنت نظريات المدخل الفردي في تفسيرها للقيادة على أسس متعلقة بالقائد فقط دون الحاجة للبحث في مختلف المكونات الأخرى للقيادة ومن بين تلك النظريات، نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات التي بنيت على أساس أن القائد يولد قائدا بصفات فطرية معينة، إلا أنها فشلت في حصر كل هذه السمات التي تجعل من الشخص قائدا. وهو ما سمح بظهور المدرسة السلوكية التي اعتمدت على النمط والسلوك الذي يتبعه القائد في التعامل مع المرؤوسن، إلا أن هذه النظريات لم تعر اهتماما لمختلف الظروف المحيطة بالعملية القيادية حيث أهملت ذلك. أدى ذلك لظهور النظريات الموقفية فيما بعد والتي حاولت تفسير السلوك القيادي الملائم والذي يجب إتباعه ضمن ظروف مختلفة وأيها أكثر فاعلية.

ومع تعدد الدراسات في ميدان القيادة ظهرت النظريات الحديثة للقيادة التي حاولت التطرق لجميع جوانب القيادة وجعلها من القائد كملهم ومشجع للمرؤوسين من اجل إطلاق المواهب والإبداع لديهم خصوصا في ظل البيئة التي تتغير باستمرار، وهو ما يفرض إتاحة المزيد من الحرية للمرؤوس بعيدا عن تلك النظرية التقليدية للقيادة.

الفصل الثالث: الإطار النظري للتمكين الإداري

الفصل الثالث: الإطار النظري للتمكين الإداري

تمهيد

يعتبر التمكين من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبيا، وتبلور نتيجة التطور المستمر في مجال الإدارة، وقبل ظهوره ظهرت الكثير من الأبحاث والدراسات لضرورة إعطاء المرؤوسين الحرية في اتخاذ القرارات والمشاركة في القرارات المتعلقة بالمؤسسة التي يعمل بها كالمشاركة والتفويض، ومع بروز البيئة المتغيرة وضرورة اخذ القرار في وقت قصير وجب معها ضرورة إعطاء المرؤوس صلاحيات أكثر لانجاز المهام واتخاذ القرارات في وقتها دون تضييع للوقت الثمين الذي يؤدي إلى تضييع الفرص على المنظمة. ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى التطور التاريخي الذي سبق ظهور التمكين وبعدها معرفة مفهوم التمكين وتفريقه عن المفاهيم المشابهة له. كما سنسلط الضوء على الاتجاهات والمداخل المرتبطة به ومختلف أنواعه، ومن ثمة مراحل تطبيق التمكين بنوعيه الهيكلي والذي يعبر عن المتطلبات المرتبطة ببيئة العمل، أي البيئة الداعمة للتمكين والنفسي المتعلق بادراك الموظف لأبعاد التمكين من خلال التطرق لكيفية ومراحل تطبيقه بالمنظمة.

المبحث الأول: بروز مصطلح التمكين في الفكر الإداري

قبل التطرق لمفهوم التمكين لا بد من البحث في التطور التاريخي لهذا المفهوم في الفكر الإداري والتطرق لأهم المراحل التي مرت بها المدارس المختلفة للفكر الإداري و نظرتها لطبيعة العلاقة الرابطة بين الموظف و المدير من جهة و المنظمة من جهة أخرى قبل أن تتبلور و تظهر فكرة التمكين في إلى الوجود كأسلوب و منهج إداري جديد في الفكر الإداري، و تتبع أهم المداخل المتعلقة بالتمكين الإداري . و بعدها التطرق للأهداف و الدوافع الرامية لتبني و تطبيق منهج التمكين.

المطلب الأول : التطور التاريخي للتمكين في الفكر الإداري

لم يظهر مفهوم التمكين في الفكر الإداري من العدم، وإنما كان نتاجا حتميا للممارسات الإدارية على مر السنين، والتي حاولت الاستجابة لرهانات ومتطلبات كل مرحلة تاريخية مر بها الباحثين و الممارسين للإدارة. و نتيجة لذلك ظهر الاختلاف في وجهات النظر حول التعامل مع المورد البشري، والسلوك والعلاقات البشرية في المنظمة أو خارجها حتى توصلت إلى مفاهيم وممارسات لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة لمفهوم التمكين وهو ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

أولا: قبل ظهور مفهوم التمكين

مر الفكر الإداري بمراحل عديدة ساهمت كل مرحلة في حل المشاكل وإعطاء الحلول المناسبة لها، وعرف الاهتمام بالمورد البشري في المنظمة اهتماما متزايدا من خلال ما قدمته مدارس الفكر الإداري عبر مر السنين. إلا أن مفهوم التمكين لم يظهر للوجود رغم المحاولات العديدة لإعطاء المورد البشري المكانة التي يستحقها.

أ- المدرسة الكلاسيكية للإدارة:

بالنسبة لنظرية الإدارة العلمية التي تبلورت في كتاب مبادئ الإدارة العلمية لفردريك تيلور **(Fredrick Taylor)** الذي سُمي بأبي الإدارة العلمية، فنلاحظ في المبادئ التي نادى بها "تيلور" محاولة منه لوضع أسس ومبادئ علمية مدروسة، ومحددة لتعظيم إنتاجية العاملين. لقد كانت تلك المبادئ بمثابة رد فعل من أبي الإدارة العلمية تجاه حالة عدم التقيد من قبل العاملين بأي أسس أثناء قيامهم في العمل، فكل يعمل على هواه وكيفما أتفق، مما يؤدي إلى تذبذب في الإنتاج، وهذا التذبذب قد يفقد الإدارة قدرتها على التنبؤ والتخطيط ومعرفة حجم الإنتاج المستقبلي. فإما أن تكون هنالك طريقة مثلى محددة في تأدية العمل ضمن خطوات وأسس محددة وموحدة، وإما أن يعمل كل واحد بالطريقة التي يراها مناسبة، فلا تتحقق الكفاءة ولا تتحقق مستويات الإنتاج المتوقعة. فاقترح فردريك تيلور منهجه المشهور "بالطريقة المثلى" في العمل، تلك الطريقة التي تتحقق من خلال دراسة خطوات العمل وتحديد الخطوات الضرورية والإبقاء عليها وتحديد الخطوات غير الضرورية وإلغائها، فتبقى الطريقة المثلى لتأدية أي عمل يقوم به العامل[1].

أما *التمكين* ونظرية الإدارة العلمية فعلى طرفي نقيض، ولم يكن أصلا مفهوم التمكين معروفا في ذلك الوقت، وما ورثه فردريك تيلور من الثورة الصناعية من آدم سميث يتنافى أصلا مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة. النظرة التي كانت سائدة تجاه العامل على أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج، حتى لو تطلب الأمر تقديم حوافز للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم فقط، ومن أجل زيادة الكفاءة وتحسين مستوى الإنتاج، وخاصة أن ما يتم إنتاجه يتم بيعه، فمستوى الطلب

[1] يحي ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 25.

في تلك الفترة من الزمن كان كبيرا من قبل مجتمع المستهلكين المتعطش للمنتجات الصناعية لذلك كان الفكر السائد في تلك الفترة من الزمن بعيدا عن مفهوم التمكين أو حتى التفويض، وذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة وخاصة ضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي[1].

إن هده المرحلة من الفكر الإداري لم تعط أهمية للمورد البشري فاعتبرته مثل أي وسيلة من وسائل الإنتاج الأخرى، و لم تعر اهتمام للجانب النفسي للعامل و تأثيره على المردودية وأداء العمل.

ولم تختلف النظريات التقليدية الأخرى كثيرا عن مدرسة الإدارة العلمية حيث جاءت بعدها المدرسة الإدارية لهنري فايول الذي قدم المبادئ الخاصة بالإدارة الأربعة عشر التي يجب على المنظمات إتباعها، إلا أنها لم تقدم الشيء الجديد في مجال النظرة للعنصر البشري.

كما ظهرت في نفس الحقبة المدرسة البيروقراطية لماكس فيبر الذي جاء بمبادئ النظام البيروقراطي للمؤسسة، حدد مهام ووظائف المنظمة . كما ركز على تصميم العمل وتحديده بدقة، كما ركز على تحديد المسؤوليات والسلطة الخاصة بكل منصب من أجل تسهيل الإدارة والرقابة والتوجيه. كما اهتم بالقوانين والتطبيق الصارم لها بالإضافة إلى ضرورة وضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية وكان يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين والتشريعات[2].

---

[1] يحي ملحم، مرجع سابق،ص 26.

[2] DANIEL A. WREN, ARTHUR G. BEDEIAN,The evolution of management thought, John Wiley & Sons, Inc,usa 2009, pp 216-232

لم يظهر مفهوم التمكين أيضا عند فيبر ولم يركز كثيرا على الجانب النفسي للعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرار، بل ركز على بناء المنظمة و وجوب إن تتوافق أهداف الأفراد مع هدف المنظمة.

ب- المدرسة السلوكية:

نتيجة للنقائص الكثيرة التي برزت في المدرسة التقليدية للإدارة ، و خاصة الاهتمام بالجانب النفسي والسلوكي للعنصر البشري في المنظمة ، ظهرت المدرسة السلوكية في العشرينيات من القرن العشرين، والتي أضافت الكثير من المكاسب للعنصر البشري في المنظمة. و كانت البداية مع دراسات هوثورن في عام 1924 في شركة ويسترن أليكتريك (Western Electric) في الولايات المتحدة الأمريكية، وبدأ الباحثون يدرسون أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة،وعلى الرغم من أن تلك الدراسات قد بدأت تحاول دراسة ظروف العمل المادية، (مستوى الإضاءة) وأثرها على إنتاجية العاملين، إلا أنها قد ظهرت، صدفة ونتيجة لخطأ في المنهجية المستخدمة، متغير آخر غير مقصود وهو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل على أنّها متغيرات تؤثر على الإنتاجية بدلا من الإضاءة أو ظروف العمل المادية التي قامت الدراسة أصلا من أجل قياسها وقياس أثرها. مهدت هذه الدراسة لتأسيس ما يعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، وحركة العلاقات الإنسانية هذه مهدت السبيل لما أصبح يعرف في الوقت الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي. وظهرت بعدها نظريات أسست لدور العامل والموظف في المنظمة وقعّدت لمساهماته الفاعلة وحاجاته التي تتجاوز الحاجات المادية المجردة إلى الحاجات والمطالب الإنسانية في قضايا

الإبداع والابتكار والتفوق والتحدي والمشاركة في اتخاذ القرار وتمكين الموظف ومنحه حريات أكبر في العمل[1].

وتوالت الدراسات من هذا القبيل وظهرت أعمال أبراهام ماسلو وسلم الحاجات الذي اقترحه، والذي قسم فيه حاجات الإنسان إلى خمس تبدأ بالحاجات الفسيولوجية وتنتهي بتحقيق الذات. إن متابعة وتقصي دوافع وحاجات وهموم العاملين أفضى إلى دراسة قضايا خاصة وأكثر تحديدا، تتعلق في مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل (Job Rotation) وتفويض الصلاحيات وتوسيع العمل (Job Enlargement) و إثراء العمل (Job Enrichment) ، وغيرها من الأمور التي بدأت تظهر في أدبيات الإدارة، وفي مقدمة هذه المفاهيم المعاصرة في زماننا هذا مفهوم تمكين العاملين[2].

أما ماك غريغور دوجلاس فقد اقترح نظرية **x** و **y** التي يفترض من خلالها أنه هنالك نوعين من المدراء يتعامل بأسلوبين مختلفين مع مساعديهم، حيث يرى أن المدير من النمط **x** ينظر إلى مساعديه بطريقة سيئة، وذلك معناه أنهم لا يحبون العمل ويرغبون التخلص منه إذا تمكنوا من ذلك، كما أنهم لا يتحملون المسؤولية وطموحاتهم محدودة، ويفضلون أن يكونوا موجهين كما أنهم يمتازون بعدم الذكاء والإبداع، ويرفضون التغيير ويغلبون مصالحهم الشخصية على أهداف المنظمة لذلك وجب التصرف معم بقسوة وبأسلوب متسلط ويعتمد العقاب لتحقيق تلك الأهداف. أما المدير من النمط **y** فهو على العكس من النمط الأول، فهو يعتمد على تحفيز العاملين وتقديرهم والاهتمام بهم، ومنحهم المشاركة في

---

[1] يحيى ملحم، مرجع سابق، ص 29.

[2] نفس المرجع، ص 31.

اتخاذ القرارات الخاصة بمهامهم[1].وبذلك فان النمط **y** في الإدارة يساعد على انتهاج أسلوب المشاركة ومنح الفرصة وتمكين العاملين إلى حد ما.

أما كريس أرجريس ومن خلال نظرة الشخصية البالغة والتي وجهت انتقادا لكل النظريات التقليدية باعتبارها لا تؤدي سوى إلى نفور العامين مؤكدا أنّ والممارسات الإدارية التقليدية لا تنسجم مع الإنسان؛ إذا نظرنا إليه على أنه بالغ وناضج وعاقل. ويرى آرجريس بأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته؛ لأن كل شيء محدد مسبقا ومقيد ولا يسمح للفرد بالاجتهاد. كما يؤكد على أن مبادئ البيروقراطية لا تخلق سوى إنسان اعتمادي وسلبي يشعر أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو بيئة العمل التي يعمل بها، أما في رده على المبادئ الإدارية التي نادى بها هنري فايول؛ فيؤكد بأن هذه المبادئ لا تؤدي إلا إلى القصور الذاتي لدى العاملين؛ بسبب نظام وحدة الأمر ووحدة التوجيه الذي يفترض أن الكفاءة تزداد عندما يتم تخطيط وتحديد وتوجيه كل فرد بكل صغيرة وكبيرة من قبل المراقب أو المشرف. والحل من وجهة نظر كرس آرجريس هو في التعامل مع الناس على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة. ويقر بأن أسباب التغيب ودوران العمل والكسل والنفور من العمل، يعود في مجمله لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر[2].

كما اقترح ارجريس بعض الاقتراحات من أجل اندماج العاملين مع أهداف المنظمة ، حيث شدد على ضرورة تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة لكي يسمح بتوفير مناخ العمل المناسب الذي يتيح للفرد

[1]Karminder Ghuman, Management: Concepts, Practice & Cases, Tata McGraw-Hill Education, new delhi india,2010 pp 356-357.

[2] يحيى ملحم ، مرجع سابق، ص 33.

التطور بمفرده أو كعضو في جماعة، ويتيح له الاستقلالية في التصرف مع الأمور المعقدة في عمله. كما اقترح التوسعة الوظيفية كوسيلة لمنع وتقليل التصرفات التي يلجأ إليها العاملين، والتي لا تتماشى مع المنظمة، حيث تؤدي التوسعة الوظيفية إلى زيادة المهام الوظيفية وتنويعها ويجعل العمل مثيرا للاهتمام وغير ممل وذو معنى من خلال منح العمال مهاما تتطلب قدرا أكبر من المسؤولية والتحدي لانجازها فيؤدي ذلك للرضا، بالإضافة لإعطاء العاملين الحق للمشاركة في قيادة المنظمة ومناقشة سياساتها المختلفة[1]. حيث تعتبر هذه الاقتراحات خطوة مهمة نحو تحقيق مفهوم التمكين في المنظمة.

ج- النظريات الحديثة

تزايدت البحوث بشكل لافت وظهرت معها العديد من النظريات التي تفسر السلوك التنظيمي في المنظمة، جاء ذكر البعض منها في الفصل الثاني – تلك المتعلقة بالقيادة– والتي حاولت كلها البحث عن أفضل الطرق للاستفادة من العنصر البشري في المنظمة لما شهده العالم من تطور ومنافسة شديدة في الأسواق العالمية ومحاولة تلك المنظمات الاستفادة القصوى من مواردها دون الوقوع في مشاكل وصراعات. وأهم هذه النظريات نجد الجودة الشاملة التي تعتمد على جودة المخرجات الخاصة بالمنظمة من اجل تحقيق احتياجات الزبائن وتحقيق رضاهم وذلك من خلال الاستفادة من المدخلات، والوصول إلى أحسن المخرجات التي تتسم بالجودة في جميع المستويات. ولن يتسنى للمنظمة ذلك إلا من خلال مشاركة كل الوظائف والأنشطة والعمال لتحقيقها. ومن أجل ذلك تعتمد على تدريب العمال

[1] S. P. Naidu, Public Administration: Concepts And Theories, New Age International, 2005,new delhi india, p 119

وتطوير الموارد البشرية كما تعتمد على عمل الفريق ومسائلته والتي تعتبر ضرورية لحل المشاكل، كما ركزت على وجوب تبني القيادة للتمكين والتفويض و توجيه العمال[1].

أما نظرية Z فهي نظرية يابانية–أمريكية قدمها William Ouchi و Richard Tanner وتركز هذه النظرية على الحركة الأفقية للعاملين وهي التي تعني: أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي، والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق، والتركيز على مشاركة العاملين وانخراطهم في المنظمة[2].

بالإضافة إلى المنظمات المتعلمة التي تبحث عن توسيع وتطوير قدراتها باستمرار لمواجهة التحديات المستقبلية، فهي تركز على التطوير المستمر لقدرات الأفراد واعتماد طرق جديدة للتفكير للأفراد والفرق. وتعتمد على إتقان الأفراد لعملهم، كما أنها تعتمد على أسلوب مشاركة رؤية المنظمة وتسهيل التعليم والتدريب لجميع أعضائها، واعتمادها على هيكل تنظيمي غير تقليدي يساهم في تعزيز استراتيجياتها وتوجهاتها[3].

إن اعتماد نهج المنظمات المتعلمة والتي جاءت نتيجة لتطور مفهوم إدارة المعرفة، يستلزم وجود عنصر بشري على درجة عالية من التأهيل والتدريب لضمان انتهاج الحلول المبتكرة للمشاكل المتعلقة بوظائفهم، وهذا يتطلب درجة عالية من الحرية في اتخاذ القرار والتمكين والمشاركة لانتهاج نهج المنظمات المتعلمة.

---

[1] R. S. Naagarazan, Total Quality Management, New Age International new delhi india,first edition, 2005 p12

[2] يحيى ملحم، مرجع سابق، ص 35.

[3] Wendy Garcarz, Ruth Chambers, Simon Ellis, Make Your Healthcare Organisation a Learning Organisation, Radcliffe Publishing, ,oxon , UK, 2003 ,p 1

مما تقدم نرى بأن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث يتجه في إدارة العنصر البشري تجاه مرحلة جديدة من التعاون والمشاركة وروح الفريق، وبالتالي نحو تمكين العاملين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا من المنظمة[1].

ثانيا: ظهور مصطلح التمكين في الفكر الإداري

قبل ظهور مصطلح التمكين في الحقل الإداري، ذهبت سيمون بالقول أن بداية ظهوره كانت في مجال الإصلاح والنشاط الاجتماعي، حيث ظهرت في الستينات والسبعينات من القرن العشرين حركة السود في أمريكا حيث كتبت باربارا سولومون في سنة 1976 كتابها بعنوان تمكين السود، وظهور حركات الحقوق المدنية والنسائية، في الوقت نفسه الذي شهد أولى بدايات حركة إدارة الجودة الشاملة[2].

ثالثا: اتجاهات ومداخل التمكين:

لقد اجمع الدارسين والمنظرين والممارسين في أغلب الدراسات على وجود منظورين أساسيان للتمكين، وعلى أساس ذلك تختلف التعريفات، وكيفية القياس والتي تتمثل فيما يلي:

أ- المنظور الهيكلي – الاجتماعي للتمكين:

تعود جذور هذا المدخل إلى نظريات التبادل الاجتماعي والقوة الاجتماعية، ويركز هذا المدخل على سياق الظروف (الهيكلية- الاجتماعية) التي تدعم التمكين في العمل، إن جوهر المنظور الهيكلي الاجتماعي للتمكين هو فكرة المشاركة بالقوة بين القائد والتابعين، من خلال زيادة مداخل الوصول إلى الفرص، والمعلومات، والموارد، والدعم. إذ انه يركز على ضرورة توافر السياسات، والعمليات،

---

[1] يحيى ملحم، مرجع سابق، ص 36.

[2] Thomas A. Potterfield, The Business of Employee Empowerment: Democracy and Ideology in the Workplace, Greenwood Publishing Group, 1999 , uk, pp 38-39.

والممارسات، والهياكل الإدارية التي تشجع على ممارسات الاندماج العالي من خلال مشاركة العاملين في القوة، والمعرفة والمعلومات والمكافآت. وعبر عنه بالمدخل الآلي للتمكين، فهو يشتمل على افتراضات ضمنية عبر عنها في شكل ممارسات إدارية تتضمنها برامج التمكين، فالتمكين على وفق هذا المدخل هو شيء يمكن للمنظمة إن تعمله لكي تحقق النتائج المرجوة[1]. وينظر للتمكين من خلال هذا الاتجاه على مبدأ مشاركة القوة بين المناصب العليا والوظائف الدنيا في الهيكل التنظيمي من أجل المشاركة في اتخاذ القرار، ويكون ذلك من خلال تفويض المسؤوليات على مختلف مستويات التسلسل التنظيمي للقيادة.و يقصد بالقوة في هذا المنظور الاجتماعي حسب لاولر (lawler) هو امتلاك السلطة الرسمية والسيطرة على الموارد التنظيمية، والقدرة على اتخاذ القرارات المرتبطة بوظيفة ومهام وادوار العامين. كما ينظر للتمكين من خلال المشاركة عن طريق زيادة منح الفرص، والمعلومات والدعم والموارد، وبالتالي فالمنظور الاجتماعي الهيكلي حسب Liden and Arad يركز حول كيف تستطيع للقوى التنظيمية، الاجتماعية، سياسية، اقتصادية، ثقافية والمؤسساتية استئصال الظروف التي تعزز وتشجع على عدم مشاركة القوة في مكان العمل[2].

ب – **المنظور الإدراكي أو النفسي للتمكين:**

يركز هذا المنظور على الجانب الإدراكي أو النفسي لأبعاد التمكين حسب ليدن(liden)، أما جونكز (joncs) فيرى أن المنظور الهيكلي قد فشل في تفسير التحيزات المتأصلة في الإدراك ولا يمكن ضمان

---

[1] جواد محسن راضي، التمكين الاداري وعلاقته بابداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الادارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 12 العدد 1 سنة 2010، ص 63.

[2] Julian Barling, Cary L Cooper, The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume One: Micro Approaches Volume 1 of The SAGE Handbook of Organizational Behavio*r*, SAGE PUBLICATION, 2008 london uk ;p 55

الشعور بالتمكين من قبل الموظفين[1]. أما سبريتزر فترى أن دراسة التمكين في المنظمة يرتكز على التجارب الذاتية للعاملين ليكونوا موظفون ممكنين وهو ما سمته الاتجاه النفسي، والذي يقوم على محاولة تعريف حالة الإدراك الذاتي للموظفين الذين يؤمنون بأنهم ممكنون في عملهم[2]. أي أن المنظور النفسي للتمكين يركز على مستوى إدراك العاملين للتمكين بدلا من كونه ممارسات إدارية لتفويض القوة للمستويات الدنيا حسب المنظور الاجتماعي.

برغم من ذلك فان التمكين بصفة عامة يحتاج لتوفير البيئة اللازمة وهو ما توفره الإدارة من خلال اعتمادها لمدخل التمكين التنظيمي والذي لا بد منه لتعزيز التمكين النفسي، وبذلك يمكن القول بان الاتجاهان متكاملان ولا يمكن نكران احدهما من أجل تبني التمكين في المنظمة.

كما قدمت الدراسات المختلفة عدة مداخل لتفسير التمكين ومن بين هذه المداخل كما قسمها suominen إلى[3]:

التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في القرار هي المكون الجوهري لعملية التمكين الظاهري.

التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات و تعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

---

[1] Elizabeth George, Zakkariya K.A., Psychological Empowerment and Job Satisfaction in the Banking Sector, Springer, 2018 p p 26-27.

[2] Thomas A. Potterfield , The Business of Employee Empowerment: Democracy and Ideology in the Workplace ,Quorum Books, London , uk, Greenwood Publishing Group, 1999,p 49

[3] عبد العالي دبلة، وفاء العمري، آلية التمكين الاداري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة علوم النسان والمجتمع، العدد 18، مارس 2016، ص ص60-61.

تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويتمثل في قدرة على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

أما lashley فقد قسمه إلى[1]:

تمكين ترابطي: مرتبط بأسلوب الإدارة وفلسفتها، يطلق عليه كذلك المدخل العلاقاتي، حيث تتعلق عملية التمكين بالمشاركة باتخاذ القرارات والسلطة بين الأفراد في المنظمة.

تمكين دافعي: وهو التمكين الشخصي الذي يهتم بحرية التصرف والسلطة التي يمتلكها الفرد واندفاعه.

هناك من قسم التمكين إلى تمكين داخلي وتمكين خارجي:[2]

التمكين الداخلي: ويشمل كل ما يملكه الأفراد العاملون من قدرات ومهارات تمكنهم من تحمل المسؤولية والالتزام الذاتي والتصرف في المواقف والمشكلات الآنية، ووضع الحلول الناجعة بما يعود للمنظمة وعليهم بالمنافع. وقد أطلق عليه التمكين الفردي أو الذاتي كونه عملية فردية تتبع من ذات الفرد و دوافعه ومقدار ما يمتلكه من مقدرة في التأثير في بيئة العمل.

التمكين الخارجي: وهو عبارة عن كافة الآليات أو العمليات التي تتبناها المنظمة من توفير الوسائل والممارسات وبيئة العمل المناسبة التي تمكن العاملين من اتخاذ القرارات في المهام الموكلة لهم، وأطلق

---

[1] عاية جواد محمد علي، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السادس والثلاثون سنة ص 167.

[2] أكرم الياسري، أمل عبد محمد، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقة الاسلامي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد 9 العدد 1 سنة، 2007، ص 12.

عليه التمكين المنظمي الذي يشير إلى كافة الأنشطة التي تلجا إليها المنظمة والتي تشجع على تمكين أفرادها وجعلهم قادرين على انجاز العمل الصحيح في الموقف المناسب.

أما QUINN AND SPREITSER فقد حددا مدخلين للتمكين[1]:

مدخل ميكانيكي: ويركز هذا المدخل على العلاقات في المنظمة وذلك من خلال البدء من أعلى السلم التنظيمي وذلك من خلال تحديد رسالة ورؤية المنظمة، تحديد القيم التنظيمية الداعمة للعمل، تحديد المهام، الأدوار والمسؤوليات، تحديد أسس المكافآت للعاملين، تفويض السلطة وتقييم أداء العاملين.

المدخل العضوي : ويركز على التعرف على حاجات العاملين وتنمية الثقة فيهم من خلال البدء من أسفل السلم التنظيمي، وكذلك التعرف على متطلبات العاملين في المنظمة، وتحديد سلوكيات التمكين وتشجيع العمل الجماعي والابتكار وتحمل تبعاته.

المدخل الثقافي: بحسب هذا المدخل فان مفهوم التمكين يشكل ممارسة ثقافية، باعتباره جزءا من الثقافة التنظيمية وتعبيرا عن فلسفة القائد الإدارية. وتتمثل هذه الثقافة التنظيمية في المعايير والقيم والممارسات المشتركة داخل المنظمة، فمن خلال سعيها للتميز والنجاح يجب أن تنتهج المنظمة ثقافة قوية مبنية على أسس تضمن وجود قيم الاستقلالية وتشجيع العاملين على تحمل المخاطر ومنحهم السلطة والمسؤولية[2].

---

[1] عزة أحمد الشربيني، تمكين العاملين في وظافهم والرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمحافظة الشرقية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مجلد 28 عدد 3 سنة 2004 ،ص 158.

[2] سعيد محمد عبد الله الطنيجي، أثر التمكين على أداء فرق العمل: دراسة ميدانية على الوزارات الحكومية بدولة الامارات العربية المتحدة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)،جامعة العلوم الاسلامية الاعلى، عمان سنة 2015، ص 32.

مدخل كونغر وكانونغو: يقوم هذا المدخل على الدافعية الفردية للتمكين، وهو تعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف، والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم المعلومات عن الفاعلية الذاتية[1].حيث انتقدا مدخل التمكين الذي يركز على مشاركة القوة و التفويض للسلطة، كما يرتكز هذا المدخل على نظرية الفاعلية الذاتية والتي تتبنى فكرة أن الأشخاص الذين يؤمنون بقدراتهم الذاتية قادرين على أداء مهام أعلى من مقدرتهم وتعتبر تحد بالنسبة لهم[2].

مدخل Thomas & Velthouse : قام هذان الباحثان بإكمال العمل الذي أنجزه كونغر وكانونغو وذلك ببناء مدخل التمكين الإدراكي الذي عرفاه على انه زيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها، والتي بدورها تنتج الرضا والدافعية. وأشارا أيضا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات وذلك لان مفهوم الذات يشجع على السلوكيات الهادفة والتي ترتبط مع أهداف المنظمة[3].

المطلب الثاني : مفهوم التمكين

يختلف تعريف التمكين حسب اتجاهاته ووجهات النظر المتعلقة به، فمن الباحثين من ينظر للتمكين كفلسفة ويقدم تعريفا يناسب هذه النظرة، في حين يعتبره البعض عملية إدارية، وآخرون كثقافة أو إستراتيجية تنتهجها المؤسسة. ومن خلال هذا المطلب سنتطرق لتلك الجوانب المختلفة.

---

[1] عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السادس والثلاثون، سنة 2013، ص 167.

[2] Elizabeth George, Zakkariya K.A. ,psychological empowerment and job satisfaction in the banking sector, Springer,Switzerland , 2018,p 49.

[3] عالية جواد محمد علي، مرجع سابق، ص167.

أولا: تعريف التمكين

هناك العديد من التعريفات التي تعددت بتعدد الدراسات والباحثين، حيث سنتطرق لأهم تلك التعريفات.

لغة:

أصل كلمة التمكين كما جاء في قاموس المعاني من الفعل مكَّنَ / مكَّنَ يمكِّن ، تمكينًا، فهو مُمَكِّن، والمفعول مُمكَّن مكَّن له في الشَّيء: جعل له عليه سلطانًا وقدرة[1]. كما ورد في لسان العرب يقال: إنَّ فلاناً لذو مَكِنةٍ من السلطان وأن بني فلان لذووا مَكِنةٍ من السلطان أي تَمكُّنٍ، والتمكين أي الاستطاعة على فعل الشيء[2].

أما في قاموس اوكسفورد فالتمكين مشتق من الفعل power أي القوة ، والتمكين empowerment يعني السلطة أو القوة الممنوحة لشخص ما لأداء شيء ما[3].

أما في معجم ويبستر فيعرف التمكين بأنه العملية التي من خلالها تمنح القوة والسلطة والحق لأداء أفعال وواجبات مختلفة[4]. وبذلك يحتاج التمكين إلى طرفين هما مانح القوة و المستفيد منها.

اصطلاحا:

هناك العديد من التعريفات في أدبيات الإدارة لمصطلح التمكين ويختلف باختلاف النظرة إليه، حيث يعرفه أفندي بأنه عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، وفي

[1] https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%AA%D9%85%D9%83%D9%8A%D9%86/
[2] http://wiki.dorar-aliraq.net/lisan-alarab/%D9%85%D9%83%D9%86
[3] https://en.oxforddictionaries.com/definition/empowerment
[4] https://www.merriam-webster.com/dictionary/empowerment

استخدام قدراتهم، ومن خلال تشجيعهم على استخدام القرار[1]. أما روبينز robins فيعرف التمكين بأنه الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية والجوهرية لدى العاملين، أما يون yoon فيرى بان التمكين لا يقتصر على توفير السلطة للعاملين فحسب بل يجب توفير التدريب الكافي لهم، وإرضائهم ماليا ومدهم بالمعلومات الضرورية حتى يمكن محاسبتهم على القرارات التي يتخذونها[2].

كما عرف بلانشارد بأن التمكين فلسفة إدارية حديثة تركز على الاهتمام بالعاملين في الخطوط الإشرافية للمنظمة بسبب علاقاتهم المباشرة بالمتغيرات البيئية الأمر الذي يقتضي تمكينهم ليتاح لهم التصرف المباشر في القرارات الجوهرية، التي تعكس حسن استغلال فرص بيئية محتملة وبالكيفية التي تتشابه مع تصرفات إدارة المنظمة ومالكيها[3].

ووصف brown and harve التمكين بأنه إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة[4].

أما zemke and schaaf فيعرفان التمكين بأنه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع. كما ذهب كل من moorhead and griffin إلى اعتبار

---

[1] علي الضلاعين، أثر التمكين الاداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الاردنية ،دراسات العلوم الادارية، الاردن، المجلد العدد 1 2010، ص 72-73.

[2] Alireza Hajian et al, Employee Empowerment: A Comparative Study among Different Theories, Volume: 4, Issue: 1, Pages: 87-100 (January 2015) Academy of Business & Scientific Research p 88

[3] اكرم الياسري، امل عبد محمد، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقه الاسلامي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد (9) العدد(1)جامعة القادسية العراق، 2010 ،ص 10.

[4] أثير عبد الامير حسوني، تأثير ثقافة التمكين في منظمات التعلم دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات المطاطية، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 2 العدد 3 ، العراق ،2012 ، ص 35.

التمكين بأنه تخويل العاملين صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات التي تتعلق بانجازها وحل المشكلات التي تعوق تحقيق الأهداف[1].

أما كونغر و كانونغو conger and Kanungo فيصفان التمكين بأنه تلك العملية التي يشعر الأفراد من خلالها بأنهم أحرار في اختيار سلوكياتهم ويؤمنون بمقدرتهم على أداء المهام الموكلة إليهم على أتم وجه[2]. أما سبريتزر spreitzer فوجهت اهتمامها نحو التمكين النفسي و اعتبرته بناء تحفيزي يتجلى في أربع معارف (مدركات) وهي: المعنى, الكفاءة (المهارة)، حرية الإرادة والتأثير، تعكس هذه المعارف الأربعة معا الاتجاه الايجابي للفرد نحو عمله حيث يشعر فيه الفرد أنه قادر على التحكم في عمله[3]. وعرفه كل من بوين و لاولر bowen and lawler بأنه نتيجة توافر أربعة أشياء تنظيمية وهي: المعلومات حول الأداء التنظيمي، المكافأة المرتبطة بالأداء التنظيمي، المعرفة التي تمكن من الفهم والمساهمة في الأداء التنظيمي والقوة أو المقدرة على اتخاذ القرارات المؤثرة في سير العمل والأداء التنظيمي[4].

وعبر عنه Griffin & Morhea بعملية وضع العاملين الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشاكل ضمن إطار مسؤوليتهم واستقلاليتهم، وأشار إليه كل من Buchanan & Hugzynski بالترتيبات التنظيمية التي تعطي العاملين استقلالية أكثر وحرية أكبر في التصرف ومسؤولية اتخاذ

---

[1] سلامة سالم سلامة، أثر أبعاد التمكين الاداري على السلوك الابداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات الادارية والاقتصادية، المجلد الثاني العدد السادس جوان 2016 ،ص 20.

[2] Mark d FUlford,Cathy A Enz the impact of empowerment on service employees,journal of managerial issues, vol .VII number 2 summer 1995 p 162

[3] Gretchen M. Spreitzer, Psychological Empowerment in the Workplace : Dimensions, Measurement , and Validation , The Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 5 (Oct., 1995), p. 1443

[4] Panagiotis Gkorezis, Leonidas Hatzithomas and Eugenia Petridou, The Impact of Leader's Humor on Employees' Psychological Empowerment: the Moderating Role of Tenure, Journal of Managerial Issues, Vol. 23, No. 1 (Spring 2011), p84.

القرار. ووصفه Gomez Mejia بتزويد العاملين بالمهارات والسلطات المطلوبة لاتخاذ القرارات التي عادة ما تتخذ تقليدياً من قبل المدراء[1].

على ضوء التعريفات السابقة لا يمكن إيجاد اختلاف جوهري بينها رغم اختلاف المداخل والاتجاهات المختلفة فكلها تجمع على ضرورة منح الموظف الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالمهام الموكلة له ومنحه المسؤولية. و من خلال بحثنا هذا يمكن تبني تعريفا خاصا بالتمكين بوصفه وسيلة إدارية تمنح الموظف الاستقلالية في اتخاذ القرار والمشاركة في صنعه من خلال توفير المعلومات الضرورية والسلطة في اتخاذه مع تحمل مسؤولية القرار المتخذ، والعمل على توفير البيئة التنظيمية الملائمة.

ثانيا : مكونات التمكين

عدد kabeer مكونات التمكين في ثلاث جوانب وهي[2]:

- المحتاج للتمكين وقد يكون جماعات أو أفراد؛
- الممكن وعادة ما يكون فردا أو جماعة أو منظمة؛
- التمكين يبنى على التقدير الدقيق للاحتياجات والأولويات وطرق تلبيتها، وينطلق من القاعدة إلى القمة ويقوم على مبدأ التشاركية وتحمل المسؤولية. ويستدعي ذلك وجود القناعة الكاملة لدى المُمكِن والمُمَكَن بأن اكتساب التمكين لا يعني ممارسة التسلط على الآخرين.

---

[1] سحر أحمد كرجي، الذكاء الناجح وتاثيره في التمكين الوظيفي– دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في دائرة بلدية الشعب ، مجاة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد39 سنة 2016، ص 250.

[2] سعيد محمد عبد الله الطنيجي، مرجع سابق، ص 33.

ثالثا: خصائص التمكين

يتميز التمكين بالخصائص التالية و التي أشار إليها kabeer[1]:

1- التمكين فعل ايجابي بتضمن اكتساب القدرة على العمل والتواصل وامتلاك المهارات والقدرات الاجتماعية؛

2- التمكين لبس مفروضا من الخارج وينمو من الفهم الذاتي للأفراد ولظروفهم وخياراتهم وفرصهم وبيئاتهم الاجتماعية؛

3- يتضمن التمكين معنى التشاركية لان الأفراد يصبحون منغمسين بفاعلية أكثر في مجتمعهم فيوجد التماسك الاجتماعي بين الوحدات الممكنة سواء كانت أفرادا أم جماعات محلية؛

4- يتشابك مع مفاهيم كثيرة أخرى أبرزها: الفاعلية، المسؤولية والعقلانية.

رابعا: التمكين والمفاهيم المرتبطة

يرتبط التمكين بالكثير من المفاهيم التي تعتبر مكملة له من جهة، وكذلك مفاهيم يخلط الكثيرين ويضعونها مكان مصطلح التمكين، في حين قد تكون جزءا من التمكين.

التفويض: هناك فرق كبير بين التمكين والتفويض وغالبا ما يخلط الناس بينهما، فعندما يفوضون السلطة يطلقون على ذلك تمكينا. فالتفويض هو عبارة عن إسناد مهام معينة إلى أشخاص معينين بحيث يتم محاسبتهم عليها من قبل الإدارة، وهي صلاحيات محددة لانجاز المهام المطلوبة، حيث

[1] عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، المنهل، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان الاردن، سنة 2010، ص 29.

يمكن إلغاؤه، ففي التفويض نجد أن المستوى الإداري الأعلى يفوض جزئية محددة ويوفر معها جزءا بسيطا من المعلومات بما يسمح فقط لانجاز المهام المفوضة، كما يتعلق بالسلطة دون المسؤولية[1].

أما التمكين يحدث عندما يعطى للإفراد الموارد والإمكانيات مع الحرية في حل المشكلات وتنفيذ الحلول التي يرونها مناسبة دون الحاجة إلى الحصول على موافقة من أعلى وفقا لمعايير معينة[2]. ويمكن القول أن التفويض ما هو إلا جزئية من التمكين الذي يعد اشمل وأوسع. ويرى الكثير من الباحثين أن الفرق بين التمكين يتمثل في النقاط التالية :

جدول رقم 05 : الفرق بين التمكين والتفويض.

التمكين	التفويض
إتاحة الفرصة للمرؤوس ليفكر ويقرر	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس
إتاحة الصلاحيات للعاملين في نطاق واسع	إتاحة السلطة في مجالات محددة
النجاح والفشل ينسب للممكن والفشل مسؤوليته	المسؤولية تقع على من قام بالتفويض
إتاحة المعلومات	متاحة بقدر التفويض
معالجة سبب الخطأ	سحب التفويض في حالة الخطأ
مستمر	مؤقت، يلغى، يعدل

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات المتعلقة بالتمكين

[1] أبو سمك يسري توفيق محمود، أثر التمكين الاداري في أداء العاملين على المستوى الاستراتيجي: دراسةميدانية تحليلية في شركة البوتاس العربية في الاردن في الفترة 2010-2015 ، رسالة دكتوراه(غير منشورة) ، جامعة أم درمان الاسلامية السودان، سنة 2016، ص 69

[2] غازي على على، التمكين الاداري كمدخل للانجاز العالي لمؤسسات المستقبل (الركاز) و المقومات مجلة ادارة الاعمال مصر ، العدد 151 سنة 2015 ، ص 9 .

المشاركة:

يخلط البعض بين التمكين و المشاركة بسبب وجود أصول متعددة لها والتي يستجيب لها العاملين و المدراء بطرق مختلفة ،إلا أنها تبقى الخطوة الأولى لتمكين العاملين كما يعتبر البعض أن المشاركة تعني بشكل رئيسي مشاركة المعلومات، ويرى lashley بان مشاركة العاملين هي المظلة التي تحتوي كافة الأشكال من تأثيرات العاملين كالمساهمة الجماعية وانخراط العاملين الذي يؤدي إلى التزامهم وإلى الديمقراطية التي تعكس الممارسات التي تهدف إلى زيادة حقوق العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات[1].

الإثراء والتوسعة الوظيفية:

يكمن الاختلاف الأساسي بين مفهوم توسيع الوظيفة ومفهوم إثراء الوظائف في مقدار التحكم الذي يملكه الموظف في أعمال الوظيفة. فتوسيع الوظيفة هو مجرد تمديد أفقي لواجبات الوظيفة دون تعميق المسؤوليات المتاحة للموظف ودون زيادة مقدار حرية الموظف في تحديد ما الذي يعمله أو كيف أو متى يعمله، أما الإثراء الوظيفي فيتضمن تمديدا رأسيا لأعباء الوظيفة من خلال زيادة مسؤوليات الموظف وإعطائه السلطة اللازمة لأداء عمله بكفاءة من أجل زيادة دافعيته للعمل وحتى يشعر بالانجاز الشخصي و الرضا النفسي[2].

---

[1] هشام محمد سلامة أبو عمرة، وآخرون، ثقافة التمكين الوظيفي وعلاقتها بتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، ص 120.

[2] رشيد مازن فارس، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان السعودية الطبعة 3، سنة 2009، ص 171.

التمكين والإبداع:

هناك ارتباط كبير بين التمكين والإبداع، فالمنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين وهذا لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية خصوصا للموظف المباشر الذي يواجه العملاء، وبذلك فالتمكين يساعد في زيادة فرص الإبداع لما يوفره من حرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق[1]. وبذلك فان التمكين مفهوم أوسع من الإبداع ويساهم في تحقيقه فانتهاج المنظمة لأسلوب تمكين العاملين يوفر المناخ التنظيمي والبيئة الملائمة والمساعدة على الإبداع.

المطلب الثالث: الحاجة للتمكين في المنظمة

ترجع الحاجة للتمكين من الفوائد المترتبة عن تطبيق هذا التوجه الإداري في المؤسسة والذي يعود بالفائدة على جميع الأطراف: منظمون، أفراد والجهات التي تتلقى خدمات المنظمة.

حدد fragoso أهم فوائد التمكين في النقاط التالية:[2]

- ضمان فعالية المنظمة و تحسين نوعية الخدمة وجودتها مع السرعة في الانجاز المهام نتيجة غياب البيروقراطية؛
- تحسين دافعية والتزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال وتمكينهم من تكريس المزيد من الوقت للشؤون الإدارية الهامة؛

---

[1] أبو سمك يسري توفيق محمود، مرجع سابق، ص 71.

[2] ايمان عبد محمد احمد البدراني، علاقة التمكين الاداري بفرق العمل واثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية دراسة ميدانية عمى عدد من مستشفيات محافظة إربيل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 7 العدد 14، 2015، ص 166.

- تمكين المديرين من تحديد الأفراد الموهوبين والمتميزين، ويزودهم بالإحساس بالتوازن الشخصي والمهني؛
- يعزز التمكين الشعور الايجابي لدى العاملين، ويمنحهم الفرصة لإيجاد البدائل والطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم، كما يعزز الرضا الوظيفي لديهم؛
- مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد، فالموظف الممكن هو أكثر رغبة في التغيير، وتجده اقل مقاومة للتغيير.

كما يرى المغربي فوائد التمكين ويلخصها في النقاط التالية[1]:

- زيادة الإقبال على تدريب وتعليم الأفراد؛
- مشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف؛
- تزايد مساهمات وأفكار الأفراد بما يؤدي لارتفاع القدرات الابتكارية؛
- توثيق علاقات الأفراد وتدعيمها من خلال عمل الفريق؛
- دعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة و التحكم لتحقيق إنتاجية أفضل؛
- زيادة رضا العاملين؛
- تنمية الكفاءة من خلال التدريب المتقاطع وتبادل المعرفة فيما بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- تقليل الصراع بين الإدارة والعاملين؛
- تقبل العاملين وموافقتهم على التغيير ماداموا قد شاركوا في القرار الخاص به.

[1] دعاء محمد عبد السلام سطوحي، العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية ومستويات تمكين العاملين على قطاع الاسمنت، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة مصر العدد 3، سنة 2014، ص 443.

أما شريف فقد أورد مزايا وفوائد التمكين في النقاط التالية[1]:

- المساهمة في تقليل الأخطاء الناجمة عن العمل بنسبة قد تصل حتى 40 %؛
- تخفيض الكلفة بنسبة تتراوح بين 10 و 15 %؛
- تحسين مستويات الجودة المقدمة؛
- إقدام العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتقديم الخدمة.

كما يرى وليام أن فوائد التمكين هي كما يلي[2]:

- بالنسبة للمنظمة: يحقق التمكين الإداري ارتفاع الإنتاجية، وانخفاض نسبة الغياب ودوران العمل، وتحسين جودة الإنتاج أو الخدمات، وتحقيق مكانة متميزة بالإضافة إلى زيادة القدرة التنافسية، وزيادة التعاون على حل المشكلات وارتفاع القدرات الإبتكارية.
- أما بالنسبة للأفراد، فالتمكين يعمل على إشباع حاجات الفرد من تقدير واثبات للذات، ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل وزيادة ولائه للمنظمة، وزيادة الرضا الوظيفي كما أن التمكين يرفع دافعية الأفراد وتنمية الشعور بالمسؤولية.

المبحث الثاني : آليات تطبيق التمكين الإداري بالمنظمة.

قبل التطرق لتطبيق التمكين الإداري و الوقوف على المراحل المختلفة التي يجب على المنظمة المرور بها لانتهاج هذا المنهج ، و كذلك الأسس والأساليب المختلفة للتمكين، لا بد من معرفة أهم

---

[1] المحاسنة محمد عبد الرحيم، أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل: دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة الأردن، مجلة النهضة، مصر، المجلد الثامن العدد الأول، سنة 2007، ص 145.

[2] الابراهيم عدنان بدري رزق وآخرون، درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك، دراسات تربوية واجتماعية مصر، المجلد 14 العدد 3 سنة 2008 ، ص 16-17.

الأبعاد التي ساقها الباحثين في هذا المجال، بمختلف النماذج المختلفة التي يمكن من خلالها قياس مستوى تطبيق التمكين في المنظمة.

المطلب الأول: أبعاد التمكين الإداري وأساليبه.

لم يستقر معظم الباحثين والدارسين لميدان التمكين في مختلف الأبحاث والنماذج المقدمة على أبعاد محددة للتمكين وسندرج في هذا المطلب عددا من الدراسات والأبعاد التي قدمتها للتمكين، والتي يعتبر بعضها خاصة بالتمكين الهيكلي والتي سنتطرق إليها بالتفصيل ضمن متطلبات التمكين حيث يعتبره كانجر وكانونجو غير كافيا وانه يفتقر للشعور بالكفاءة الذاتية والتي تتحقق بالتمكين النفسي وهذه الدراسات والأبعاد مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم 06 :أبعاد التمكين.

الباحث	الأبعاد المقدمة للتمكين
Irancevich	المشاركة في المعلومات، فرق العمل، الهيكل التنظيمي
Daft	توافر المعلومات، امتلاك المعرفة القوة ، المكافآت
ملحم	المعرفة ، الثقة ، المكافآت ، المشاركة في المعلومات
Chital et al	إجراءات القيادة، المكافآت، الهيكل، تصميم الوظيفة
Griffin et Moorhead	التدريب، التحفيز الالتزام، الحرية والاستقلالية، الثقافة
Rbbins	الرقابة، الهيكل التنظيمي
Appelbaum	القوة، الثقافة، القيادة، الهيكل
Ersted	المعرفة ، المشاركة
Specror	البعد المهاري، البعد الإداري
سعد بن مرزوق العتيبي	المهمة، القوة، الالتزام، الثقافة
Bowen & lawler	المشاركة بالمعلومات، المعرفة، القوة
Blanchard	المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، الهيكل التنظيمي، فرق العمل، المشاركة في صنع القرار.
Choi	الحرية، المسؤولية
Argyris	دعم المنظمة، حرية التصرف
Gregorey	فريق العمل، التفويض
Lashely and McGoldrick	المهمة، تحديد المهمة، القوة، الالتزام، الثقافة
Thomas & Velthouse	التأثير الحسي، الكفاية، معنى العمل، المسؤولية
Spreitzer	المعنى، الإدارة الذاتية، الكفاءة، الأثر

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المتعلقة بالتمكين

تضمن الجدول السابق أبعاد متعددة منها من ركزت على التمكين النفسي ومنها من ركزت على التمكين الهيكلي أو البيئة الداعمة للتمكين والتي سنتطرق إليها لاحقا من خلال التطرق لمتطلبات ومبادئ التمكين، أما فيما يلي أهم أبعاد التمكين النفسي فهي كما يلي:

المعنى meaning: يشير لمعنى أو مغزى اعتقاد العاملين تجاه عملهم مع السبب الذي يدفعهم لغرض الارتباط أكثر بالعمل والتوجه النفسي نحو انجازه على أفضل طريقة ممكنة[1]، ويعني الإحساس بجدوى وقيمة العمل أو الإحساس بمغزى العمل وأهميته من خلال توافق أهداف وقيم ومعتقدات الفرد من جهة، مع متطلبات وأدوار العمل من جهة أخرى، فإذا كانت النظرة منسجمة وإيجابية فإن الوظيفة ذات قيمة، وتؤدي إلى خلق معنى وبالتالي يصبح عمل الفرد محركاً يكن له الولاء والإلتزام[2].

فهو يتمثل في عمليات إدراك الفرد للمعاني والقيم والمهام التي يؤديها سواء بالنسبة له ذاتيا أو للآخرين والمنظمة، ويتأثر معنى العمل بمدى تنوع المهارات التي تتطلبها الوظيفة ومدى قدرة الفرد على إكمال العمل الموكل له وكذلك الأهمية النسبية للوظيفة ومدى تأثيرها على باقي الوظائف، ومكانتها في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة[3].

---

[1] ليث شاكر أبو طبيخ واخرون، تاثير التمكين النفسي في انعدام الأمن الوظيفي: دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 48 سنة 2018، ص 100.

[2] كرين مصطفى خالد أميدي، أثر التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة دهوك، تنمية الرافدين العراق، العدد 113 المجلد 35 سنة 2.13ص 338.

[3] محمد الطاهر دريوش، راضية عروف، التمكين كإستراتيجية لتنمية الرأسمال الفكري بالمنظمات، مجلة العلوم الانسانسة، مجلد 1 عدد 44 ديسمبر 2015 ص 97.

فالمعنى يتضمن الانسجام بين الفهم الشخصي للقيم والاعتقادات وتوقعات الدور، وهذا الفهم يسند إلى المعايير أو النماذج التي يمتلكها الفرد ومدى مطابقتها لحاجته الخاصة المرتبطة بالعمل[1].

المقدرة أو الكفاءة competence: تشير إلى الفهم الشخصي للقدرة على أداء المهام المعطاة للأفراد العاملين وتستند على كفاءة الدور، ويركز هذا المفهوم على الاعتقاد بالقابلية الشخصية من أجل أداء المهام المنوطة بهم[2]، ويعتبره Gist بأنه إيمان الفرد بقدرته على أداء الأنشطة بمهارة. فهو يعبر عن قوة الإدارة، مهارة الأفراد، والجهد المتوقع[3].

الإدارة الذاتية أو الاستقلالية SELF DETERMINATION: يعبر عن شعور الفرد بالسيطرة على عمله وكيفية القيام به، أي شعوره بامتلاك الحرية لبدء وتنظيم عمله بالطريقة التي يراها مناسبة وتحديد الجهد المطلوب للأداء، فجوهر هذا المفهوم هو الاختيار، فالأشخاص الذين يشعرون بحرية الاختيار يكونون أكثر مرونة وقدرة على الابتكار واخذ المبادرة، فبيئة العمل الداعمة للعاملين تزيد من الشعور بالإدارة الذاتية وتدفعهم للاهتمام أكثر بعملهم واتخاذ قرارات أكثر عقلانية[4]. وهذا يعني أن الفرد يشعر

---

[1] عبد الرحمن سهى أحمد أرباب، دور التمكين الإداري في نجاح المشروعات بالتطبيق على مصانع سلفونيا وسعيد للمواد الغذائية ومجموعة شركات معاوية البربر للفترة 2005– 2016، رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الاسلامية السودان سنة 2016، ص 68.

[2] كمال كاظم كاظم طاهر الحسني، التمكين النفسي ثروة لتعزيز السلوك الريادي دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي جامعة المثنى، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية العراق، المجلد 5 العدد 1، سنة 2015 ص، 175.

[3] Gretchen M. Spreitzer , Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, The Academy of Management Journal , Vol. 38, No. 5 (Oct., 1995),P 1443

[4] الجردي فراس محمد، التمكين النفسي: مدخل نظري، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة مصر، العدد 3 جويلية 2012، ص 756.

بتوفر فرصة الاختيار للمهام ذات المعنى له وأدائها بالطريقة التي يراها ملائمة، وبذلك فانه يستخدم حكمه الشخصي من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها[1].

التأثيرimpact: يعبر عن درجة تأثير الفرد في النتائج الإدارية والإستراتيجية والتشغيلية في العمل[2]، والتأثير هو عكس العجز المكتسب، وهو يختلف عن موقع السيطرة. ففي الوقت الذي يكون فيه التأثير مرتبطا بسياق العمل، فان موقع السيطرة هو سمة شخصية شاملة يتمتع بها عبر المواقف[3]. ويعني إدراك الفرد بان له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها الإدارة العليا خاصة تلك المتعلقة بعمله ولا يأتي هذا الإدراك أو الشعور إلا إذا كان الفرد يؤثر أو يسيطر على أمور قليلة الأهمية في عمله ولكنه يتكون وينمو إذا كان الفرد تأثيره في شؤون هامة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة[4].

---

[1] سليمان فيبي نصحي راغب، مرجع سابق، ص 485.

[2] Gretchen .M.Spreitzer, op.cit, p 1444.

[3] إبراهيم خليل ابراهيم، الدور الوسيط للتمكين النفسي في تعزيز اثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي: دراسة اختبارية في عينة من المستشفيات الاهلية ببغداد/ الرصافة، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة واسط العراق، العدد 25 مارس 2017 ص 17.

[4] برني لطيفة، التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة، أبحاث اقتصادية وإدارية العدد15 جوان 2014، ص ص 11-12.

المطلب الثاني: مراحل وخطوات التمكين

حدد نموذج كونغر وكانونغو في نموذجه والذي يعتبر واحدا من نماذج التمكين النفسي، خمسة مراحل لتحقيق التمكين في المنظمة والتي أدرجها وفق التسلسل التالي[1]:

المرحلة الأولى:

تشخيص الظروف داخل المؤسسة التي تسبب الشعور بفقدان القوة أو الضعف بين العاملين. والتي ترجع إلى عوامل تنظيمية، كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، المناخ البيروقراطي، الضغوط النفسية وضعف نظام الاتصالات والمركزية العالية، بالإضافة إلى انتهاج نظام إشراف مكافآت متسلط وضعف قيم التحفيز وغياب الإبداع وضعف التدريب وعدم وضوح أدوار العمل وضعف الاتصال.

المرحلة الثانية:

استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباته كتحديد الهدف، إثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء. ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة، ولكن يجب استخدامها أيضاً وبشكل رئيس في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية.

المرحلة الثالثة:

تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربع مصادر: المكاسب الغير فعالة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية.

---

[1] سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر، السعودية، افريل 2005، ص ص 18-19.

المرحلة الرابعة:

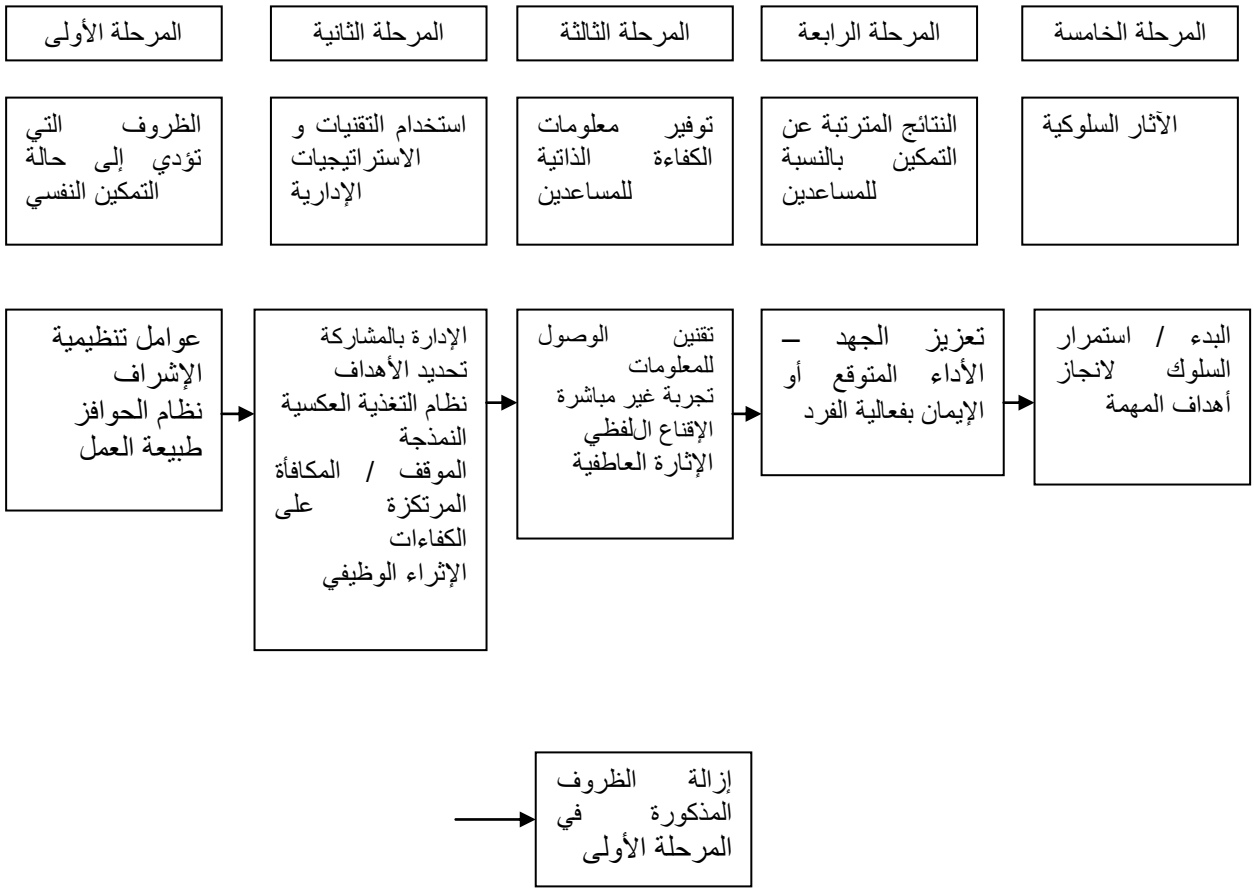
ونتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.

المرحلة الخامسة:

التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

يرى الكاتبان التمكين بأنه العملية التي من خلالها يعتقد الفرد أن فاعليته الذاتية تتحسن، فأن تمكن الفرد يعنى أن تسعى إلى تقوية اعتقاده بفاعليته الذاتية أو تعمل على الإضعاف أو التقليل من اعتقاده بفقدانه للقوة، والشكل الموالي يمثل الخطوات الخمس لعملية التمكين.

شكل رقم 10: المراحل الخمسة للتمكين وفق نموذج كونغر

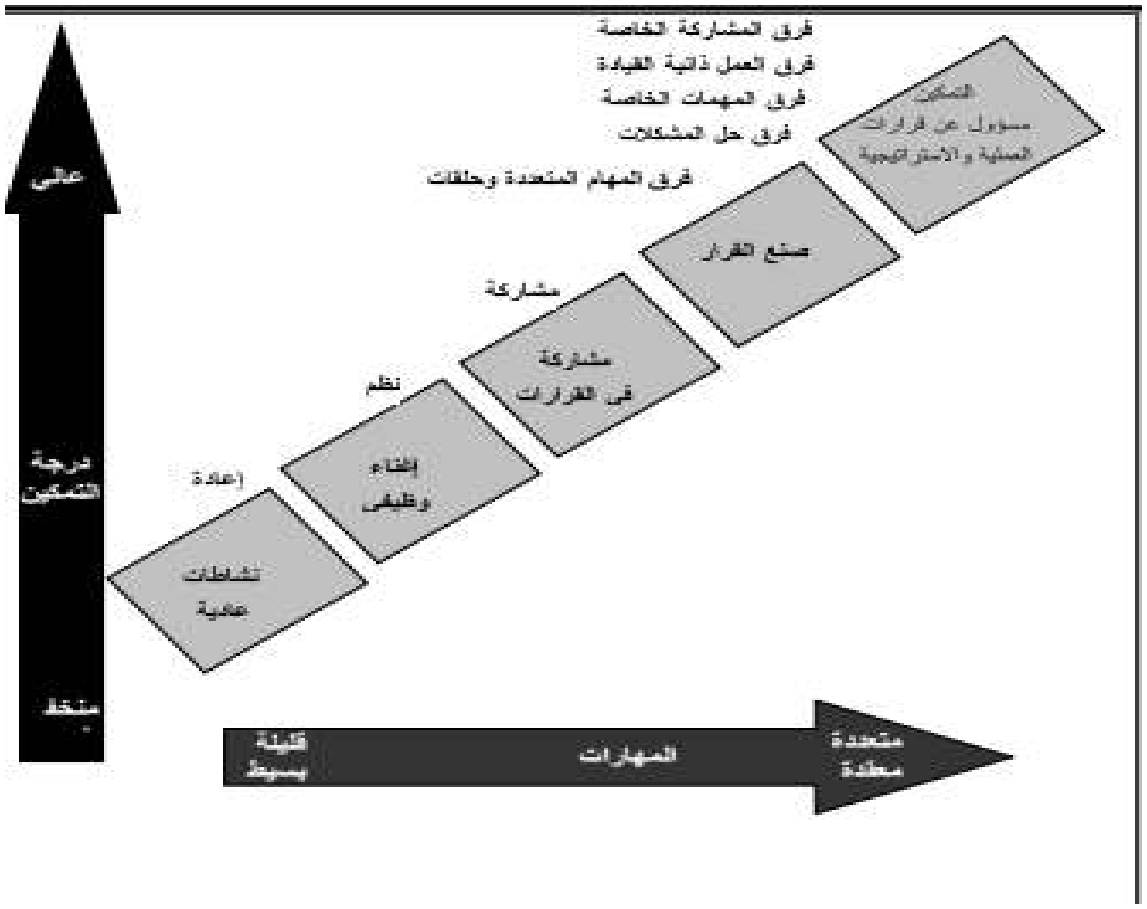


المصدر:

Conger, J. A. & Kanungo, R. N.(1988), " The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", Academy of Management Review, Vol. 13 No. 3, p475.

أما فورد وفوتلر فقد أدرجا الخطوات التي ينبغي على أي منظمة إتباعها، واعتمدا أسلوب التنفيذ التدريجي من خلال التركيز أولا على محتوى الوظيفة، وبعدها إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات. وهذه الخطوات مبينة في الشكل التالي:

شكل رقم11: سلسلة التمكين.



المصدر: أكرم الياسري، أمل عبد محمد، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقه الإسلامي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9 العدد 1، سنة 2007 ص 15.

يظهر من الشكل أن المرحلة الأولى تتمثل في إعادة تصميم الأعمال والذي بسمح بالاغتناء أو الإثراء الوظيفي للموظفين ومن بعدها تأتي مرحلة الثانية والتي يسمح فيها للعاملين بتقديم الآراء والمقترحات، في حين يحتفظ المديرون بالصلاحيات المتعلقة باتخاذ القرار النهائي، أما المرحلة الثالثة فهي متعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرارات والتي تمنح للعاملين ذوي المهارات العالية، أما المرحلة الرابعة فتتمثل في

التمكين الكلي الذي يتضمن فرق العمل حيث يشارك العاملون بشكل فاعل ورئيس في صنع القرارات واتخاذها ومنحهم القدرة والقوة في التأثير والتغيير في الأمور التنظيمية.

فالتمكين هو عملية تغيير شاملة لجميع أجزاء وأفراد وسياسات المنظمة، وتمر عملية التغيير بعدة مراحل متدرجة وهي حسب جوش ودافيس بالتسلسل التالي[1]:

1- المرحلة التمهيدية:

وتبدأ بتهيئة البيئة التنظيمية الداعمة للتمكين، وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقه، حيث يتم فيها تعريف الأفراد بعملية التمكين وتوضيح دور كل فرد حيث تحتاج إلى قيادة قوية ودراية واسعة بعملية التمكين للإجابة عن الأسئلة التي تواجه الأفراد.

2- مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنيا:

و تحتاج هذه المرحلة من لقائد أن يلعب دور المنسق، فهو يصغي لجميع الأفراد ويقوم بجمع المعلومات من أجزاء المنظمة ويحللها ويوفر الإرشاد والتوجيه المناسب لأفراد التنظيم حتى يتم توضيح الأهداف المختلفة للمنظمة و المشاكل التي تواجهها و محاولة حلها.

3- **مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل:** وتتضمن توفير السيولة والدعم المالي الكافي الذي يساعد على تجسيد برنامج التمكين.

[1] Goetsch, David L. & Davis ,Stanley B.," introduction to Total Quality", 2nd ed., Prentice-Hall, -Inc., New Jersey,1997,p. 188 ..

4- **مرحلة التطوير:** وتتم في هذه المرحلة اعتماد آليات التطبيق والتقويم والضبط والتطوير، بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.

أما العتيبي فيرى أن تطبيق التمكين يمر عبر الخطوات التالية[1]:

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج للتمكين، وقد تكون احد الأسباب التالية:

- تحسين خدمة العملاء؛
- رفع مستوى الجودة؛
- زيادة الإنتاجية؛
- تنمية قدرات و مهارات المرؤوسين؛
- تخفيف عبء العمل عن المدير؛

وأيا كان السبب أو الأسباب، فان شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم وما المتوقع منهم؛ كما يجب على المديرين أيضا شرح البيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين، حيث يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين عن ما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات وذلك يكون بتحديد دقيق للمسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

---

[1] سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الادارة الابداع والتجديد، دور المدير العربيفي الابداع والتميز شرم الشيخ، مصر 27-29 نوفمبر 2004، ص ص107-110 .

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين:

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتمثل في الرغبة في التخلي عن السلطة أو القوة التي حصل عليها، و التي عادة ما لا يرغب المدراء في التخلي عنها، حيث يجب أن يتبنى هؤلاء التغيير لكي يحضوا بالالتزام والدعم من الموظفين.

الخطو الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. فالمديرين عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة. لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي. كما يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

بكل تأكيد لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق. وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، يجب أن يكونوا على وعى وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل. وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك، هي أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين. فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً. وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين، فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

الخطوة الخامسة:المشاركة في المعلومات

حتى يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، فهم بحاجة إلى معلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، ويجب أن يتوافر للعاملين الذين أعطوا فرصة لتمكينهم من الوصول للمعلومات والبيانات التي تساعدهم في اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، وتجعلهم يسهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم، والمشاركة في فرق العمل، مما يؤدي في النهاية إلى نجاح المنظمة.

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

لابد للمديرين أن يعملوا على اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وهذا يتطلب توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

الخطوة السابعة: توفير التدريب:

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين. حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية لحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين

يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، واستخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين، حيث يحدد المدراء للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير:

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة، وذلك عن طريق تصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهاتها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج:

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

و حسب valerie & paveline فيجب أن يمر التمكين عبر المراحل التالية[1]:

1 – مرحلة التهيئة المبدئية: تتسم هذه المرحلة بتقييم قدرات وإمكانيات المنظمة لتبني التمكين وذلك من خلال :

- صياغة و تطوير رؤية المنظمة، حيث يجب أن يتم دعم رسالة المنظمة بالقيم الأساسية التي تؤمن بها المنظمة. وتتضمن هذه الخطوة إعطاء العاملين حيز ومتسع للقيام بالعمل وإعطائهم الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات. حيث يجب ربط التمكين بأهداف المنظمة، لكي يشعر العاملين بوضوح الرسالة ويتحفزون و يشعرون بالقدرة على أداء العمل؛

[1] جمال الدين نجوى يوسف و آخرون، التمكين الاداري: المفهوم والابعاد، العلوم التربوية، مصر، المجلد 23 العدد 3، سنة 2015، ص ص 468-471.

- على العاملين أن يشعروا بأنهم جزء من المنظمة وجزء من فرق العمل، حيث يعمل سويا مع الآخرين في جو يسوده الاحترام والرضا والثقة، وبذلك الحصول على المعلومات اللازمة؛
- شعور القيادة الوسطى بالقدرة على اخذ المبادرة وبذلك القدرة على اتخاذ القرار والتأثير؛
- الدعم والشعور بالأمان،وذلك من خلال توفر القيادة المؤمنة بالمشاركة والتشاور.

2 – مرحلة التنفيذ: لكي يمكن للمنظمة تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج لتدريب المديرين والموظفين على حد سواء ليكون على علم بأنشطة الوظيفة التي يقوم بها. وذلك من اجل تحقيق التمكين في المنظمة.

وقد حدد Quinn and Spreitzer أربع روافع أساسية تساعد أي منظمة في تنفيذ برنامج متكامل للتمكين وهي[1]:

الرافعة الأولى: الرؤية الواضحة والتحدي

يرغب الأفراد الذين يتم تمكينهم بأن يشعروا بأنهم على معرفة برؤية وإستراتيجية الإدارة العليا. وقد أشار Cook أن التمكين يمكن أن يكون فعالاً في حالة ربطة بأهداف المنظمة. حيث تحتاج الإدارة العليا أن تخلق إجماعا حول رؤية ورسالة المنظمة والقيم والأهداف التي تسعى لتحقيقها. فعند إيضاح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين، فأنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين. وتوفر رؤية المنظمة بالتأكيد تحدى للموظفين لبذل أقصى قدراتهم لتحسين أداء المنظمة وأدائهم على أهمية دور الإدارة العليا في يضمن الاتصال مع

[1] سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، مرجع سابق، ص ص 99–100.

الموظفين بشكل فعال وسيلة لنقل وتوصيل رؤية وتوضيح السلوك المرغوب به للوصول للأداء المطلوب لتحقيق الأهداف.

الرافعة الثانية: الانفتاح وفرق العمل

لكي يشعر الأفراد بأنهم تم تمكينهم، لا بد أن يشعروا أنهم جزء من ثقافة المنظمة، التي تعتبر الأصول البشرية من أهم مواردها. فالفرد الذي يتم تمكينه يجب أن يشعر أن الأفراد في إدارتهم أو وحدتهم يمكن أن يعملوا سوياً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل. وان أفكار العاملين يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد. فالإيمان بأعضاء الفريق يتضمن الثقة والعمل على إيجاد الثقة ليس فقط داخل أعضاء الفريق ولكن في كل أرجاء المنظمة. كما يعتبر حرية الوصول للمعلومات الحساسة معيارا لدرجة الثقة داخل المنظمة.

الرافعة الثالثة: النظام والتوجيه

أفاد الأفراد الممكنين أن منظماتهم تزودهم بأهداف واضحة، خطوط واضحة للسلطة، ومهام ومسؤوليات واضحة. فبينما يتمتع الأفراد بالاستقلالية فأنهم في نفس الوقت على وعى بالحدود المرسومة لحرية تصرفهم لاتخاذ القرار وهم على علم بمسؤولياتهم. فالأفراد الذين يتم تمكينهم لديهم أهداف واضحة ومرتبطة بأهداف المنظمة. وكذلك وجود نظام واضح للعاملين يحد من عدم التأكد والغموض والذي عادة ما يصاحب جهود التمكين. وبناء على ذلك تساعد المعلومات على تقليل درجة عدم التأكد من خلال زيادة تفهم الأفراد لبيئة عملهم.

ويقترح Lawler نوعين محددين من المعلومات الضرورية للتمكين:

- معلومات عن رؤية المنظمة .

- معلومات عن الأداء.

الرافعة الرابعة: الدعم والشعور بالأمان

في سبيل أن يشعر الأفراد بأن النظام يوفر لهم بيئة تشجع على التمكين، يحتاج أن يشعر الأفراد بوجود دعم اجتماعي من رؤسائهم، زملائهم في العمل، والمشرفين. فجهود الموظفين لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم بدلاً من معاقبتها. ففي حالة فقدان أو ضعف الدعم الاجتماعي فأن الموظفين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على إذن قبل القيام بالتصرف بدلاً من طلب الصفح في حالة ارتكاب أخطاء. فيجب أن يتوافر الاعتقاد لدى الأفراد أن برنامج التمكين الذي تتبناه المنظمة سيشكل عملية دعم ومساندة للتعلم والتطوير لدى العاملين.

كما حدد daft المراحل التالية لتطبيق التمكين[1]:

المرحلة 1 : تتعلق بإعادة تصميم العمل بما يحقق الإثراء الوظيفي وزيادة مسؤوليات العاملين تجاه الأعمال الموكلة لهم.

المرحلة 2: وتتضمن تشجيع العاملين على تقديم المقترحات.

المرحلة 3: تشمل منح العاملين الذين يمتلكون الرغبة والقدرة، فرصةً للمشاركة في صنع القرارات ومسؤولية انجازها، وخاصة من ينال منهم ثقة الإدارة.

[1] كشاد رابح، شوقي قبطان، واقع التمكين الاداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الانتاج الفكري للاستاذ الجامعي: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للبحث والدراسات التجارية مصر، العدد 4 سنة 2012، ص ص 427-428.

المرحلة 4: تتضمن تشكيلا لفرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة والفرق الوظيفية المتقاطعة وفرق المهمات الخاصة، وفريق حل المشكلات، وفرق العمل الذاتية القيادة.

المطلب الثالث: متطلبات ومبادئ التمكين

لتطبيق التمكين لا بد من توافر بعض المتطلبات والمستلزمات في المنظمة والتي تعتبر دعائم ضرورية لتطبيق التمكين في المؤسسة، بالإضافة لضرورة توفر مبادئ لتطبيقه.

أولا: متطلبات التمكين

هنالك العديد من المستلزمات يستوجب على المنظمة توفيرها لنجاح التمكين البعض منها يدخلها بعض الباحثين في خانة التمكين الهيكلي وهي:

1- المشاركة بالمعلومات:

تعد المعلومات عنصر أساسي في تطبيق التمكين، وخاصة توفيرها للمستويات الدنيا عبر استعمال التقارير وفرق العمل، فذلك يؤدي بالعاملين لفهم أكثر حول أسلوب اتخاذ القرار والسبب وراء اتخاذه ووجوب تنفيذه. ويؤدي ذلك إلى تحمل العاملين للمسؤولية وإطلاق الطاقات المبدعة لديهم[1]. حيث يجب امتلاك العاملين في الصفوف الدنيا نفس المعلومات المتوفرة القيادات العليا، وأهمها المعلومات

[1] قاسمي كمال، ضيف دنيا، واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين – دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18 سنة 2017، ص 298.

الخاصة برسالة المنظمة وأدائها وهذا يؤدي تحقيق التماسك ووحدة الرؤية[1]. ويتضمن هذا البعد أبعادا فرعية تتمثل في : الثقة الإدارية، تعزيز المسؤولية والاتصال الفعال.

- **الثقة الإدارية:**

أساس عملية التمكين هو الثقة، وهي ثقة المديرين في مرءوسيهم، فقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة ويمكن الاعتماد عليها. فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف[2]. حيث أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية الثقة التنظيمية وأرجعت سبب فشل تطبيق المنظمات للتمكين مرتبط بالثقة التنظيمية، أما **روبينز** فيرى بأنه توجد علاقة بين ثقة الموظف في الإدارة ودرجة تحمله للمخاطر المرتبطة بعمله[3].

---

[1] برني لطيفة اثر تمكين العاملين في تحسين الاداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية – دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، رسالة دكتوراه (غير منشورة) جامعة بسكرة، سنة 2015، ص 63.

[2] محمد صفاء تاية، اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق استراتيجية التمايز: دراسة تطبيقية للشركة العامة للاسمنت الجنوبية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد جامعة الكوفة، العراق، العدد 2، 2012، ص 166.

[3] Said shaban hamedKantecedents and consequences of employees empowerment , management review Man international journal.volume 5 .number 1.summer 2010. P 76.

- **تعزيز المسؤولية:** المشاركة بالمعلومات تضع العاملين أمام مسؤوليات حقيقية. إن حقيقة مفهوم التمكين تعتمد بشكل أساسي على المناخ التنظيمي المناسب، وأهم ما في ذلك هو خلق الشعور بالمسؤولية لدى أفراد المؤسسة وأنهم عند حسن ظن الإدارة في تحملهم لمسؤولياتهم[1].
- **الاتصال الفعال:**

التمكين لا يمكن أن يكتب له النجاح ما لم تكن هناك اتصالات تعنى بنقل المعلومات وتحقيق الفهم، وإحداث التغيير وجعله مسؤولية فردية، إذ تعد الاتصالات الأساس لنقل المعرفة وتقاسمها، فيما يتعلق برؤية المنظمة وأهدافها، وهو ما يسهم في تعزيز المعرفة التي تؤدي بدورها بالعاملين إلى معرفة ما يمكن فعله فيما يتعلق بمهامهم من خلال نظام اتصال فعال[2].

2- القيادة الإدارية:

من المتطلبات الأساسية لتطبيق إستراتيجية التمكين تقوم على أساس أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للعاملين وخاصة العاملين في الصفوف الأمامية لكي تستطيع الإدارة تمكين هؤلاء العاملين للاستجابة الفورية لطلبات واحتياجات العملاء، حيث يتطلب التمكين التخلي عن النموذج

---

[1] برني لطيفة، التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة، مرجع سابق، ص 64.

[2] معن وعد الله المعاضيدي، على عبد الستار الحافظ، توظيف بعض أبعاد استراتيجية التمكين في خلق المعرفة الجديدة – دراسة تحليلية في عينة من المصارف الأهلية في مدينة الموصل–، مركز الدراسات المستقبلية، بحوث مستقبلية العراق العدد 43 سنة 2013، ص ص 11–12 .

التقليدي في القيادة، وذلك بالتوجه نحو أسلوب يؤمن بالمشاركة والحوار، وذلك يستلزم التحول إلى التفويض والثقة والتدريب على الإبداع[1].

3-العلم والمعرفة والمهارة:

إن تمكين العاملين يتطلب توفير القدرات لديهم لاتخاذ القرارات وحل المشاكل، وهذا يتطلب امتلاك الفرد لمعارف علمية معينة، بالإضافة إلى اكتساب مهارات تتعلق باستخدام أدوات معينة، وقد يحتاج الفرد لزيادة مستوى كفاءته في العمل من خلال زيادة معارفه ومهاراته، من هنا فان بناء المعارف والمهارات التي يحتاجها الفرد يصبح جزءا من عملية تمكينه وأساسا مهما من أسس التمكين[2].

4-الدعم الاجتماعي:

حتى يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، لا بد أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى التزامه، وانتمائه التنظيمي[3]. في سبيل أن يشعر الأفراد بان التنظيم يوفر لهم بيئة تشجع على التمكين، يحتاج أن يشعروا بوجود دعم اجتماعي من الرؤساء والمشرفين نتيجة جهودهم وأخذهم المبادرة والمخاطرة، وذلك

---

[1] سليمان فيبي نصحي راغب، تأثير استراتيجية التمكين على تطوير رأس المال الفكري، مجلة البحوث المالية والتجارية- كلية التجارة جامعة بور سعيد- مصر، العدد2، ديسمبر 2012، ص 487.

[2] الهام بوغليطة، اثر التمكين الاداري في التطوير التنظيمي بالمؤسسات العمومية الادارية بولاية سكيكدة، مجلة رماح للبحوث و الدراسات، مركز البحث و تطوير الموارد البشرية- رماح الاردن العدد 14 سنة 2014، ص 124.

[3] الشعلان فهد بن حمد، دور التمكين الاداري في اتخاذ القرار الازموي، مجلة الفكر الشرطي- مركز بحوث الشرطة- القيادة العامة لشرطة الشارقة – الامارات، المجلد 25 العدد 96 يناير 2016 ص 297.

بدل القلق بشان العقاب في حالة الخطأ وانتظار الحصول على الأوامر لكي لا يتحملوا الخطأ ومن ثمة العقاب[1].

5-ثقافة المنظمة:

إن مستوى التمكين يعتمد على مدى تشجيع وتسهيل ثقافة المنظمة وبنائها التنظيمي لعملية التمكين، فسيحكم على التمكين بالفشل إذا لم تكن ثقافة المنظمة ملائمة. فعلى المنظمة توفير بيئة ملائمة من خلال السماح للوصول إلى المصادر واختيار أسلوب القيام بالعمل، أي أن المنظمة يجب أن تملك الاستعداد للتغيير من خلال تغيير ثقافة المنظمة لخلق الظروف الملائمة للتمكين. فبثقافة تنظيمية جديدة مساندة للتمكين آخذة بعين الاعتبار اتجاهات الفرد وسلوكه والممارسات التنظيمية[2].

6- الهياكل التنظيمية:

يُعبر عن الهيكل التنظيمي بانتظام واستمرار الأنشطة الموجهة نحو تحقيق أهداف التنظيم، وبصفة خاصة أنشطة تخصيص الأعمال والإشراف والتنسيق، حيث يُمكن ترتيب تلك الأنشطة بعدة طرق وبالتالي تختلف الهياكل وتتباين، ويكون لكل فرد رئيس مباشر، وتكون الإدارة العليا في تحكم قوي بالمنظمة ككل، مما ينعكس على تدفق المعلومات في المنظمة، إذ تتركز المعلومات في المديرين ويجري توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد، ولا بد من التحول إلى الممارسات الإدارية الحديثة توافقاً مع معطيات عصر المعرفة لتهيئة المناخ المناسب لتطبيق التمكين، وهي التي أوردها Bahaat

---

[1] عبد الباسط حسونة وآخرون، تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية- دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن، تنمية الرافدين، العراق، المجلد 36 العدد 115 سنة 2014 ص 52.

[2] الشراري، فهد بن محمد بن مقبول الهربويل، التمكين الإداري وعلاقته بفعالية عمليات الاتصال لدى الموظفين الإداريين في جامعة الجوف، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن، سنة 2013، ص ص 18-19.

كالتالي:

– التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحا والأبعد عن الشكل الهرمي؛

– التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد إلى النظم اللامركزية التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المنظمة كلها؛

–التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية[1].

7–الأهداف و الرؤية المستقبلية :

يرى بلوك أن بناء الرؤية هي الخطوة الأولى نحو التمكين، فهي تزودهم بالإحساس حول ما يجب فعله وتقودهم نحو الإبداع واتخاذ القرارات التي يظنون أنها تصب في مصلحة المنظمة. ولذلك يجب دعم رسالة المنظمة بالقيم الأساسية التي تؤمن بها، والذي يعتبر تحديا لها نظرا لطبيعة النظرة التقليدية التي تعمل بها الكثير من المنظمات[2].

8–فرق العمل:

يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجع على أهمية تكوين أو تشكيل فرق العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة

---

[1] أبو سمك يسري، مرجع سابق، ص ص 95–96.

[2] أزهار نعمة أبو غنيم، رحاب حسين جواد، تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي في الحلة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية العراق، المجلد 8 العدد 22 سنة 2012 ص 143.

العليا، وأخذها بجدية، وذلك لأن فرق العمل أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد، لأنها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة، وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرون فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته، وتطبيق التحسينات التي يقترحها[1]. لكي يتحقق التمكين الفعال لا بد للمنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي. وإن استخدام فرق العمل يتفق كثيراً مع تمكين العاملين، وبما أن فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يعملون معاً لتحقيق هدف عام، نجد أن القرارات والأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل منها إذا كان العمل يؤدى بشكل فردي، وبالتالي فإن أعضاء الفريق هم الذين يحددون طريقة تناول المشكلة من قبل أي فرد داخل الفريق، وفي هذا تمكين كبير للفرد وللفريق. ومن أهم الفوائد التي تجنيها المنظمات عندما تتبنى فرق عمل ذاتية الإدارة أي فرق ممكَّنة، المرونة، وتحسين الإنتاجية، وخفض التكلفة، وحل الكثير من المشكلات والصعوبات[2]. وقد حدد كريتنر Kreitner عدة معايير لكي تصبح المجموعة فريقا وهي [3]:

- القيادة تصبح نشاطا مشتركا؛
- المجموعة تطور هدفها و مهمتها الخاصة؛
- المسؤولية تنتقل من شخص متشدد إلى الفرد و الجماعة؛
- حل المشكلات يصبح أسلوب حياة؛

---

[1] عبد العالي دبلة، وفاء العمري، مرجع سابق، ص62.

[2] أحمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال التحديات الفرص الأفاق، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء الخاصة الأردن 10-11 نوفمبر 2009، ص 18.

[3] حمادي أحمد عباس، خلف ياسر لطيف، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء العاملين في وزارة التخطيط و التعاون الإنمائي/ الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية العراق، المجلد 8 العدد 16 سنة 2016، ص 116.

- الفعالية يتم قياسها بواسطة النتائج الجماعية للمجموعة.

9- مكافأة الموظفين (التحفيز):

المكافآت الفردية القائمة على الأداء مهمة للتمكين، و ذلك نتيجة للاعتراف بالقدرات الشخصية وتعزيزها ؛ تزويد الأفراد بحوافز للمشاركة في عمليات اتخاذ القرار والتأثير فيها[1]. فعندما ترتبط العوائد بالأداء فذلك يؤدي إلى زيادة دافعية العاملين لتحقيق أهداف المنظمة وذلك عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة[2].

10-تفويض السلطة:

يسهم التفويض في تبني التغيير وتطبيقه بما يتلائم مع أهداف المنظمة، إذ يعمل على الابتعاد عن المركزية بإعطاء العاملين الفرصة ليقرروا الأسلوب الذي ينفذون به مهامهم لتنمية الحافز الذاتي للعامل، وإيجاد الأفكار الجديدة وتطبيقها، ويمكن القول أن التفويض هو تحويل المدير لبعض صلاحياته إلى شخص آخر لسبب ما، على عكس التمكين فهو توسيع المسؤوليات المتعلقة بالمهام الحالية دون تغييرها[3].

11-تخصيص الوقت الكافي لعملية التمكين:

تتصف عملية التمكين بأنها بطيئة نسبيا، كونها تتطلب عملية تغيير جذري في اتجاهات المديرين والعاملين في المنظمة، فالتغيير لا يتم بين عشية وضحاها. قد يتسبب في بداية الأمر في حدوث

---

[1] Elezabeth george , a study on the effect of psychological empowerment on job satisfaction and job related stress among the bank employees , phd thesis, cochin university kerala india 2013 p 23.

[2] جواد محسن راضي، مرجع سابق، ص 65 .

[3] أبو سمك يسري، مرجع سابق، ص 92 .

أخطاء واختلال ما يجعل الأفراد يشككون بعملية التمكين، والناتج عن نقص الخبرة في صنع القرارات الجماعية، بل يحتاج التمكين إلى مراحل عديدة – كما تم التطرق إليه سابقا– وتهيئة الظروف وانتظار النتائج بصبر.

ثانيا : مبادئ التمكين

وضع Stirr سبعة مبادئ للتمكين، كل مبدأ منها يبدأ بأحد الأحرف الأولى لكلمة empower حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ وهي[1]:

أ– تعليم العاملين:

ويشير إلى ضرورة تعليم كل فرد في المنظمة؛ لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فاعلية العاملين فيها، وهو ما يؤدي بالتالي إلى نجاحها.

ب –الدافعية:

وتشير إلى أن الإدارة ينبغي أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين، ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المنظمة من خلال برامج التوجيه والتوعية، وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

ج– الغرض: وينطلق من أن جهود التمكين لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة فهماً واضحاً وتصوراً تاماً لفلسفة المنظمة ولمهمتها وأهدافها، حيث أن جوهر عملية التمكين يتجسد في الاستخدام المخطط والموجه للإمكانات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

---

[1] الطنيجي، مرجع سابق، ص ص 34–35.

د- الملكية: وضع Stirr معادلة للتمكين الإداري تتكون من ثلاثة أحرف أطلق عليها 3A تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي: السلطة + المساءلة = الإنجاز. ولتحقيق الإنجاز يتعين على الإدارة وعلى العاملين قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين، وبخاصة إذاُ شجعوا على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وسُمح لهم بممارسة سلطاتهم على أعمالهم.

هـ -الرغبة في التغيير: ويشير إلى أن نتائج التمكين يمكن أن ترشد المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، وأن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة تمثل مطلباً يومياً، وإن وسائل الأداء ستقود إلى الفشل ما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير.

و - نكران الذات: وتشير إلى أن الإدارة في بعض الأحيان تقوم بإفشال برامج التمكين قبل البدء بتنفيذها، وذلك عندما يتصف بعض المديرين بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة، وينظرون إلى التمكين باعتباره تحدياً مباشراً لهم وليس أسلوباً لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة، أو فرصة لنموهم شخصياً كمديرين وكموجهين، ولذلك لا بد أن يتسم المديرون بصفة نكران الذات.

ز-الاحترام: ويشير إلى أن سبيل الحياة للتمكين يتمثل في القناعة كل عضو في المنظمة بأنه قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير الإبداع فيها، ولن تعطي عملية التمكين النتائج العليا المطلوبة ما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة، ويقصد بالاحترام عدم التمييز بين العاملين لأي سبب كان، حيث يقود عدم الاحترام إلى إفشال جهود التمكين كاملة.

ثالثا: معيقات التمكين.

على الرغم من المزايا التي يحققها التمكين فهناك معوقات تواجه تطبيق التمكين في المنظمات، تتمثل في معوقات البيئة الداخلية والخارجية ومعيقات نفسية وبشرية، تتمثل فيما يلي:

- اعتبار المنظمة نظاما مغلقا لا يتأثر بالبيئة الخارجية إطلاقا؛
- التنظيم الهرمي و تركيز السلطة في أعلى الهرم؛
- وصف الوظائف و تصميمها بشكل جامد؛
- التقيد بالأنظمة والقوانين واللوائح والإجراءات[1]؛
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات؛
- عدم الرغبة في التغيير؛
- خوف الإدارة العليا من فقدان السيطرة؛
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة؛
- خوف العاملين من تحمل السلطة و المساءلة؛
- السرية في تبادل المعلومات؛
- ضعف التطوير و التدريب الذاتي؛
- عدم الثقة الإدارية؛

[1] النيادي شافع محمد سيف، تأثير التمكين الوظيفي على تطوير أداء قطاع خدمة المجتمع بجامعة الامارات العربية المتحدة، حوليات آداب عين شمس، مصر، عدد خاص بالدراسات الاجتماعية، سنة 2011، ص 133.

– ضعف نظام الحوافز[1]؛

– مقاومة التغيير لعدم الشعور بالأمان من قبل المدراء لكونهم سيتخلون عن مصادر القوة، كما أن الصفات الشخصية للمدراء الذين يبحثون عن أداء المهام أكثر من الأشخاص الذين يؤدوها.

– تعقيد الهيكل التنظيمي وتضمنه لمستويات عديدة بين الموظف وصاحب القرار[2].

أم اللوزي وخضير فأشاروا للمعيقات التالية[3]:

- إساءة استخدام عوامل القوة التي أتيحت للعاملين؛
- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي؛
- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة و الخاصة بتدريب العاملين؛
- زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي و انتشار الصراعات؛
- عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة؛
- اتخاذ القرارات على أسس شخصية.

[1] عبد القادر سفيان محمد، محددات التمكين الإداري لدى المدراء المصرفيين دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية المشتركة بالسودان للفترة 2011 – 2014، مجلة الدراسات العليا كلية الدراسات العليا جامعة النيلين، السودان، المجلد 5 العدد 19، سنة 2016، ص 125.

[2] هشام محمد سلامة أبو عمرة، وآخرون، مرجع سابق، ص 122.

[3] محمد الطاهر دريوش، مرجع سابق، ص 99.

خلاصة الفصل

لقد ظهر التمكين نتيجة التطور المستمر في الفكر الإداري التي جعلت من العنصر البشري من مجرد مورد مثله مثل باقي الموارد إلى اعتباره القلب النابض لأي منظمة، وجب معه إعطاءه الفرصة لانجاز المهام الموكلة إليه بحرية تامة دونما الرجوع إلى المسؤول الأعلى منه في اتخاذ القرارات المرتبطة به، ومن أجل ذلك لابد أن تتهيأ المنظمة لانتهاج أسلوب التمكين، فالتمكين مرتبط بدعائم يجب أن تتوفر عليها المنظمة والتي يطلق عليها التمكين الهيكلي والمتمثلة في توفير المعلومات والموارد وغبرها من مقومات التمكين الهيكلي، كما يجب أن يشعر الموظف من داخله بشعوره بالتمكين من خلال التمكين النفسي، ورغم ذلك فان انتهاج التمكين في المنظمات يمر بمراحل عديدة تحتاج للصبر وتضافر الجهود بين جميع المستويات. من خلال مشاركة السلطة وانتهاج الهياكل التنظيمية الأقل هرمية والحرية في انجاز وتصميم الوظائف والمهام الموكلة للموظفين، ويعتبر ذلك صعب التطبيق في الهيئات الإدارية العمومية التي يتم اعتماد الهياكل التنظيمية وتصميم الوظائف بها من خلال القوانين والمراسيم الصعبة التغيير وغير المرنة.

الفصل الرابع: علاقة القيادة بالتمكين في المنظمة

الفصل الرابع: علاقة القيادة بالتمكين في المنظمة

تمهيد الفصل:

بعد دراستنا في الفصلين الأول والثاني لكل من القيادة والتعرف على مختلف الأنماط القيادية،ثم في الفصل الثالث قمنا بدراسة التمكين الإداري ومكوناته وخطوات تطبيقه، سنقوم في هذا الفصل بدراسة طبيعة العلاقة بين القيادة والتمكين بالمنظمة وكيف يؤدي ذلك إلى تأثير كل من القيادة ونمط القائد على درجة التمكين، وذلك من خلال التطرق لدور وعلاقة القيادة في كل من البيئة الإدارية المساعدة على التمكين أو ما يتمثل في التمكين الهيكلي بالإضافة إلى كل ما يتعلق بالمسار الوظيفي للموظف الذي يعد داعما أساسيا للتمكين في المنظمة.

حيث يتأثر التمكين بعوامل عدة منها ما يتعلق بالمناخ المساعد الذي توفره المنظمة من أجل تسهيل انتهاج هذا الأسلوب من قبل الموظفين، بالإضافة إلى الاهتمام بالمسار والحياة الوظيفية التي تعتبر عنصر دعم وتحفيز يساهم في تعزيز الانتماء والإحساس بمعنى العمل وقيمته.

المبحث الأول: علاقة القيادة بالبيئة الداعمة للتمكين في المنظمة

إن علاقة القيادة بالتمكين تظهر من خلال تأثيرها على المناخ التنظيمي بالمنظمة، هذا المناخ يعتبر الدعامة الأساسية التي يبرز من خلالها انتهاج المنظمة للتمكين الإداري.فالتنظيم بالمنظمة يظهر بدرجة كبيرة توجه المنظمة نحو انتهاج التمكين من عدمه، حيث يظهر من خلال الهيكل التنظيمي وطرق الاتصال بين مختلف مستوياته وكذلك مشاركة المعلومات ونشر ومشاركة المعرفة.

المطلب الأول: علاقة القيادة بالهيكل التنظيمي واتخاذ القرار بالمنظمة

أولا-علاقة القيادة بالهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي بالمنظمة صورة تعكس العلاقة بين مختلف وظائفها، ولا بد أن انتهاج المنظمة لهيكل تنظيمي ملائم يساعدها على تحقيق أهدافها، فهو يوضح العلاقة بين مختلف المستويات.

- **تعريف الهيكل التنظيمي:** هناك العديد من التعريفات لمفهوم الهيكل التنظيمي، فيعرفه daft بأنه الشكل الذي يتحدد من خلاله كيف يتم تقسيم المهام واستخدام الموارد بين الأقسام المختلفة وطرق التنسيق والتعاون بينها[1].

- **مراحل إعداد الهيكل التنظيمي:**

إن عملية انتهاج هيكل تنظيمي خاص بالمنظمة يمر بعدة مراحل، هذه المراحل ضرورية حتى يكون الهيكل ملائما للمنظمة. هذه المراحل نوجزها فيما يلي[1]:

---

1 أحمد دروم، أهمية بيئة العمل الداخلية وأثرها على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2016، ص 53.

* **تحديد الأهداف:** ويقصد بذلك تحديد أعداد وأنواع ومستويات الوظائف اللازمة وجودها لأداء الأعمال المختلفة بكفاءة وفعالية بمختلف الوحدات التنظيمية، بالإضافة لتحديد عدد الموظفين بكل مستوى ووظيفة من وظائف المنظمة. حيث يتم تحديد الأهداف التي تريد المنظمة تحقيقها.

* **وضع السياسات:** بعد وضع الأهداف لا بد على المنظمة من إيجاد السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

* **تحديد الأنشطة الرئيسية:** وهنا يتم تحديد الأعمال والأنشطة الواجب أداؤها لتحقيق الأهداف في ضوء السياسات الموضوعة.

* **تجميع الأنشطة في أقسام:** حيث يتم تجميع الأنشطة على أساس التشابه أو التكامل فيما بينها في أقسام واحدة حتى تنجز الأعمال بسرعة وسلاسة دون وجود اختلال أو تناقضات.

فأهمية القيادة تبرز في مختلف مراحل إعداد الهيكل التنظيمي، خصوصا القيادات العليا المسئولة عن إعداد الأهداف العامة للمنظمة وكذلك إعداد السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها. فوظيفة التنظيم في المنظمة أساسية وتعمل على وضع الخطط المقررة موضوع التنفيذ من خلال بناء الهيكل التنظيمي في المنظمة وتحديد السلطات والمسؤوليات والعلاقات داخل المنظمة والتنسيق الرأسي والأفقي بين مختلف الأقسام والوظائف في المنظمة، فهي تشتمل على تحديد السياسات والتعليمات والقواعد واللوائح والإجراءات التي تنظم العمل في المنظمة[2].

---

1 محمد الصيرفي، صمم هيكلك التنظيمي، كيف تتجنب فشل مشروعاتك، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص ص 13-15.

2 رسلان علاء الدين، التطوير التنظيمي، آلياته استراتيجياته وسائله تطيقاته، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا،2013، ص 43.

إن الهيكل التنظيمي مهم في المنظمة ويعبر عن خاصية الاستقرار النسبي في بيئة العمل ويتشكل نتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارساتها، بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل فيها. وبذلك تتحدد معدلات الأداء ودرجة تركيز السلطة والحرية التي يشعر بها الموظفين في اتخاذ القرارات وكذلك المرونة في إجراءات العمل، كما يظهر من خلال الهيكل التنظيمي طريقة تعامل الرئيس مع المرؤوسين ومدى مشاركة اتخاذ القرارات مع الموظفين والعلاقات السائدة بين العاملين. ورغم ذلك فيمكن أن يصبح للهيكل التنظيمي تأثيرا سلبيا يؤدي إلى عرقلة الإبداع وتحقيق أهداف المنظمة، خاصة إذا كان يتسم بالتعقيد وكثرة المستويات الإدارية الزائدة التي تقلل من كفاءة الاتصال بينها وتضعف من حماس الموظفين نتيجة ضعف درجة التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى ضعف تنمية المواهب والإبداع الإداري بالمنظمة[1].

*** خصائص الهيكل التنظيمي:**

من أجل نجاح الهيكل التنظيمي للمنظمة لا بد على القيادة أن تتأكد من أن هيكلها التنظيمي يتصف بالخصائص التالية[2]:

التوازن: وهو تحقيق العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات الممنوحة والمسؤوليات الملقاة على عاتق الفرد، وكذلك تحقيق التوازن بين نطاق الإشراف وخطوط الاتصال الوظيفية.

المرونة: يجب على القيادة أن تتأكد من أن الهيكل التنظيمي قادر على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعا للتغيرات الداخلية والخارجية.

---

1 فاروق عبده فلية، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص296-297.

2 احمد دروم، مرجع سابق، ص 56.

الاستمرارية: ويقصد بها ضرورة اعتماد تصميم الهيكل التنظيمي على أساس الدقة في تشخيص الواقع، إضافة إلى إدراك التغيرات المستقبلية والتنبؤ بها دون تعريض الهيكل التنظيمي لتغييرات مستمرة تتسبب في اختلاله.

*** شروط نجاح الهيكل التنظيمي:**

لكي ينجح الهيكل التنظيمي للمنظمة يجب على القيادة عند اختيار نوعه أن تتقيد بشروط، هذه الشروط تتمثل في مايلي[1]:

– الوضوح بحيث يحدد لكل مراكز مستواه التنظيمي وحدود سلطاته ومسئولياته وعلاقاته بالآخرين.

– أن يوفر السرعة في انسياب الأوامر والتعليمات بين المسئوليات العليا إلى ما دونها بما يسهل من عملية اتخاذ القرارات.

– أن يتميز بالثبات لدرجة تؤدي إلى اطمئنان العاملين والمتعاملين وتقوي الثقة في الوحدة الإدارية مع ملاحظة أن هذا لا يعني جمود الهيكل بحيث يصعب تعديله إذا استلزم الأمر.

– أن يكون قادرا على الاستمرار حيث أنه صمم ليبقى مع السماح له بالتجديد ليرقى لمتطلبات النشاط في أي وقت.

– أن يكون قادرا على أن يحدد وبدقة الواجبات التي يقوم بها العاملين في كل وحدة إدارية من مديرين ومنفذين، وكذا العلاقة بين الأعمال التي يكلفون بها وبين غيرها من الأعمال بحيث ترتبط دائما بالهدف العام للمنظمة.

---

1 محمد الصيرفي، صمم هيكل التنظيمي، مرجع سابق، ص ص 7–8.

*** درجة تعقيد الهيكل التنظيمي:**

يشير التعقيد إلى عدد النشاطات أو الأنظمة الفرعية داخل المنظمة ويمكن قياسه من خلال ما يلي[1]:

– التقسيم الأفقي الذي يشير إلى عملية ربط الوظائف المختلفة في أقسام وشعب قصد تحقيق التكامل بين الوظائف.

– التقسيم العمودي الذي يشير إلى طريقة تصميم هرمية السلطة وتحديد العلاقات بين الأدوار التنظيمية والوحدات التنظيمية والوحدات الثانوية، وهو يوضح توزيع السلطة للمستويات الذي يتيح لأعضاء المنظمة سيطرة أكبر على النشاطات التنظيمية.

– التوزيع الجغرافي ويمكن أن يشمل على التقسيم العمودي والأفقي في نطاق جغرافي معين.

– نطاق الإشراف الذي يشير إلى عدد الأفراد الخاضعين للمدير بصورة مباشرة أي انه يشير إلى عدد المرؤوسين الذين يمكن للمدير أن يوجههم بشكل فعال.

*** التنظيم العضوي والتنظيم الآلي:**

يتسم كل نوع من هذه الأنواع بخصائص معينة، ويختلف استخدامه حسب متطلبات المنظمة التي تتحدد بناءا على الأهداف والسياسات الموضوعة من قبل القيادة العليا بالمنظمة.

– التنظيم الآلي:

عرف الهيكل الآلي بأنه الهيكل الذي يتصف بالتخصص العالي ونطاق إشراف محدود ورسمية عالية وشبكة معلومات محدودة ومشاركة قليلة في اتخاذ القرارات للعاملين في المستوى الأدنى للمنظمة. أهم

[1] سناء خضر يوسف، تشخيص نمط الهيكل التنظيمي في المؤسسات التعليمية العراقية دراسة حالة في جامعة صلاح الدين اربيل، تنمية الرافدين، العدد 110 مجلد 34، سنة 2012، ص ص 199–216، ص 208.

ما يمتاز به الهيكل الآلي القواعد والأنظمة والرسمية العالية ومركزية السلطة والاعتماد القليل على فرق العم ل، ونطاق ضيق للإشراف، وتحديد واضح لسلسلة ويمتاز بتخصصٍ عال للعمل وتركيز صنع القرارات في المستويات العليا واعتماد المعيارية كآلية تنسيق رئيسية للعمل بافتراض أن البيئة التي يعمل فيها تمتاز بالبساطة والثبات، لأن الهياكل العالية البيروقراطية ليست مجبرة على التكيف بسرعة مع التغييرات البيئية، فهو مناسب للمنظمات ذات البيئة المستقرة[1].

من أهم مميزاته[2]:

– تقسيم العمل والتخصص بشكل واضح ومحدد؛

– تسلسل واضح ومحدد للسلطة؛

–يتم أنجاز كل عمل وفق الأنظمة والقواعد المجردة لضمان التوحيد والتماثل بين مختلف الأنشطة

– تتركز سلطة وقوة اتخاذ القرارات في قمة السلم الهرمي في المنظمة؛

– يتعامل كل فرد في المنظمة مع الآخرين ومع العملاء بشكل رسمي وغير شخصي؛

– يعتمد التوظيف على الكفاءة وتعتمد الترقيات على الأقدمية؛

–تطبيق القواعد والأنظمة دونما تمييز أو محاباة؛

–نظام واضح السلطات؛

–إجراءات مجددة لانجاز العمل؛

– تقسيم العمل مبني على التخصص الوظيفي.

---

[1] حسان ثابت الخشاب، ترشيد الهيكل التنظيمي لجامعة الموصل أنموذج تقويمي مقترح، تنمية الرافدين العدد 111 المجلد 35 ،2013، ص ص 79–99، ص 86.

[2] محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص ص 42–43.

- **التنظيم العضوي:**

الهيكل العضوي يتصف بأنه مسطح ويستخدم السلطة بصورة متسلسلة، ويتم العمل فيه على شكل فرق وظيفية في المنظمة وشبكة معلومات شاملة وإشراك كافة المستويات في عملية صنع القرار فهو بسيط نسبياً في المنظمة العضوية كشركات التصميم أو بحوث المختبرات تكون توجهاتهم أكثر عمومية، وهذا يعكس التعقيد الهيكلي المنخفض، والأفراد يعملون بشكل فرق ويمنحون حرية تصرف واسعة في أداء مهامهم وعملية صنع القرار تخول إلى المستويات الدنيا من الهرم التنظيمي[1].

أما أهم مميزاته هي[2]:

- ينظر إلى أهداف المنظمة على أنها غاية تعتبر الأهداف الوظيفية المتعلقة بالوحدات وسائل لتحقيقها؛

- التنسيق الأفقي هام مثله مثل التنسيق الراسي بل وأكثر منه؛

- الأعمال معرفة بصورة خطوط عريضة،

- التوجيه هو بمثابة نصح ومشورة وليس امتثالا من قبل الجماعة للرئيس؛

- تشارك معظم الوحدات والمستويات في وضع استراتيجيات المنظمة؛

- الأفكار والقرارات في المستويات الدنيا تصل للإدارة العليا بسرعة دونما تقيد بالتسلسل الزمني.

ثانيا: مشاركة القرار في المنظمة

يعتبر مشاركة القرار في المنظمة من الدعائم القوية للتمكين الإداري، فهو يتيح للموظف الشارمة في القرارات المختلفة التي تتخذها المنظمة. تعتبر العملياتُ المتعلقة بصناعة واتخاذ القرارات بوجه عام

---

[1] حسان ثابت الخشاب، مرجع سابق، ص 87.

[2] محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 45.

والقرارات الإستراتيجية بوجه أخص، من القضايا الرئيسية التي تسترعي انتباه القيادات الأمامية للحكومات والمنظمات والمؤسسات، وعلى كافة المستويات، وفي مختلف المفاصل الإدارية، إذ يُعد القرار عنصرا حيويا في كافة صور ومراحل النشاط القيادي والإداري، وترتبط عملية صناعته واتخاذه ارتباطا وثيقا بالقيادات العليا، لكون القادة والمدراء يلعبون أدواراً رئيسية في هذه العملية من ناحية ،ولمساهمة القرارات المتخذة في تحقيق مهام القيادات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعسكرية والإدارية، وإنجاز أهدافها المحددة من ناحية أخرى[1].

– **مفهوم مشاركة القرار الإداري:** تعددت أراء المختصين حول مفهوم المشاركة في صنع القرار، ألا أن هناك توافق على المبادئ الأساسية لهذا المفهوم ومن هذه المفاهيم: مساهمة الجميع في صناعة القرار وتحمل المسئولية من خلال طرح القرار وموافقة الجميع عليه، كما يمكن التوفيق بين مصالح ورغبات المرؤوسين ومصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقوم المرؤوسين وأن إمكانية تحقيق ذلك لا تأتي الا عن طريق المشاركة في صنع القرار[2].

– **مراحل اتخاذ القرار:** تمر عملية اتخاذ القرار بالمراحل التالية[3]:

* تحديد المشكلة وتسمى مرحلة الذكاء

* تحديد أو تصميم البدائل وتسمى مرحلة النمذجة أو مرحلة التشكيل

---

[1] سلمان زيدان، العمق الاستراتيجي موقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ص203.

[2] عمران محمد مخلوف ضو، المشاركة في صنع القرار بالجامعات الليبية، مجلة البحث العلمي في التربية، ص ص 557–569، ص 562.

[3] زهر الدين قربوز، أحمد علماوي، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وأثرها على رشادة القرارات الإدارية: دراسة حالة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية، مجلة الإصلاح الاقتصادي والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 14، العدد 1 مكرر، ص ص 403–412، ص404.

*اختيار القرار من بين البدائل المختلفة

*التنفيذ والمراجعة حيث يتم مراقبتها عن كثب إذا تم تنفيذ القرار المختار بشكل صحيح ويتم إجراء أي تعديلات محتملة إذا استلزم الأمر.

–**دور القيادة في القرار الإداري:**تلعب القيادة دورا مهما في مشاركة الموظفين لاتخاذ القرار الإداري بالمنظمة ويتمثل ذلك الدور فيما يلي:

* العمل على وضع الأهداف الواضحة التي تساهم في زيادة اليقين لدى الموظف حول صحة القرارات الإدارية المتخذة

* تزويد الموظفين بالمعلومات في وقتها من أجل فعالية القرارات المتخذة.

* العمل على توسيع دائرة اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنظمة من خلال طرح الأفكار للنقاش والحوار وجمع أكبر عدد مكن من البدائل الممكنة من أكبر عدد ممكن من الموظفين.

* العمل على نشر المعرفة والمعلومات في المنظمة لأنها دعامة أساسية لسلامة القرار الإداري، وخاصة تلك القرارات المتعلقة بمهام الموظفين اليومية.

* التدريب والتطوير المستمرين للموظفين وذلك من أجل زيادة الكفاءة والمعرفة لدى الموظفين من أجل المساهمة في جعل الموظفين أكثر دراية بكل ما يتعلق بمهامهم اليومية، ما من شأنه المساهمة في نجاح القرار الإداري وجودته.

– العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية:

يتأثر القرار الإداري بالعديد من العوامل منها[1]:

[1] فاروق عبده فلية، مبادئ السلوك التنظيمي، معهد رأس البر العالي للدراسات النوعية والحاسب الآلي، مصر،2006، ص ص 197–199.

عوامل تتعلق بالقائد ذاته:

يتأثر سلوك القائد بدرجه عاليه من العوامل أو القوى التي تتفاعل مع شخصيته من بينها الفلسفة التي يؤمن بها القائد: ويشير هذا إلى مدى إيمان القائد بحق المرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم.

مدى ثقة القائد في مرؤوسيه: حيث يختلف القادة فيما بينهم في مدى الثقة التي يمنحونها لمرؤوسهم. مدى إدراك القائد لمعنى القيادة: فبعض القادة يرون في القيادة أنها الحق في اتخاذ القرارات، بينما يعتقد البعض الأخر أن القيادة ليست إلا توجيه للمرؤوسين نحو الأعمال التي يقومون بها. بينما يرى جانب أخر أن القيادة تهتم بتنمية الأفراد وزيادة كفاءتهم الإدارية من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات الإدارية التي يتخذها القادة أنفسهم

عوامل تتعلق بالمرؤوسين:

يتأثر المرؤوسين شأنهم في ذلك شأن الرؤساء بمجموعه من العوامل التي تؤثر فيهم، فضلا عن اختلاف توقعاتهم في المواقف والمشكلات المختلفة ولا شك أن فهم القائد للعوامل المؤثرة في سلوك مرؤوسيه يساعده بدقه على اختيار النمط الذي يسلكه في قراره ومن أهم العوامل التي تؤثر في المرؤوسين ما يلي:

- نوع القرارات: قد يكون القرار أمرا غير مرغوب فيه.
- مدى حاجة المرؤوسين إلى الاستقلال في التصرف.
- الاستعداد الكافي لدى المرؤوسين لتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات ثم إلى أي مدى يتوفر فيهم هذا الاستعداد.
- مدى اهتمام المرؤوسين بالمشكلة.

– درجة توافر المهارة والخبرة.

عوامل تتعلق بالموقف: لكل موقف من المواقف خصائصه التي تميزه عن غيره وتؤثر هذه الخصائص بدورها على سلوك القادة وميلهم إلى نمط دون أخر من أنماط اتخاذ القرارات الإدارية.

المطلب الثاني: علاقة القيادة بالاتصال ومشاركة المعلومات بالمنظمة

يعتبر الاتصال مهما بالمنظمة فهو وسيلة لنقل الأوامر ونتائج الأعمال المنفذة بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي سواء تم ذلك بصفة أفقية أو عمودية، حيث تعتبر قنوات نقل المعلومات مهمة وإذا كانت فعالة يؤدي ذلك لربح الوقت واختصار الجهد وتوفير المعلومات لكل من يحتاجها في المنظمة. إن دور القائد مهم في وضع وتبني أساليب الاتصال التي تحتاجها المنظمة من خلال وضع السياسات الكفيلة بإنجاحها.

أولا: الاتصال

*** مفهوم الاتصال:**

التواصل بمعناه العام والبسيط هو نقل أو تبادل المعلومات بين أطراف مؤثرة ومتأثرة على نحو يقصد به ويترتب عليه تغيير في المواقف أو السلوك[1]. فالاتصال يؤمن في العمليات الإدارية داخل المؤسسات عبء نقل المعلومات بين الإدارات والأفراد وبين المؤسسات، إذ لا يمكن انجاز أي عمل إداري بطريقة سليمة دون الاعتماد على المعلومات التي يمكن أن تصل في الوقت المناسب من خلال

[1] السيد إبراهيم جابر، سلسلة الادارة الحديثة: علم النفس الاداري، الطبعة الاولى، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، دسوق، 2020، ص 135

اتصال إداري ناجح[1]. فالاتصال هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنظمة أو في أي جماعة من الناس ذات طابع اجتماعي، فهي بذلك تمثل خطوط اتصال تربط بين وحدات وأقسام الهيكل التنظيمي ربطا ديناميكيا ويجعل منها وحدة عضوية لها درجة التكامل التي تسمح لها بالقيام بنشاطها[2].

*** خصائص الاتصالات الفعالة**

حتى تكون الاتصالات فعالة وتحقق أهدافها لابد عليها أن تتصف بالخصائص التالية[3]:

– **السرعة:** الاتصال الجيد يعمل على نقل الرسالة بأفضل سرعة بمراعاة الوقت المناسب قبل فوات الأوان.

– **الدقة:** وتعني نقل المعلومات البيانات كاملة دون تشويه أو تغيير في مضمون الاتصال، وهو مرتبط بالسرعة ، إذ لابد من نقلها بدقة وسرعة في آن واحد.

–**انخفاض التكاليف:**الاتصال الجيد هو الذي يحقق الغرض المطلوب بأقل التكاليف، فعلى الإدارة أن تراعي عنصر التكلفة المتمثل في الآلات والأجهزة المستخدمة في الاتصال.

– **سهولة الاستخدام:** تعمل الاتصالات على تسهيل الإجراءات وتيسير أداء الأعمال والأنشطة من خلال تناقل البيانات والمعلومات دون تعقيد.

---

[1] محمود صديق عبد الواحد، مهارات الاتصال: النظرية والتطبيق، الطبعة الاولى، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، دسوق، 2015، ص 4.

[2] مؤسسة الباحث، الاتصال الاداري في بيئة الاعمال الالكترونية، الباحث للاستشارات البحثية والنشر الدولي، القاهرة، 2019، ص 4.

[3] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، القاهرة، 2007، ص ص 153–154.

- **الإقناع والتأثير:** يجب أن يكون الاتصال فعال وايجابي من خلال إقناع المرسل إليه والتأثير فيه حتى يتمكن من التأقلم والإحاطة بالموضوع.

- **الشمول:** يشير إلى قدرة نظام الاتصال على تغطية إدارات وأقسام المنظمة والعاملين فيها بشبكة منظمة من الاتصالات الجيدة فنظام الاتصالات الفعال يستطيع أن يلم بكافة المعلومات بالمنظمة.

- **وفرة المعلومات وسهولة الحصول عليها:** يعتبر توفير نظام جيد للمعلومات في مختلف أشكالها المكتوبة أو المسجلة أو المصورة من المقومات الأساسية لنجاح الاتصالات بطريقة منظمة.

- **وضوح المعاني:** يجب أن تتكيف المعلومات على أساس الطرف المرسل إليه وليس كما يراها المرسل، كما يجب أن تكون الكلمات واضحة لا تقبل التفسيرات العديدة والآراء المختلفة.

- **الاهتمام بالعوامل النفسية:** يتم الاتصال الجيد عندما يكون المرؤوسين في حالة نفسية تؤهلهم لاستقبال المعلومات، فإذا كانوا في حالة نفسية جيدة فهذا بلا شك يؤهلهم لتقبل المعلومات أو الإدلاء بها للمستويات الأخرى بكل دقة.

- **مراعاة الاختلافات الفردية:** تلعب الاختلافات والفروق الفردية دورا هاما في الاتصال، ويترتب على عدم مراعاتها نتائج سيئة وقد لا تحقق أهداف الاتصالات إذا لم يتم مراعاتها.

*** مكونات العملية الاتصالية**

تتكون العملية الاتصالية مما يلي[1]:

[1] مؤسسة الباحث، مرجع سابق، ص ص 6-8.

– **المرسل:** يتحدد مصدر الاتصال أو مرسل المعلومات في الهيكل التنظيمي بعضو من الأعضاء العاملين في التنظيم، وسوف يكون لدى العضو في هذه الحالة بعض الأفكار والنوايا والمعلومات فضلا عن أهداف محددة من قيامه بعملية الاتصال

– **ترجمة وتسجيل الرسالة في شكل مفهوم:** يهدف المرسل لأي رسالة إلى تحقيق نوع من الاشتراك والعمومية بينه وبين مستقبل الرسالة لتحقيق هدف محدد، وبالتالي فهناك ضرورة لترجمة أفكار ونوايا ومعلومات العضو المرسل إلى شكل منظم، ويعني ذلك ضرورة التعبير عما يقصده المرسل في شكل رموز أو لغة مفهومة، ويشير ذلك إلى ترجمة ما يقصده المرسل إلى رسالة يمكن للشخص الذي يستقبلها أن يفهم الغرض منها.

– **الرسالة:** الرسالة هي الناتج الحقيقي لما أمكن ترجمته من أفكار ومعلومات خاصة بمصدر معين في شكل لغة يمكن فهمها، والرسالة في هذه الحالة هي الهدف الحقيقي لمرسلها والذي يتبلور أساسا في تحقيق الاتصال الفعال بجهات أو أفراد محددين في الهيكل التنظيمي.

– **الوسيلة:** ترتبط الرسالة موضوع الاتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها، ولذلك فان القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الاتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار الوسيلة أو المنفذ الذي سيحمل هذه الرسالة من المرسل إلى المستقبل.

– **تفهم الرسالة:** يتوقف كمال عملية الاتصال وتحقيق الغاية منها على مدى ارتباط محتويات الرسالة باهتمامات المرسل إليه، ويؤثر ذلك في الطريقة التي يمكن لمستقبل الرسالة أن ينظر بها إلى مدلولات محتوياتها وبالتالي طريقة تفهمه لها وبخبرته السابقة في التنظيم فضلا عن انطباعه الحالي عن

مرسلها. وكلما كان تفهم المرسل إليه لمحتويات الرسالة موافقا لنوايا وأهداف المرسل كلما انعكس ذلك على نجاح العملية الاتصالية وإتمامها بدرجة مناسبة من الفعالية.

– **استرجاع المعلومات:** تلعب عملية استرجاع الأثر أو التغذية العكسية الدور الأساسي في معرفة مرسل الرسالة للأثر الذي نتج عنها لدى مستقبلها ومدى استجابته لها ومدى اتفاق ذلك مع الهدف الذي حدده المرسل أصلا. ويتم ذلك من خلال الاسترجاع المباشر والذي يتم من خلال الاتصال المباشر بين المدير ومختلف أعضاء التنظيم أو من خلال الاسترجاع غير المباشر الذي يظهر في شكل اختلالات في المنظمة.

*** أهمية الاتصال بالمنظمة**

تنبثق أهمية الاتصال في المنظمة مما يلي[1]:

– الاتصال هو شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع المعلومات وهي ضرورية لصنع القرار الفعال، فبواسطتها تنقل المعلومات المتعلقة بالقرارات المطلوب تنفيذها ويتوقف نجاحها عليه.

– يعد عملية حيوية للمنظمات الحديثة لأنه مهم للقيادة الفعالة وعمليات التخطيط والتنسيق والتدريب وإدارة الصراع واتخاذ القرارات ومختلف العمليات التنظيمية الأخرى.

– تكمن أهمية الاتصال في كونه مرتبط بحياة الموظف فهو يقضي معظم حياته الوظيفية في الاتصال بالموظفين الآخرين والمسئولين، حيث أظهرت الدراسات أن الموظف يقضي بين 70% و80% من وقته في شكل من أشكال الاتصال نظرا لان كل جانب من الإدارة يرتبط بطريقة عملية الاتصال وهو مؤثر بدوره كعامل من عوامل نجاح الأداء أو فشله.

---

[1] السيد إبراهيم جابر، سلسلة الإدارة الحديثة: علم وفن الإدارة الحديثة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسوق، 2020، ص ص 142–143.

*** أنواع الاتصال:**

هناك من قسم الاتصال في المنظمة كما يلي[1]:

اتصال نازل: وهو ذلك الاتصال الذي يتم بين الإدارية العليا في المنظمة وأعضاء الإدارة الوسطى، ثم بينهم وبين رجال الإدارة المباشرة أو المشرفين حتى يصل إلى العاملين في مستوى التنفيذ، وبذلك يكون الاتصال متفقا مع خطة القيادة. ويأخذ الاتصال من أعلى إلى أسفل شكل الأوامر والتعليمات والتوجيهات بهدف التنظيم والتوجيه لأعمال المنظمة.

اتصال صاعد: ويعني الاتصال بالإدارة العليا وذلك كرد فعل للاتصال الذي تم من أعلى إلى أسفل، أو كمعلومات وبيانات يتم رفعها للإدارة العليا لأغراض الرقابة على أوجه النشاط وتقييم نتائج الأعمال ومشكلاتها، وقد يتمثل أيضا في الوقوف على رد فعل العاملين على التعليمات والآراء والخطط والسياسات والقرارات الإدارية، وقد يترتب على هذا النوع من الاتصال أن تقوم الإدارة بتعديل في بعض أفكارها ومفاهيمها الأساسية قبل وضعها موضع التنفيذ.

اتصال أفقي: يحدث بين أعضاء الإدارات والأقسام من نفس المستوى داخل المنظمة بهدف إبقائهم على علم بما يجري من أمور، هذا فضلا عن تبادل المعلومات والبيانات والآراء ووجهات النظر حول المسائل والموضوعات المشتركة بينهم وتنسيق ما يجب اتخاذه من إجراءات لحل المشكلات التي قد تهم كافة الأطراف المشتركة في عملية الاتصال.

*** قنوات الاتصال**

يمكن تلخيص أهمها فيما يلي[1]:

---

[1] مركز القرار للاستشارات، برنامج مهارات الاتصال، الطبعة الاولى،مكتبة جزيرة الورد، المنصورة،دون سنة نشر، ص ص 22-23.

– **الوسائل المكتوبة:** وتتمثل في الكتب والأوامر المكتوبة كاللوائح والقرارات الصادرة عن القيادة والمشرفين بمختلف مستويات الهيكل التنظيمي.

– **الوسائل الشفوية المباشرة:** أي الكلام والحديث المباشر بين المرسل والمستقبل كالحديث المباشر أو الخطاب أو العروض التقديمية.

– **الوسائل الالكترونية:** تشتمل على الأجهزة المخلفة كالهاتف والفاكس والبريد الالكتروني والانترنت وغيرها من وسائل التواصل الرقمية الأخرى.

*** دور القيادة في العملية الاتصالية**

للقيادة دور فعال في العملية الاتصالية بالمنظمة، فنجاح الاتصال يعني ضمان الفهم الجيد للتوجيهات والأوامر مما يؤدي إلى تنفيذها وبلوغ الأهداف المرجوة دون وقوع اختلال. يتمثل دور القيادة في العملية الاتصالية فيما يلي:

– العمل على تبني سياسات واضحة واستراتيجيات اتصال تخدم الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

– التخطيط وتشمل إيجاد الأهداف القصيرة والبعيدة المدى ورسم البرامج التنفيذية وإيجاد البدائل المختلفة المثلى لكل هدف من الأهداف.

– العمل على توفير الإمكانيات اللازمة من أجل إنجاح العملية الاتصالية بين مختلف مستويات المنظمة.

---

[1] السيد إبراهيم جابر، سلسلة الإدارة الحديثة: علم وفن الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 150.

– تنويع استخدام وسائل الاتصال المختلفة وذلك بالاختيار الأنسب لوسيلة الاتصال بناء على نوع الرسالة والمغزى منها.

– إعداد برامج تدريبية قصد تطوير كفاءات الموظفين للتعامل مع وسائل التواصل الحديثة خصوصا مع ثورة أنظمة المعلومات ووسائل التواصل.

– تسهيل الوصول للمعلومات والبيانات حتى يكون الموظفون على دراية كافية لكي يفهموا مضمون الرسالة ومن ثم اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة.

– تقييم السياسة الاتصالية من خلال التغذية العكسية ومتابعة الانحرافات ومعرفة سبب ذلك وهل له علاقة بسوء العملية الاتصالية.

*** خصائص التي يجب أن تتوفر في القائد لتحقيق فعالية الاتصال في المنظمة**

من أجل ضمان نجاح الاتصال بالمنظمة يجب أن يتحلى القائد ببعض الصفات الضرورية التي تؤدي إلى وضوح الرسالة في العملية الاتصالية بينه وبين مختلف مستويات المنظمة، نجد منها:

– مهارات التحدث والحوار: فيجب على القائد أن يتسم بمهارات التحدث والحوار من خلال إتقانه لفن الخطابة والسلاسة في الحديث حتى لا يكون تشويش على مستقبل الرسالة خاصة في الرسائل الشفوية التي تتم في الاجتماعات وجلسات العمل.

– مهارات الإنصات الفعال: فعلى القائد أن يمتلك مهارة الإنصات الجيد حتى يتمكن من الإحاطة بكافة المعلومات وبذلك اتخاذ قرارات صائبة.

– مهارات الكتابة والتحرير: على القائد أن يمتلك مهارة الكتابة والتحرير لان فهم الرسالة مرتبط بمدى فهم لمحتوى الرسالة فذا كانت لغة الرسالة ركيكة ومبهمة أدى ذلك لغموض الرسالة وعدم تطبيق محتواها جيدا.

- مهارات القراءة

- مهارات الإقناع

- مهارات التفاعل والتكيف النفسي والاجتماعي

- مهارات استخدام الاتصالات غير اللفظية

ثانيا: المعلومات

إن مشاركة المعلومات أمر ضروري بالمنظمة، ولا يمكن أن نتحدث عن الاتصال دون الحديث عن المعلومات، فإذا كان الاتصال بمثابة الشرايين في المنظمة فالمعلومة تعتبر السائل الدموي الذي يسري في جميع مستوياته.

*** مفهوم المعلومات:**

كلمة معلومات مشتقة من كلمة علم وترجع الى كلمة معلم اي الاثر الذي يستدل به على الطريق و المعلومات هي نتيجة عمليات تنظيم وترتيب أو جدولة أو تحويل البيانات الى مجموعات التي يمكن استخدامها فالبيانات هي مصدر المعلومات[1].

*** خصائص المعلومات:**

تتميز المعلومات بمجموعة من الخصائص وهي كما يلي[2]:

- التوقيت: بمعنى أن تكون المعلومة مناسبة زمنيا لاستخدامات المستفيدين ويتطلب ذلك ضرورة تخفيض الوقت اللازم لمعالجة البيانات.

---

1 محمد الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية،2005، ص 128.

2 نفس المرجع، ص ص 140-142.

– الدقة: وتعني أن تكون خالية من الأخطاء التي يكون سببها بيانات معينة أو الأخطاء الفنية التي تنتج عن المعلومات غير المناسبة زمنيا.

– الصلاحية: أي أن تكون ملائمة لطلب المستفيد ولا تكون منقوصة وعديمة الجدوى.

– التركيز: أي أن تكون المعلومات مركزة على أهم ما يفيد المنظمة والابتعاد عن ما من شأنه إضاعة المعلومات المفيدة وسط المعلومات غير المفيدة.

– الوضوح: أن تكون واضحة ومتسقة وتبتعد عن التناقض.

– المرونة: أن تلبي احتياجات اكبر عدد ممكن من المستفيدين.

– عدم التحيز: وتعني عدم تغير محتوى المعلومات وفقا لرغبات المستفيدين.

– القابلية للقياس.

–التأكد.

– الدلالة.

*** دور القيادة في دعم نشر المعلومات:**

يجب على القيادة التي تسعى لنشر المعلومات في المنظمة تبني ما يلي:

* تبني السياسات والاستراتيجيات اللازمة التي تعمل على دعم الموظفين بالمعلومات من خلال الولوج للمصادر المختلفة للمعلومات الخاصة بالمنظمة.

* العمل على تعزيز تكنولوجيا المعلومات المختلفة بالمنظمة والتوجه لرقمنة المعلومات التي يسهل نشرها وتبادلها.

* تسهيل الولوج للمعلومات في كل وقت ودون قيود بداعي السرية لان ذلك يؤدي إلى عدم وضوح الرؤية للموظفين.

*التدريب على استخدام مختلف البرمجيات الحديثة التي تسهل استخدام البيانات والمعطيات.

المطلب الثالث: علاقة القيادة بالمعرفة والإبداع

يعتبر الإبداع والمعرفة في المنظمة أحد دعائم التمكين الإداري، ولابد على المنظمة أن تضمن إيجاد البيئة التي تسمح بنقل المعرفة والتحفيز على الإبداع لدى الموظف. وللقيادة دور كبير في تحقيق ذلك من خلال تبني السياسات والاستراتيجيات التي من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق ذلك.

أولا: علاقة القيادة بالمعرفة في المنظمة.

* **تعريف المعرفة:** هناك عدة تعريفات للمعرفة حيث عرفها stettner2000 بأنها عملية تراكمية تكاملية تتكون على امتداد مدد زمنية طويلة نسبيا لتصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من أجل معالجة مشكلات وظروف معينة، ومن ثم فإن المعرفة يجري استخدامها لتفسير المعلومات المتوافرة عن حالة معينة، واتخاذ قرار حول كيفية إدارة هذه الحالة ومعالجتها، أما sivan2001 فاعتبرها فن أداء تصرفات متعلقة بالمعرفة من تنظيم وتخزين وجمع ومشاركة ونشر واستخدام عناصر معرفية مكونة من بيانات ومعلومات وخبرة وتقديرات وأبعاد فكرية وأحكام ومبادرات فكرية.في حين يرى burnes 2002 بأنها مجموعة حقائق ووقائع ومعتقدات ومفاهيم ورؤى وأحكام وتوقعات ومنهجيات وبراعات ومهارات[1].

[1] السيد أسامة محمد، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ،2013، ص ص 36-37.

*** خصائص المعرفة:**

تتكون المعرفة من بيانات ومعلومات وأفكار يحملها الإنسان وتتميز بخصائص عدة من أهمها[1]:

-غير قابلة للنفاذ: وهذا يعني أنها متواصلة البقاء أي أنها لا تفنى بالتداول من شخص لآخر، فمتى توصل الإنسان لها أو اكتسبها التصقت به ولا يمكن نزعها منه ومهما استخدمها الشخص فإنها لا تنفذ.

- متنامية بالاستعمال: فهي مورد إنساني لا يتقص بل ينمو ويزيد باستخدامه وعليه فان عمليات نشر وتوليد المعارف الجديدة توفر للمعرفة خاصية الازدياد بالاستعمال

- قابلة للتداول: وهذا يعني قدرة المعرفة على تخطي المسافات والحدود، ونفلها بين الأفراد.

-تراكمية: فالمعارف الجديدة تتراكم مع مرور الوقت وتضاف للمعارف القديمة التي تمتلكها المنظمة أو الأفراد العاملين بها.

- التنظيم المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول اليها وانتقال الجزء الموجود منها

- الشمولية واليقين: شمولية المعرفة لا تسري على الذي يبحثها بل على الذي يتلقاها واليقين يعني أنها تعتمد على أدلة مقنعة ومنطقية.

- الدقة والتجريد وتعني التعبير عن الحقائق رياضيا.

*** أنواع المعرفة:**

إن التقسيم الأكثر استعمالا في تقسيم أنواع المعرفة هو تقسيم Allen ما يلي[2]:

---

[1] السيد أسامة محمد، مرجع سابق، ص ص 58-60.

[2] السيد إبراهيم جابر، مرجع سابق، ص 138.

معرفة ضمنية: معرفة مخزنة في عقول الأفراد تتصف بمهارات وقدرات شخصية لا يمكن نقلها أو تحويلها للآخرين بسهولة ويصعب الرقابة عليها وتتعلق بمهارات توجد داخل كل فرد يعمل في المنظمة ويصعب نقلها للآخرين وقد تكون هذه المعرفة فنية وإدراكية. فالمعرفة الضمنية تكون مكتسبة بالخبرات. معرفة صريحة: وهي ذلك النوع المخزن في أرشيف المنظمة والتي يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها ومشاركتها والمشتركة في صنعها.

*** مسئولية قيادة المنظمات تجاه المعرفة:**

يقع على عاتق قائد المنظمة عدة مسئوليات ومهام تجاه المعرفة المتوافرة لدى المنظمة يمكن تحديدها فيما يلي[1]:

– الوعي بالمعرفة التي لدى المنظمة ويبحث عنها ويحدد تلك المعرفة التي يحتاجها.

–توليد معرفة جديدة من مصادر المنظمة الداخلية من خلال البحوث والتطوير.

– جعل المعرفة في متناول من يحتاجها من داخل أو خارج المنظمة ولو بشروط محددة.

– نقل المعرفة إلى من يحتاجها من العاملين بشكل رسمي بالتدريب والتنمية وبشكل غير رسمي بالتهيئة أثناء العمل.

– أن يقوم بتمثيل المعرفة في شكل تقارير ورسوم وعروض مما يسهل عليه وضعها في متناول من يحتاج إليها.

– أن يعمل على وضع الضوابط لجعل المعرفة السليمة الموثوق بها هي المعرفة السائدة في المنظمة.

[1] السيد أسامة محمد، مرجع سابق، ص 97.

– جعل العمليات المعرفية عمليات سهلة وميسرة بتطوير ثقافة المنظمة ونظم الحوافز وتطوير القيادات التي تقدر وتشارك وتستخدم المعرفة.

– ثانيا: الإبداع

إن الإبداع يرتبط ارتباطا وثيقا بالمعرفة فلا يمكن أن يكون الشخص مبدعا دون أن تتوفر لديه المعرفة سواء كانت ضمنية أو صريحة.

*** مفهوم الإبداع:**

الإبداع هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترتقي بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو المنظمة[1].

*** عناصر الإبداع:**

تتمثل عناصر الإبداع فيما يلي[2]:

– التفاعل مع المشكلة بدقة والإحساس بها من منطلق النظرة الواقعية البعيدة عن الغموض مع وضوح الرؤية والتحديد الدقيق

– المرونة في استيعاب الجوانب المحيطة بالمشكلة

– الوفرة والتنوع في الأفكار وتجنب التقليد والاقتباس غير الأمين مع الحرص على الإثراء والتجديد وإظهار الطابع الشخصي المميز.

---

[1] ربحي كريمة، سرير الحرتسي حياة، ثقافة الإبداع كمدخل لتحقيق التميز، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات العدد الخامس، سنة 2014، ص ص 5–25، ص 206.

[2] حبيش علي، بوبكر مصطفى، قيادة الإبداع(مفاهيم، مبادئ وسمات)– دراسة حالة مؤشر الإبداع في الأردن، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد3 العدد1، سنة 2019، ص ص 204–215، ص 207.

*** نمط القائد الداعم للإبداع بالمنظمة**

يمتاز القادة الذين يحفزون مرؤوسيهم على الابداع بالسمات التالية[1]:

- الاستعداد لتقبل وامتصاص مخاطر المرؤوسين
- الاستعداد لتبني الأفكار غير المدروسة جيدا
- الاستعداد لتجاهل سياسات المنظمة
- القدرة على إصدار قرارات سريعة
- ارتفاع مهارات الاتصال الفعال
- عدم تصيد أخطاء المرؤوسين أو التشهير بهم
- الابتعاد عن الحقد وتفضيل المنفعة العامة.

*** دور المدير القائد في تنمية القدرات الإبداعية**

إن للمدير القائد دورا مهما في تنمية المهارات الإبداعية لدى المرؤوسين وذلك من خلال ما يلي[2]:

- إعطاء الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن أنفسهم؛
- توفير خبرات ومعلومات تجعل المرؤوسين أكثر حساسية للمؤثرات البيئية؛
- تهيئة السلوك والتصرفات الايجابية تجاه المواقف والمعارف الجيدة؛
- توفير مجالات للتفكير والتخيل في النشاطات المختلفة؛
- تجنب التقويم المتكرر أثناء قيام المرؤوسين بنشاط معين؛
- استثارة الأصالة في تفكير المرؤوسين تجاه الممارسات المتعددة لوظائفهم؛

---

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص ص 101-102.

[2] نفس المرجع ، ص 103.

– احترام أرائهم وأسئلتهم وعدم السخرية منها؛

– تشجيع التعليم بالمبادأة الذاتية؛

– تنمية مهارات النقد البناء؛

–جعل المرؤوسين أكثر حساسية للمشكلات والتعرف عليها وتشخيصها بدقة؛

– التخفيف من الضغوط التنظيمية وتوفير بيئة مساندة للابتكار والإبداع؛

– السماح للمرؤوسين ببعض الوقت للتفكير وتطوير الأفكار الإبداعية؛

– تدعيم الثقة بالنفس وبناء علاقات الصداقة والمحبة والتفاعل؛

– التأكيد على منافذ الاتصال المفتوحة؛

– الحرص على توفر أنماط متعددة من الشخصية داخل المنظمة.

المبحث الثاني : القيادة والمسار الوظيفي

تلعب القيادة دورا كبيرا في تحديد المسار الوظيفي، حيث تؤثر في عملية التوظيف بجميع مراحلها بالإضافة إلى التأثير على أنظمة الحوافز والأجور والترقية بالمنظمة، كما تلعب دورا مهما أيضا في تطوير قدرات الموظفين من خلال البرامج التدريبية.

المطلب الأول: علاقة القيادة بالتوظيف في المنظمة

إن أول خطوة في المسار الوظيفي للموظف تتمثل في التوظيف بالمنظمة وذلك من أجل القيام بمهام معينة متعلقة بالمنصب الذي يشغله، ومن الأمور المؤثرة في انتقاء الموظفين الجدد لشغل تلك المناصب، لا بد من توفر بعض الشروط في المترشحين للمنصب، تتحدد بموجب وصف مسبق وتصميم مسبق لها.

*** أولا: تصميم الوظائف**

إن أول مرحلة تحدد مسار الموظف هي تصميم الوظيفة التي يشغلها، والتي تبين له المهام المختلفة التي يقوم بها بالإضافة إلى الشروط التي ينبغي أن يتوفر عليها شاغل الوظيفة.

- مفهوم تصميم الوظائف

تصميم الوظائف هو مجموعة الفرص والقيود المهيكلة في المهام والمسئوليات المحددة التي تؤثر على كيفية انجاز واختيار العمل من طرف الموظف[1].

- صفات الوظيفة وتأثيرها في سلوك الموظف

تؤثر الوظيفة بشكل كبير في سلوك شاغلها وذلك يرجع إلى مجموعة من الصفات التي تميزها والتي تتمثل فيما يلي[2]:

* تنوع المهارات: وهو مقدار ما تتطلبه الوظيفة من ممارسات متنوعة تؤدي بدورها إلى استعمال عدة مهارات، حيث توجد فروق فردية في اتخاذ المجازفة مرتبطة بكل من الرضا والمكافآت، في حين يفضل بعض الأفراد الأمن الوظيفي ولا يحبذون المجازفة، فتوجه الفرد نحو المجازفة أو الأمن يؤثر على الإبداع واستعمال المهارات المختلفة التي يتمتعون بها.

---

[1] وداد شعيب، أبو القاسم حمدي، تأثير عملية تصميم الوظائف في تعزيز الارتباط الوظيفي وفقا للمقاربة التحفيزية- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الاغواط، مجلة الباحث،المجلد18 العدد 1، 443-457، ص 545

[2] نور الدين بوعلي، خصائص تصميم الوظيفة والاستجابات الانفعالية والسلوكية، مجلة العلوم الانسانية، عدد 38، سنة 2012، 341-355، ص ص 342-343.

* تعريف المهمة: وهو مقدار ما تتطلبه الوظيفة من إتمام لكل أجزائها من البداية إلى النهاية لتحقيق نتائج ملموسة، فقيام الأفراد بإتمام ممارسات وظائفهم يؤدي بهم إلى زيادة دافعيتهم للعمل وتؤثر في ساو كيانهم تجاه العمل.

معنى الوظيفة: حيث يشعر الموظف بمعنى الوظيفة وأهميتها كلما كانت قيمة العمل كبيرة.

الاستقلالية: وهي مقدار الحرية والاستقلال الذي يتحلى به الموظف في تأديته للمهام المرتبطة به والمتعلقة بوظيفته.

ثانيا: مراحل التوظيف

تمر عملية التوظيف بعدة مراحل تتمثل فيما يلي:

– **الاستقطاب:** يعتبر الاستقطاب عملية مهمة لأي منظمة ويجب أن تتم بطريقة صحيحة من أجل تحقيق الأهداف التي ترغب الوصول إليها، وذلك من خلال العمل على الحصول على أفضل الموارد البشرية المتاحة من أجل شغل المنصب المحدد.

مفهوم الاستقطاب: استقطاب العاملين عبارة عن خطوات وإجراءات تقوم بها المنظمة بهدف تشجيع أفضل العناصر للالتحاق بالمنظمة وشغل الوظائف المتاحة بها[1]. ويمكن أن تلجا المنظمة لاستقطاب الموظفين سواء كانوا أفرادا خارجيين أو موظفين لديها من خلال طرق مختلفة.

[1] إسماعيل علي إسماعيل بسيوني، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال، دون دار نشر، القاهرة، سنة 2008، ص135.

فوائد الاستقطاب: تتمثل فوائد الاستقطاب فيما يلي[1]:

– وضع خطط الموارد البشرية موضع التنفيذ

– يوفر للمنظمة الكفاءات المناسبة للوظائف الشاغرة، والنفقات المهدرة على تدريب غير الأكفاء.

– جعل قاعدة الاختيار أكبر، ويحدد للمنظمة أي الوسائل أفضل في عملية البحث عن الكفاءات مما يؤدي إلى اختيار الأفضل.

– **الاختيار:** تعد عملية الاختيار امتدادا طبيعيا لأنشطة تصميم وتحليل الوظائف ويقصد به عملية انتقاء الأفراد الذين تتوافر فيهم المؤهلات المطلوبة والضرورية لشغل الوظائف المنظمة فهي عملية فحص للمرشحين وتحديد الأصلح[2].

أهمية اختيار العاملين: ترجع أهمية عملية اختيار العاملين إلى ما يلي[3]:

– أنها تساعد على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب له في الوظيفة المناسبة في الوقت المناسب بما يمكن الفرد من استغلال كامل إمكانياته وطاقاته الأمر الذي يعود على المنظمة ككل.

– إن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب له من حيث إمكانياته وقدراته ومؤهلاته يؤدي إلى جعل تدريبه واستمراره في المنظمة سهلا وتعرضه لإصابات العمل محدود.

– إن الاختيار المناسب يجعل الفرد لا يشعر بالانسجام في العمل الذي يؤديه ولا يشبع ميوله الخاصة ومن ثم يصبح هذا الفرد مصدرا للمشاكل بالمنظمة.

---

[1] طه، نهلاء طه محجوب؛ القراي، عامر سالم الشيخ. مجلة العلوم و التقانة في العلوم الاقتصادية.المجلد. 19، العدد. 2 (2018)، ص ص. 150–169، ص 153.

[2] محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الأولى، سنة 2006، ص 247.

[3] نفس المرجع، ص 247.

– إن الفرز الفعال للأشخاص الذين يتقدمون للعمل في المنظمة أمر في غاية الأهمية نظرا للتكاليف العالية التي تتحملها المنظمة في حال تعيين أشخاص غير قادرين على أداء العمل.

العوامل المؤثرة في الاختيار: هناك عوامل تؤثر في عملية الاختيار نذكر منها ما يلي[1]:

البيئة القانونية: وهي تتعلق بقوانين التوظيف التي تختلف من دولة إلى أخرى، هذه القوانين ليست ثابتة بل دائمة التغيير، كما تعمل على توفير مبدأ تكافؤ الفرص بين المترشحين وعدم التفرقة والعنصرية.

حالة العرض والطلب: وهي تعبر هن وفرة وندرة العمالة في سوق العمل، فإذا كانت ندرة فان المنظمة تقلل من معايير الانتقاء أما إذا كان العكس فان المنظمة تلجا لمعايير متشددة قصد الحصول على أفضل الموارد.

صفات المنظمة: حيث تلجا المنظمة إلى اختيار موظفين لا يعارضون فلسفتها، لان ذلك يؤدي إلى وجود صراعات بين المنظمة وبين الأفراد منبعها الاختلاف في القيم والتوجهات بين الطرفين.

طبيعة الوظيفة: فكلما زاد مستوى وأهمية الوظيفة أدى بالمنظمة إلى انتهاج أساليب اختيار معقدة ومتعددة المراحل حتى تضمن اختيار أفضل الموظفين من اجل شغل تلك الوظائف.

– الأسس التي تقوم عليها عملية الاختيار: تخضع عملية الاختيار للأسس التالية[2]:

* المهارة: ويقصد بها قدرة الفرد على الربط بين قدراته العقلية والبدنية خلال أدائه لعمل ما يستلزم قدرا من المهارة.

---

[1] إسماعيل علي بسيوني، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال، دون ناشر،القاهرة، سنة 2008، ص ص 144–146.

[2] محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي، مرجع سابق، ص ص 148–149.

* الخبرات السابقة: وتعني مكتسبات الفرد خلال حياته العملية من معلومات ومعارف تمكنه من أداء العمل بسهولة ويسر ويجعل الإدارة المسؤولة في وضع مريح ومطمئنة لعمله.

* مستوى التعليم والدورات التدريبية السابقة: فالمنظمات يجب أن تختار الشخص الذي تتفق معارفه وإمكاناته الدراسية مع متطلبات العمل وجزئياته حتى يوفر لها تكاليف التدريب.

* القابلية: ونعني بها قدرة الفرد على أداء العمل بحكم ما يمتلكه من معلومات وخبرات وقدرات للتعلم واستيعاب الأعمال الجديدة.

* المسؤولية: وتعني مدى إمكانية تحمل الفرد لتبعات الواجبات المكلف بها وما يرتبط بها من الآلات والمعدات.

التعيين: بعد الانتهاء من مراحل التوظيف السابقة تقوم المنظمة باستدعاء الشخص المقبول وتعيينه في الوظيفة الشاغرة، حيث يخضع لفترة تربص وتدريب ليتمكن من الإحاطة بجميع المهام المتعلقة بمنصبه. وتمر بمراحل تتمثل فيما يلي[1]:

– إصدار قرار التعيين: وهذه الخطوة تتم بعد الانتهاء من عملية الاختيار والاتفاق مع الموظف المرشح على طبيعة الوظيفة من دوام ومزايا ومقدار الراتب وغيرها.

– التهيئة المبدئية: ويتم فيها تعريف الموظف الجديد بالمنظمة وبالوظيفة من خلال تعريفه بالمسئوليات وأهداف المنظمة وسياساتها ومسؤوليتها.

[1] طه، نهلاء طه محجوب؛ القراي، عامر سالم الشيخ، مرجع سابق، ص 155.

– متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة: في هذه الخطوة يوضع الموظف الجديد تحت التجربة لمدة تتراوح من ثلاثة أشهر إلى سنة، ويبقى خلال هذه الفترة الموظف الجديد تحت الاختبار والملاحظة حتى تحدد كفاءته.

– تثبيت الموظف وتمكينه: وهذه الخطوة تعتبر آخر خطوة في مراحل التعيين وتكون بعد أن يتعدى الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح، فيتم تعيينه بشكل ثابت بعد التأكد من كفاءته.

*** ثالثا:علاقة القيادة بالتوظيف**

للقيادة دور مهم في عملية التوظيف في المنظمة ويكمن هذا الدور فيما يلي:

– تحدد القيادة سياسات المنظمة في جميع جوانبها بما في ذلك سياسات واستراتيجيات التوظيف، وبذلك فهي تعطي الخطوط العريضة التي يعتمد عليها مدير الموارد البشرية في عملية التوظيف بالمنظمة.

– التأثير على القرارات الإدارية المتعلقة باختيار نمط التوظيف، فإما تختار المنظمة من المصادر الداخلية أو الخارجية، ويرجع ذلك إلى استراتيجيات القيادة وهل تريد الحفاظ على الاستقرار الداخلي فتلجا بذلك إلى البحث عن الموظفين المحتملين ممن تتوفر فيهم شروط المنصب، أو اللجوء إلى التوظيف الخارجي الذي يؤدي إلى دخول عناصر جديدة في المنظمة تؤثر على استقرارها خاصة إذا لم تتوافق أهدافهم مع أهداف المنظمة.

– تأثر القيادة على عملية التوظيف من خلال اختيار القائد للأشخاص واللجان التي تقيم الأشخاص الذين يتقدمون للحصول على وظائف في المنظمة.

– تؤثر القيادة على التوظيف من خلال قرارات زيادة الإنتاج التي تؤثر على عدد المناصب والاحتياجات من الموارد البشرية المستقبلية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق هذه الأهداف.

المطلب الثاني: علاقة القيادة بنظام الحوافز

إن نجاح المنظمة في تطبيق التمكين الإداري يمر عبر نظام حوافز وأجور فعال يساهم في شعور الموظف بالعدالة والإنصاف، فعدم وجود نظام حوافز وأجور فعال وعادل يضمن للموظف تحقيق ما يصبو إليه من وظيفته، سواء ما تعلق بالأجور أو الحوافز سيؤدي به حتما إلى عدم الانتماء في كثير من الأحيان ما يؤدي إلى وجود صراعات وعدم الرضا لديهم مما يؤثر سلبا على تحقيق الأهداف التنظيمية. إن عملية مكافأة وتحفيز العاملين يجب أن ترتبط بالأداء المتميز وتحقيق النتائج المرجوة، فلا يجب أن يتم تحفيز الأفراد دون سبب أو هدف واضح حتى تتحقق أهداف التحفيز، وأن يحصل كل فرد على المكافأة التي يستحقها طبقا لما حققه من نتائج مقارنة بالنتائج المرغوبة سلفا من قبل المنظمة. فيجب على الرئيس أن يوازن بين المكافأة ودرجة صعوبة المهام الموكلة، فالمكافأة والحافز يجب أن تمنح بالتدرج حسب درجة صعوبة المهام، مع العمل على مساعدة العاملين على تحقيقها وذلك من خلال توفير الإمكانيات والوسائل المطلوبة لتحقيق النتائج والأهداف المرجوة[1].

* **مفهوم الحوافز:** لقد تعددت التعريفات التي تعرضت للحوافز تبعا لتباين واختلاف منطلقات كل باحث، فمنهم من عرفه بأنه مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته. كما تم تعريفه بأنه مجموعة من المتغيرات الخارجية من بيئة العمل أو المجتمع والتي تستخدم من قبل المنظمة في محاولة للتأثير على الرغبات والاحتياجات[2].

* **أنواع الحوافز:** تقسم الحوافز حسب عدة تصنيفات أهمها ما يلي:

---

1 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، القيادة الفعالة والتحفيز وبناء فرق العمل، دون دار نشر، مصر، 2000، ص 40.

[2] العقبي الأزهر، الهاني عاشور، الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي للعاملين، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 06، سنة 2014، ص 21-35، ص 26.

– حسب طبيعتها: تقسم إلى:

– **حوافز مادية:** تتمثل الحوافز المادية فيما يتحصل عليه الموظف مقابل الأداء وتتمثل هذه الحوافز فيما يلي:

حوافز مادية ايجابية: تهدف الحوافز الايجابية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء من خلال مدخل التشجيع والإثابة الذي يشجع الفرد على أن يسلك سلوكا معينا ترغبه الإدارة عن طريق توفير فرص التقدم والمكسب المادي والأدبي للأداء الجيد[1] وتتمثل فيما يلي[2]:

– ربط الأجر بالإنتاج

– توفير العلاوات الاستثنائية والمكافآت التشجيعية والتعويضات والمنح المختلفة وكذلك المشاركة في الأرباح

– التامين ضد العجز والوفاة والشيخوخة

– نظم الأجور العادية والمعاشات

– تقديم مساعدات مالية ووجبات غذائية

– توفير السكن للعاملين وكذلك توفير العلاج لهم ولأسرهم

حوافز مادية سلبية: تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك الأفراد من خلال العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من

---

[1] عبد الفاتح بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان،الطبعة الأولى، سنة 2016، ص 164

[2] محمد الصيرفي، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص 285.

المكافأة أو العلاوة أو الترقية أو قد يكون الجزاء غير مادي كان يدرج اسم الشخص المهمل أو المقصر في عمله في قائمه خاصة تنشر على العاملين في المنظمة[1]. وتتمثل فيما يلي[2]:

- الخصم من المرتب والحرمان من العلاوات بالإضافة إلى تخفيض الراتب وتأخير الترقية؛
- الوقف عن العمل وخفض الدرجة؛
- الحرمان من المكافآت الفردية والجماعية.
- **الحوافز المعنوية:** تنقسم بدورها إلى ايجابية وسلبية وتتمثل فيما يلي:

الحوافز المعنوية الايجابية: تتمثل فيما يلي[3]:

- الثناء والمديح والتشجيع
- نشر أسماء الممتازين في لوحة الشرف
- اعتراف الإدارة بالجهود التي يبذلها الفرد
- تقديم جوائز غير نقدية للممتازين
- توفير ظروف العمل الملائمة
- العلاقة الطيبة بين الرؤساء والمرؤوسين وكذلك بين الزملاء
- فترات الراحة أثناء العمل
- نظم مقترحات العاملين
- توفير وسائل الأمن الصناعي

---

[1] عبد الفاتح بشير المغربي، مرجع سابق، ص 164.

[2] نفس المرجع، ص 286.

[3] نفس الصفحة.

– الحوافز المعنوية السلبية: تتمثل فيما يلي[1]:

– توجيه إنذار فردي أو جماعي وكذلك الإحالة على المجلس التأديبي

– التهديد بالعقاب والتحويل التحقيق الفردي والجماعي

– نشر أسماء المهملين في قوائم خاصة

– حرمان الجماعة من النشاط الاجتماعي والرياضي

*** دور القيادة في عملية التحفيز:**

تعتبر القيادة مسؤولة على التحفيز لذلك يجب عليها أن تساهم في عدد من المجالات الرئيسية التي يمكن للقيادة الإدارية أن تسهم فيها في مساعده الأفراد على أن يساعدوا أنفسهم في العمل والذي يؤدي إلى يحفزهم[2]:

– إعادة تعريف وتحديد دور الفرد بواسطة الإدارة مع توضيح مصدر وطبيعة السلطة التي يتمتع بها، والطريقة التي يتوقع أن يمارس بها هذه السلطة. ويجب التأكيد على أن المدير القائد يمارس سلطة على العمل الذي يشرف عليه وليس فوق المرؤوسين الذين يعملون معهم.

– تكبير الأعمال المحدودة والمتخصصة لتشمل المشاركة في تحديد الأهداف والتخطيط والتقويم في الإضافة إلى أداء العمل ذاته.

– المشاركة في الوظيفة الإدارية من خلال استخدام أسلوب إشراك الأفراد في تحديد الأهداف وحل المشكلات وهذا الأسلوب يتطلب التفرقة السليمة عند كل مستوى تنظيمي بين تلك المشكلات التي يمكن حلها بالمشاركة بين الأفراد والمشكلات التي لا تحل إلا بمعرفة الخبراء والمتخصصين.

---

[1] محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص287.

[2] علي محمد عبد الحافظ السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004 ، ص ص 546-547.

– استخدام اللامركزية و تفويض السلطة إلى أقصى حد لتفعيل الإدارة بالمشاركة و لتجنب المشكلات الناجمة عن كبر حجم التنظيم.
– تحديد أهداف التنظيم في ضوء وظيفته الاجتماعية بشكل يجذب انتباه كل العاملين والابتكار.

– المدير القائد والتحفيز:

إن المدير القائد هو أساس عملية التحفيز في المنظمة ومن أجل نجاح عملية التحفيز عليه أن يركز على النقاط التالية[1]:

– المحافظة على إثارة اهتمام المرؤوسين وتنمية شعورهم بالمشاركة من خلال توفير المعلومات عن خطط وأهداف المنظمة ومدى تحقيقها.

– المحافظة على ولاء المرؤوسين من خلال التوزيع العادل للعمل والمسئولية فيما بينهم وتامين حقوقهم العادلة في المكافآت والعوائد المالية.

– تنمية اهتماماته شخصيا بشؤون الأفراد ومشاكلهم الشخصية.

– تشجيع المبادرات الشخصية والرغبة في تحمل المسئولية من جانب المرؤوسين.

– تأكيد حياد القائد بالنسبة لمرؤوسيه وإصدار أحكام عادلة فيما قد يقع بينهم من خلافات وتنمية أسلوب ذاتي لحل منازعاتهم تلقائيا.

– توفير فرص التقدم والنمو الوظيفي للأفراد القادرين على الاستجابة لمطالب العمل.

– توفير نظام تقييم للأداء عادل حتى يضمن تكافؤ الفرص والعدالة التنظيمية بين الموظفين لكي تساهم في تقييم الأفراد بطريقة عادلة، وإعطاء الحوافز لمن يستحقها حتى تساهم الحوافز في الرضا الوظيفي.

---

[1] علي محمد عبد الحافظ السلمي، مرجع سابق، ص 550.

المطلب الثالث: علاقة القيادة بالتدريب

إن التدريب مهم في حياة الموظف فلا يجب أن يخل مسار الموظف من الاستفادة من التدريب، فمع مرور الوقت وتغير التكنولوجيا والمعارف المختلفة لا بد على الموظف من مواكبة هذه التغيرات في مسيرته الوظيفية، فالتدريب عملية حيوية للمنظمة والموظف معا فتجعل المنظمة تحقق أهدافها من خلال التدريب أما الموظف فيستفيد منه من جوانب مختلفة فهو يرفع من مهاراته ويعتبر حافزا مهما في حياته الوظيفية.

أولا: تعريف التدريب

يقصد بالتدريب، التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح للواجب أو للعمل المعطى له، وهو غالبا ما يتكامل بزيادة واستمرارية التعليم، وذلك عن طريق صقل الخبرات أو تطوير المعلومات القائمة[1].

ثانيا: أهمية التدريب

للتدريب أهمية كبيرة للمنظمة ويستمد ذلك مما يلي:

– إن الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة يحتاجون إلى التهيئة المبدئية للقيام بأعباء الوظيفة التي سيشغلونها وبالتالي التعريف بها والتدريب عليها.

– إن الوظائف نفسها تتغير كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد ولا يمارسون مسؤولية واحدة فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف وعدة مسؤوليات خلال فترة عملهم، الشيء الذي يتطلب إعادة تدريبهم عند ترقيتهم وانتقالهم إلى وظائف أخرى.

---

[1] نوبي محمد حسن عبد الرحيم، التدريب على التفكير الإبداعي، المجلة العربية للتدريب، المجلد 5 العدد 10، سنة 1993، ص–ص 63–78، ص 64.

– إن التطور التكنولوجي أو الآلي تواكبه تحسينات على عمليات الإنتاج، والذي أصبحت معه الإبداعية والابتكارية الصفة الغالبة في العمل. وبذلك فالعامل مطالب بأداء أعمال تتسم بالمهارة لتأدية الكثير من الواجبات التكنولوجية المعقدة والدقيقة[1].

– زيادة الإنتاجية والأداء التنظيميين من خلال الوضوح في الأهداف وطرق العمل وتعريف العاملين بما هو مطلوب وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويسهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.

– يسهم في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويسهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ برامجها.

– يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية[2].

ثالثا: العوامل المؤثرة في نجاح التدريب

لكي يكلل التدريب بالنجاح لا بد من توفر عوامل تسهم في نجاحه، هذه العوامل تتمثل فيما يلي[3]:

– مستوى دعم ومساندة الإدارة العليا للبرامج التدريبية.

---

[1] فريد سلام، دور آلية التدريب في تثمين مهارات القوى العاملة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد5 العدد 10،سنة 2017، ص ص 110–127، ص 117

[2] محمد طه نايل، دور التدريب في تحسين كفاءة الأداء دراسة ميدانية في شركة الفلوجة لإنتاج المواد الإنشائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 97 ، سنة 2013، ص ص158 –169، ص 161.

[3] عمار جبار كاظم، دور تدريب الموارد البشرية في عناصر الإبداع الإداري دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية الرصافة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 25 العدد 115، سنة 2019، ص ص 288–307، ص 292.

- مستوى ونوع التطور التكنولوجي المستعمل في البرامج التدريبية.
- درجة ومستوى تعقيد المنظمة والهياكل التنظيمية الخاصة بها.
- نوع الأساليب التدريبية المستعملة للموارد البشرية.
- درجة التزام المختصين والمهنيين بالبرامج التدريبية.
- نجاح وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى.

رابعا: محددات أساليب التدريب

قبل تحديد نوع وأسلوب التدريب لا بد من معرفة الظروف المختلفة التي تحيط بعملية التدريب حتى تتمكن المنظمة من اختيار التدريب الأكثر ملائمة ومردودية، هذه العوامل والمحددات تتمثل فيما يلي[1]:

- نوع التدريب المختار.
- عدد المتدربين.
- موضوع المادة التدريبية ذاتها ونوعيتها وكميتها.
- مستوى ذكاء المتدربين والفروق الفردية بينهم.
- المستوى الثقافي للمتدربين والخلفية العلمية والعملية لهم.
- العدد المتاح من المحاضرين ومستوى مهاراتهم وقدراتهم.
- الأماكن المتاحة للتدريب ومساعدات الإيضاح.
- توقيت تنفيذ العمل التدريبي والمواعيد التي تقدم فيها المواد التدريبية.

---

[1] علي محمد رفاعي، الأساليب الحديثة للتدريب الإداري، المجلة العربية للتدريب. المجلد 1، العدد 1، 1987، ص ص 13-33، ص 15.

– التطابق والتماثل مع بيئة العمل.

– تكلفة الأسلوب التدريبي نفسه ومدى ملائمة التكلفة مع عائد استخدام الأسلوب.

خامسا: دور القيادة في بناء برنامج تدريبي فعال

للقيادة دور فعال في نجاح أي برنامج تدريبي، ويرجع ذلك لعدة اعتبارات نحددها فيما يلي:

– القيادة العليا مسؤولة عن وضع سياسات التوظيف بالمنظمة، وتقوم بتوجيه القيادات الوسطى لتنفيذ هذه السياسات من خلا اختيار الاستراتيجيات والبرامج والأساليب التدريبية الملائمة.

– تؤثر رؤية القيادة على الاحتياجات التدريبية للمنظمة من خلال تأثيرها على الأهداف المستقبلية للمنظمة كاستخدام أساليب وتقنيات جديدة في الإنتاج تظهر معها الحاجة لتدريب العمال عليها.

– إن اعتماد القيادة على نمط المشاركة والتمكين في المنظمة يحتم عليها دعم الإبداع الذاتي للعمال، ومن أجل تحقيق ذلك تتجه لاعتماد البرامج التدريبية المساعدة على زيادة الإبداع لدى الموظف حتى يتمكن من تحقيق الاستقلالية في اتخاذ القرارات.

– العمل على إتاحة المناخ الملائم للتدريب خاصة إذا تم الاعتماد على نمط التدريب الداخلي، الذي يتأثر عادة بالبيئة الداخلية للمنظمة.

خلاصة الفصل:

للقيادة علاقة وطيدة بالتمكين الإداري في المنظمة وبذلك فان اختلاف النمط القيادي يؤثر بشكل كبير في درجة ومستوى التمكين الإداري، فالقائد المدير بالمنظمة يمثل أعلى هرم السلطة في المنظمة وبذلك فان نمطه القيادي سيؤثر في توسيع المشاركة في اتخاذ القرار وذلك بتوفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب من خلال انتهاج السياسات والاستراتيجيات المناسبة لذلك، كما انه يساهم كذلك في مختلف السياسات العامة التي تؤثر في البيئة الداخلية الداعمة للتمكين وتحفيز الموظف من خلال مسار وظيفي واضح وعادل.

الفصل الخامس: عينة الدراسة وطرق التحليل المستخدمة

الفصل الخامس: عينة الدراسة وطرق التحليل المستخدمة

تمهيد الفصل:

بعد الانتهاء من الجانب النظري من الدراسة سنتطرق في هذا الفصل لعرض وتحليل عينة الدراسة وذلك من خلال استعراض أداة الدراسة المكونة من ثلاث محاور والتأكد من صلاحيتها لإجراء التحليل، وذلك من خلال معرفة الاتساق الداخلي ودرجة ثباتها، كما تم اختبار التوزيع الطبيعي لمعرفة أي الأدوات الإحصائية المناسبة في التحليل بالإضافة إلى توضيح نموذج الدراسة. كما تم التطرق للأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة واستعراض لعينة الدراسة من مختلف الجوانب.

المبحث الأول: عرض وتحليل عينة ومجتمع الدراسة

من أجل إجراء الدراسة الميدانية الخاصة بهذا البحث وكذلك الإجابة عن الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات الموضوعة، كان لزاما الاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة من اجل سلامة النتائج المرجوة ومصداقيتها. ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق لعينة ومجتمع الدراسة بالإضافة إلى أدوات الدراسة المستخدمة.

المطلب الأول: تحديد عينة ومجتمع الدراسة

أولا: التعريف بمجتمع الدراسة

يعتبر تحديد مجتمع الدراسة أمر ضروري في أي دراسة، وتختلف على حسب طبيعة متغيرات الدراسة ومجالها. فمجتمع الدراسة يعرف بأنه مجموع الوحدات الإحصائية التي تقع عليها الدراسة الإحصائية، و تمثل هذه الوحدات الإحصائية عناصر المجتمع تكون لها صفات مشتركة.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين المنتمين للهيئات الإدارية التابعة لقطاع الوظيفة العمومية، ونظرا لصعوبة حصر جميع الهيئات الإدارية في جميع القطر الوطني والتنقل بينها نظرا للجهد وضيق الوقت واستحالة تطبيق ذلك ميدانيا، من اجل ذلك فقد اقتصرت الدراسة تحديد مجتمع الدراسة المتمثل في الهيئات الإدارية التابعة لولاية البليدة.

ثانيا: حصر عينة الدراسة

العينة هي فئة تمثل مجتمع البحث أو جمهور البحث، أي جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث. والعينة

المختارة من مجتمع البحث يجب أن تمثله من جميع النواحي، تعتبر العينات العشوائية البسيطة أكثر أنواع العينات استخداما، إذ انه في هذه العينة تكون احتمالات مفردات المجتمع متساوية في الظهور، وبذلك عند سحب العينة تكون أنماط توزيع خصائص المجتمع متوفرة في العينة المسحوبة، و بذلك تكون النتائج أكثر دقة وإمكانية تعميمها على كل المجتمع دقيقة وصائبة وهو ما تم اعتماده من قبل الباحث.

ومن خلال اطلاعنا على أدبيات الموضوع والدراسات السابقة التي أجريت وصعوبة إجراء حصر لجميع الهيئات الإدارية بولاية البليدة ومسحها كلها، اقتصرت الدراسة على بعض الهيئات الإدارية المنتشرة بولاية البليدة وتم توزيع الاستبيان على الموظفين التابعين لهذه الهيئات الإدارية بطريقة عشوائية. وكان توزيع الهيئات المبحوثة والاستمارة الموزعة وفق الجدول التالي:

جدول رقم 07: توزيع عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة لكل هيئة.

الهيئة الإدارية	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة
المراقب المالي	15	15
مديرية التجارة	50	50
إدارة الضرائب	30	30
مديرية الشباب و الرياضة	30	29
الشؤون الدينية	25	22
مديرية الصحة	20	19
إدارة الجمارك	16	16
مديرية السياحة	16	16
مستشفى فرانز فانون	25	24
بلدية البليدة	25	23
مديرية الطاقة والمناجم	25	24
أملاك الدولة	20	19
مديرية السكن	13	12
الخدمات الجامعية بالبليدة	13	13
الأشغال العمومية	12	12
المجموع	335	323

المصدر: من إعداد الباحث

ثالثا: حجم عينة الدراسة

هناك العديد من الطرق التي تحدد حجم العينة الضروري لانجاز الدراسة، وفيما يلي أهم الطرق المطبقة:

1- تحديد حجم العينة بدون أخذ مجتمع الدراسة بالحسبان، ويتم ذلك اعتمادا على المعادلة التالية:

$$n=t^2 P(1-p)/d^2$$

حيث: n حجم العينة المطلوبة.

t عدد الوحدات المعيارية وهي ± 1.96 لمستوى ثقة 95%.

P نسبة عدد المفردات التي يتوافر فيها الخصائص موضوع البحث وهي 50%.

d حدود الخطأ وهي 5% لمستوى ثقة 95%.

وعليه فان حجم العينة بافتراض أن البحث يسعى أن يكون على ثقة 95% بان خصائص العينة تمثل خصائص المجتمع تكون:

$$n=(1.96)^2 0.5(1-0.5)/0.05=385$$

أي أن حجم العينة المطلوب هو: 385 مفردة.

حدد sekaran جدول يوضح حجم العينة المطلوب مقابل مجتمع معلوم العدد، حيث حدد لمجتمع يفوق 100000 حجم العينة هو 384 مفردة، أما إذا كان حجم المجتمع محصور بين 10000 و100000 فان حجم العينة المطلوب يكون محصورا بين 375 و 384[1]

رابعا: توزيع عينة الدراسة

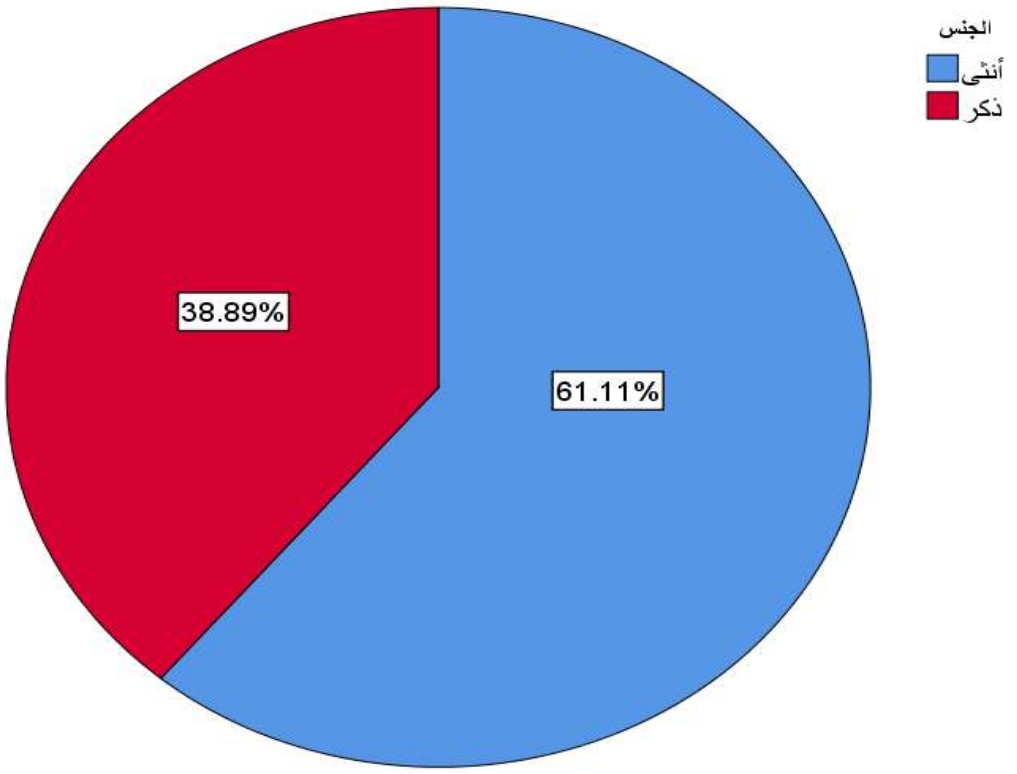
بعد تحديد عينة الدراسة، لا بد من معرفة توزيع هذه العينة حسب المتغيرات الديمغرافية (السن، الجنس، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية، المؤسسة المستخدمة) وكانت كما يلي:

1- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

من خلال الشكل رقم 12 يتبين أن نسبة الإناث في عينة الدراسة كانت أكثر من نسبة الذكور، حيث قدرت نسبة الذكور 38.89 % في حين كانت نسبة الإناث 61.11 %، ويرجع ذلك لكون النجاح في مسابقات التوظيف في الهيئات الإدارية في الجزائر من نصيب الإناث أكثر من الذكور.

[1] Uma Sekaran, research methods for business a skill building approach,4th edition, john Wiley & sons, inc, NY, USA, p294.

شكل رقم 12: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

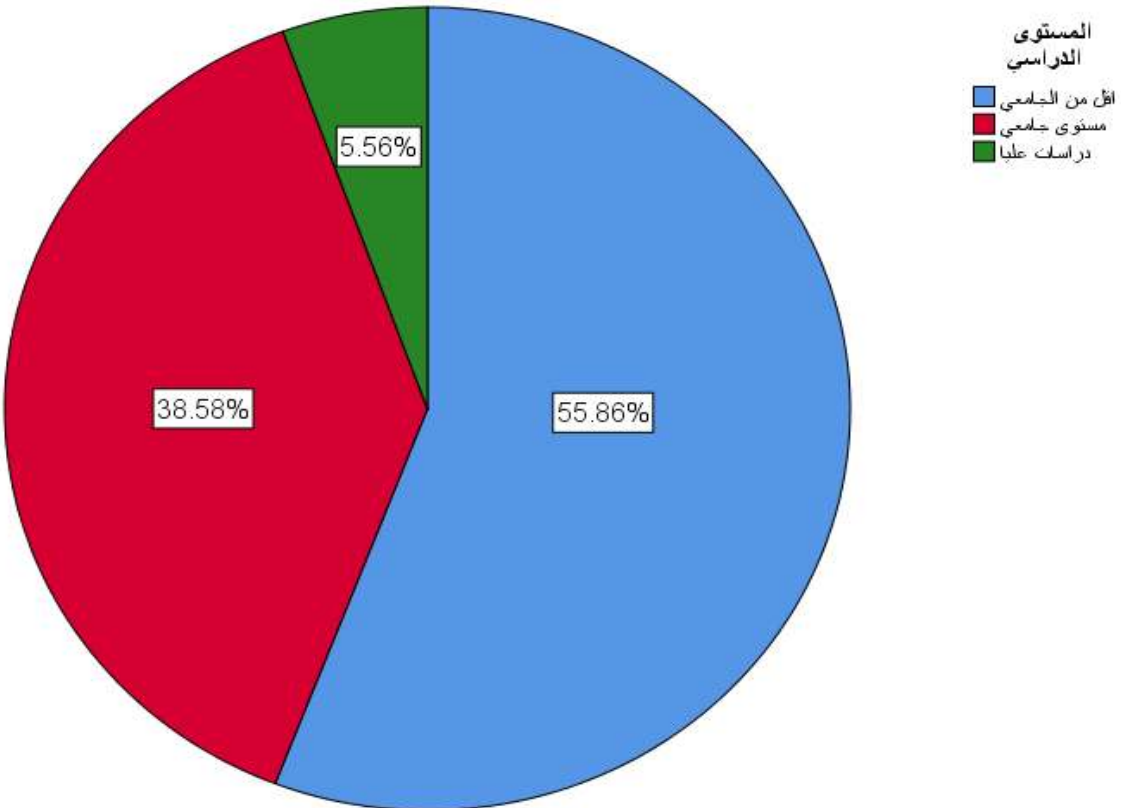


المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss.

2- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي

من خلال الشكل رقم 13 يتبين أن مستوى الدراسي أقل من الجامعي كان في المرتبة الأولى بنسبة 55.86% يليه المستوى الجامعي بنسبة 38.58 % من عينة الدراسة في حين كانت نسبة 5.56٪ فقط من عينة الدراسة من حملة الشهادات العليا ما بعد التدرج.

شكل رقم13: المستوى الدراسي لعينة الدراسة

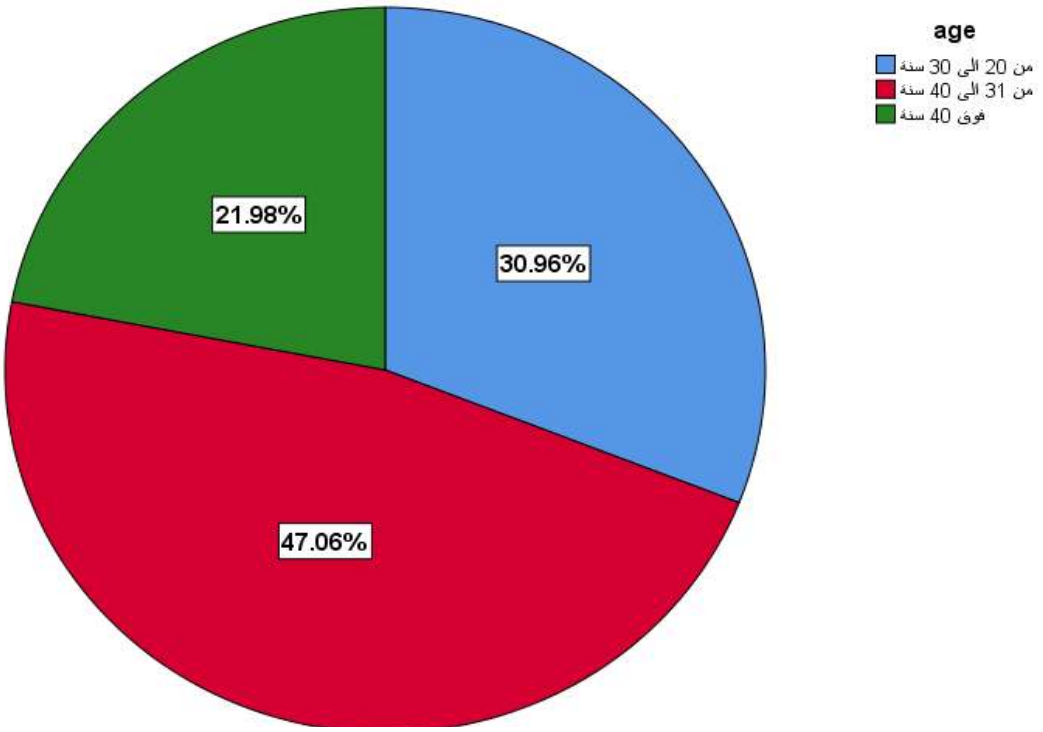


المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss.

3- توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن:

إن الشكل رقم 14 يظهر توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن، حيث كانت الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة في المرتبة الأولى بنسبة مئوية تقدر ب 47.08 %، تليها بعد ذلك الفئة العمرية بين 20 و30 سنة بنسبة 30.96 %، وأخيرا الفئة العمرية فوق 40 سنة وقدرت نسبتها 21.98%.

شكل رقم14: توزيع عينة الدراسة حسب السن

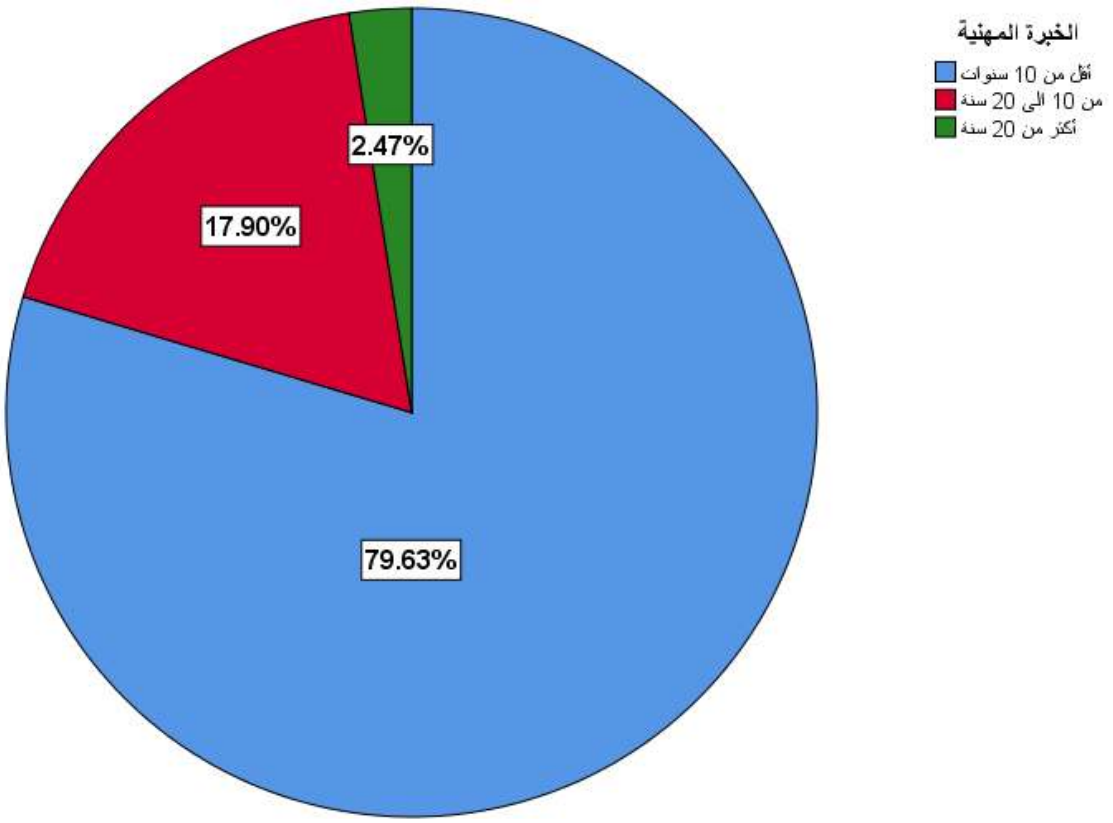


المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss.

4- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

إن الشكل رقم 15 يبين توزيع عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية حيث كانت فئة الخبرة اقل من 10 سنوات هي السائدة، ويرجع ذلك للتوظيف الكبير في الهيئات الإدارية لامتصاص البطالة وكانت نسبة هذه الفئة في عينة الدراسة مقدرة ب 79.63%، أما الفئة الثانية فكانت فئة الخبرة المهنية ما بين 10 سنوات وعشرين سنة بنسبة17.90% في حين حلت الفئة أكثر من 20 سنة خبرة في المرتبة الخيرة بنسبة 2.47%.

شكل رقم15: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss.

المطلب الثاني:أدوات جمع البيانات

من اجل جمع البيانات الضرورية لدراستنا تم الاعتماد على الأدوات التالية:

أولا:المقابلة

تعتبر المقابلة من الأدوات المستخدمة لجمع البيانات، وهي من الأدوات المهمة لجمع المعلومات والتي لا نستطيع الحصول عليها بواسطة الطرق الأخرى كالاستبيان أو أية أداة أخرى. فهي تمتاز عن غيرها من الأدوات بالاتصال المباشر والحديث المتبادل في جمع المعلومات[1].

تم الاعتماد على هذا النوع من أدوات جمع البيانات قصد معرفة عدد الهيئات الإدارية المتواجدة بالبليدة، من عدة مصادر مختلفة كمفتشية الوظيفة العمومية والمراقبة المالية والولاية. كما تم الاعتماد عليه أيضا في شرح أسئلة الاستبيان للمبحوثين.

ثانيا: الاستبيان

قصد جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة ، تم اعتماد أسلوب الاستبيان كأداة أساسية للدراسة، وذلك لمعرفة مدى انتهاج مديري الهيئات الإدارية بالجزائر لأنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، الحرة)، والتعرف على تأثير هذه الأنماط على تمكين العنصر البشري بالهيئات المدروسة. حيث تعتبر هذه الطريقة أكثر ملائمة لهذا النوع من البحوث والدراسات لان نمط القيادة يظهر من خلال السلوكيات التي يظهرها القائد تجاه المرؤوسين. فهذه الأداة تعتبر فعالة جدا والأكثر استخداما في الدراسات التي تتميز بمجتمع كبير.

[1] رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان الطبعة الأولى، 2008، ص 142.

تم تصميم هذا الاستبيان انطلاقا من الفرضيات والتساؤلات الخاصة بالبحث وذلك بالاعتماد على الأدبيات والدراسات المختلفة التي تناولت مختلف المتغيرات المتعلقة بدراستنا، حيث تم اعتماد نظرية القيادة المستمرة واستخدام المقياس المطور من طرف الباحثان bass & avolio المسمى مقياس القيادة المتعددة العناصر (multifactor leadership questionnaire)، هذا المقياس تم تطويره عدة مرات منذ سنة 1985 حتى سنة 1995 حيث اعتمد نموذج مختصر سمي اختصارا MLQ5 يتضمن الأنماط القيادية(التحويلية، التبادلية،المتساهلة)، أما فيما يخص التمكين الإداري فقد تم الاعتماد على المقياس المعد من طرف laschinger الخاص بالتمكين الهيكلي، أما التمكين النفسي فقد استخدم الباحث المقياس المطور من قبل الباحثة سبريتزر. كل هذه المقاييس أثبتت درجة عالية من الثبات وتم اعتمادها في العديد من الدراسات المتعلقة بنفس الموضوع، سواء تلك الدراسات الأجنبية أو الدراسات العربية بما فيها الدراسات الجزائرية.

وتم إعداد الاستبيان على النحو التالي:

بالاعتماد على الدراسات السابقة التي استخدمت هذه الاستبيانات، سواء كانت دراسات أجنبية أم عربية، حيث تم اعتماد استبانه أولية عرضت على الأستاذ المشرف، حيث طلب تغيير بعض الأسئلة وإعادة صياغتها لغويا. حيث قام الباحث بتعديل الاستبيان بناءا على تلك الملاحظات. وبعد إعداد الاستبيان في صورته النهائية أصبح يتكون من 71 فقرة أو عبارة، حيث تضمن ثلاثة أجزاء مبينة كما يلي:

1-الجزء الأول:

تضمن هذا الجزء الفقرات المتعلقة بالمعلومات الديمغرافية والمعلومات الشخصية للموظفين في الهيئات الإدارية المستهدفة بالدراسة، والتي اشتملت على المعلومات المتعلقة بالجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة.

2-الجزء الثاني:

يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في أنماط القيادة بمختلف أنواعها(التحويلية، التبادلية، الحرة) حيث تكون هذا الجزء في المجمل من 36 فقرة موزعة على كل الأنماط على النحو التالي:

القيادة التحويلية:

يشتمل هذا الجزء على 21 فقرة وهي تقيس الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية والموزعة كما يلي:

التأثير المثالي: تقيسه الفقرات (1،2،3،4،5،6،7،8،9).

الدافعية الإلهامية: ويتم قياسه من خلال الإجابة على الفقرات (10،11،12،13،14)

الاعتبارية الفردية: ويتم قياسه من خلال الفقرات (15،16،17).

الاستثارة الفكرية: ويتم قياسه من خلال الفقرات (18،19،20،21).

القيادة التبادلية:

يشتمل هذا الجزء على 11 فقرة وهي تقيس الأبعاد الأربعة للقيادة التبادلية موزعة بين مختلف الأبعاد كما يلي:

الإدارة بالاستثناء– سلبي: ويتم قياسه من خلال الفقرات (22،23،24،25)

الإدارة بالاستثناء – ايجابي: ويتم قياسه من خلال الفقرات(26،27،28)

المكافأة المشروطة: ويتم قياسه من خلال الفقرات (29،30،31،32).

القيادة المتساهلة: ويتم قياسها من خلال الفقرات (33،34،35،36).

الجزء الثالث:

يتعلق بالمتغير التابع للدراسة، وهو مخصص لقياس التمكين الإداري في شقيه التمكين الهيكلي و التمكين النفسي من خلال استخدام 34 فقرة في المجمل وكانت موزعة بين نوعي التمكين الهيكلي و النفسي كما يلي:

التمكين الهيكلي:

تم قياسه بالاستعانة بـ 34 فقرة موزعة بين مختلف أبعاد التمكين الهيكلي كما يلي:

الدعم: تم قياسه بالاعتماد على الإجابة على الفقرات (37،38،39،40،41،42،43،44).

إتاحة الفرصة: ويتم قياسه بالاعتماد على الفقرات(45،46،47،48،49،50).

الولوج للمعلومات: تم قياسه بالاعتماد على الإجابة على الفقرات(51،52،53،54،55،56).

الوصول للموارد: ويتم قياسه بالاعتماد على الفقرات (57،58،59،60،61،62).

التمكين النفسي:

ويتم قياسه من خلال 9 فقرات و هي (63،64،65،66،67،68،69،70،71).

ثالثا: طرق ملء الاستبيان و جمع البيانات.

من اجل جمع البيانات تم الاعتماد على الطرق التالية في توزيع الاستبيان:

1- المقابلة: تم الاعتماد على هذه الطريقة و هي إجراء مقابلة مباشرة مع المبحوثين و طرح أسئلة الاستبيان مباشرة على المبحوثين، وشرح وإيضاح كل ما يتعلق بأسئلة الاستبيان لإزالة أي لبس يؤدي.

2- التوزيع المباشر: حيث ذهب الباحث إلى بعض الهيئات الإدارية وقام بتوزيع الاستبيان دون إجراء المقابلة مع المستجوبين نظرا لرفض الإدارة ذلك.

3- التوزيع باستخدام وسيط: من خلال الاستعانة ببعض الوسطاء الذين تم شرح الاستبيان لهم والهدف من الدراسة، حيث قاموا بتوزيع الاستبيان وشرحه واسترجاعه.

4- التوزيع الالكتروني: تم تصميم استبيان مماثل عن طريق غوغل درايف "google drive " وتم توزيع الرابط الخاص به على بعض الهيئات الإدارية عن طريق بعض الأصدقاء العاملين بها وذلك بالاعتماد على البريد الالكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي.

رابعا: مقياس الدراسة

لا بد لأي دراسة من مقياس تقيس به توجهات المبحوثين ومن ثمة إجراء التحليل الإحصائي لهذه الإجابات، وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على المقياس المتدرج، يحدد هذا المقياس درجة متغير ما أو شدته أو تكراره، ومن اجل إعداد هذا المقياس المتدرج يجب على الباحث تحديد العامل المقاس والوحدات والفئات المتدرجة التي اعتمد عليها وعددها بحيث لا تكون قليلة جدا حتى لا تؤدي لنتائج غير دقيقة، ولا يجب أن تكون كثيرة حتى لا يجد الباحث صعوبة في التمييز بين الفئات.

اعتمدنا في هذا البحث على مقياس ليكرت الخماسي لبيان مدى أهمية كل عبارة من العبارات لدى موظفي الهيئات الإدارية بالنسبة للجزأين الثاني والثالث من استمارة الاستبيان، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم08: درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحث

تم بعد ذلك ترجيح هذه الأوزان باستخدام المتوسط الحسابي المرجح، كما تم تحديد الفئات حسب قيم المتوسط طبقا للمقياس التالي:

طول الفئة=(اعلى قيمة ممكنة في المقياس- أدنى قيمة ممكنة في المقياس)/ عدد درجات المقياس
= (5-1)/5=0.8

وبناءا على ذلك فان المجال الخاص بالدرجة المنخفضة يكون بإضافة طول الفئة المحصل عليه إلى درجة المقياس الموافق لغير موافق جدا المتمثلة في قيمة الواحد الصحيح'1' و ذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وبذبك يكون مجال هذه الفئة محصورا بين 1 واقل من 1.8.

وبنفس الطريقة نحصل على باقي المجالات الأخرى، دلالة كل مجال من المجالات مبينة وفقا للجدول الموالي:

جدول رقم 09: المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق.

المتوسط المرجح (المجال)	الاتجاه (مستوى الدلالة)
1.8-1	دال على مستوى منخفض جدا
2.6-1.8	دال على مستوى منخفض
3.4-2.6	دال على مستوى متوسط
4.2-3.4	دال على مستوى مرتفع
5-4.2	دال على مستوى مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثالث: نموذج الدراسة

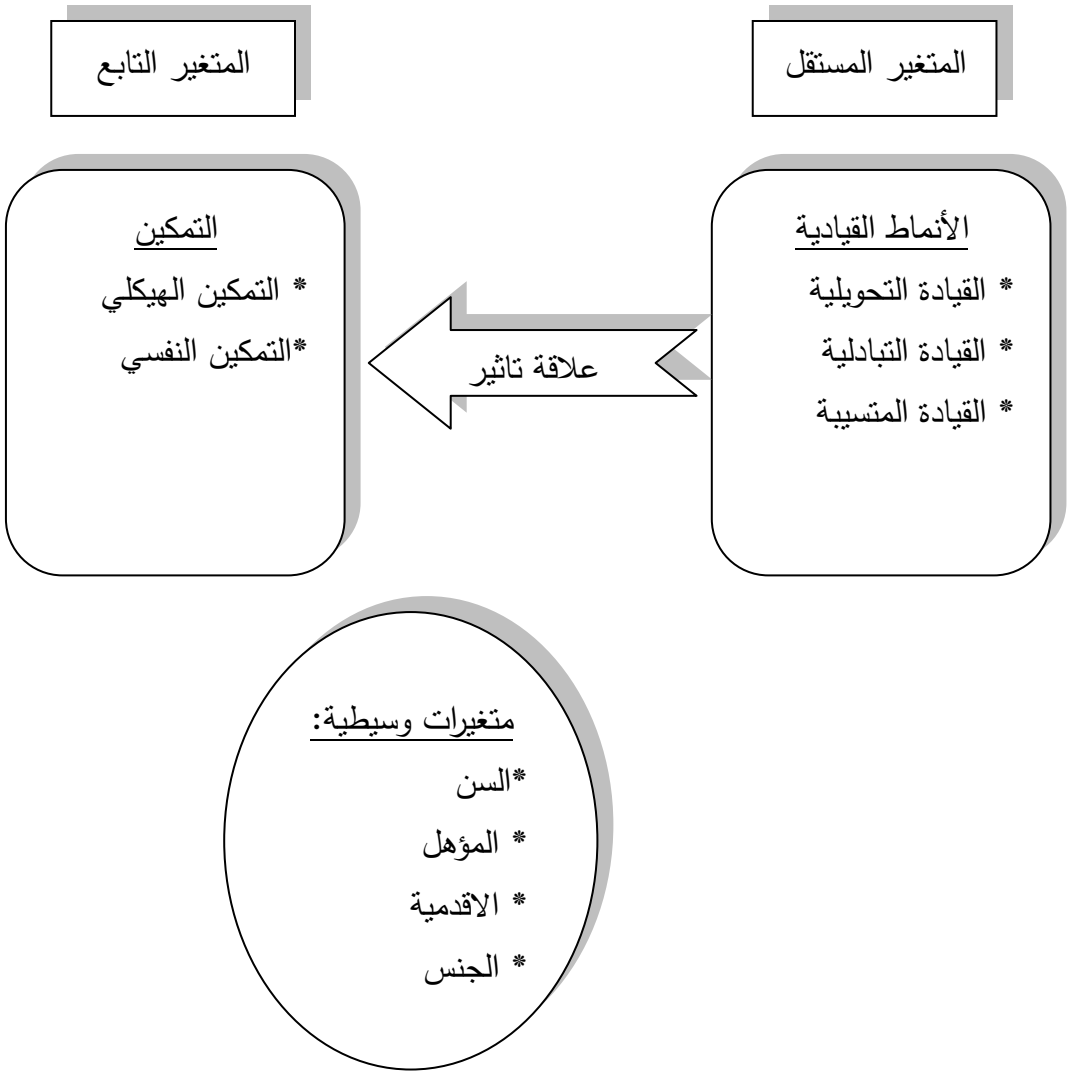
بناءا على ما سبق من المصادر الأولية للدراسة المتمثلة في الاستبيان والثانوية المتمثلة في الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، ومن اجل الإجابة عن الإشكالية بصفة عامة، والأسئلة الفرعية المتعلقة بها كل على حدا من جهة، والفرضيات الخاصة بها من جهة أخرى، تم تصميم نموذج فرضي للدراسة كما يلي:

* **المتغير المستقل:** يتضمن الأنماط القيادية (تحويلية، تبادلية، حرة)؛

* **المتغير التابع:** التمكين الاداري (هيكلي، نفسي).

والشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة المعتمد بشقيه المتغير التابع والمتغير المستقل من جهة، وتأثير المتغيرات المهنية والديمغرافية من جهة أخرى.

الشكل رقم 16: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

المبحث الثاني: الأساليب الإحصائية

من خلال هذا المبحث سنتطرق لمختف الأساليب المستخدمة وتبيان سبب استخدامها، والفائدة المرجو تحقيقها منها في هذه الدراسة.

المطلب الأول: الأساليب المستخدمة للتأكد من صحة الأداة

قصد التأكد من صحة الأداة للقياس ورغم علمنا المسبق بأنها عالية الثبات وتم استخدامها في الكثير من الدراسات، إلا أننا قمنا باختبارها وفقا للمراحل التالية:

أولا: الثبات

تم حساب الثبات الخاص بالأداة عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. حيث تم توزيع الاستمارات على مجموعة صغيرة قدرت ب 10 مفردات. ويجب أن تكون قيمة ألفا كرونباخ اكبر من 0.6 لكي تكون النتائج المحصل عليها من أداة الدراسة مقبولة. وكلما كانت قيمة المعامل قريبة من 1 دل على ثبات عال للأداة، أي أن إجابة أفراد العينة لأسئلة الأداة تكون نفسها في حالة الإعادة.

وكانت النتائج لمختلف محاور الأداة مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم10: ثبات أداة الدراسة

المحور	ألفا كرونباخ	معامل الثبات
بعد التأثير المثالي	0.94	0.97
بعد الدافعية الإلهامية	0.92	0.96
بعد الاعتبارية الفردية	0.66	0.81
بعد الاستثارة الفكرية	0.85	0.92
القيادة التحويلية	0.97	0.98
بعد الإدارة بالاستثناء– سلبي	0.70	0.84
بعد الإدارة بالاستثناء – ايجابي	0.65	0.81
بعد المكافأة المشروطة	0.70	0.84
القيادة التبادلية	0.61	0.78
القيادة المتسيبة	0.71	0.84
محور الأنماط القيادية	0.95	0.97
الدعم	0.79	0.89
إتاحة الفرصة	0.90	0.95
الولوج للمعلومات	0.72	0.85
الوصول للموارد	0.70	0.84
التمكين الهيكلي	0.93	0.96
التمكين النفسي	0.80	0.89
محور التمكين	0.94	0.97
أداة الدراسة	**0.97**	**0.98**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم 10 أعلاه يتبين أن الأداة تمتاز بثبات عال. وكلما تمتعت الأداة بثبات عالي كانت نتائج الدراسة أكثر دقة.

ثانيا: الاتساق أو الصدق الداخلي

يعبر عن مدى الارتباط بين أسئلة كل بعد مع الدرجة الكلية للبعد، وقمنا بقياسه من خلال معامل الارتباط بيرسون. وكانت نتائج هذا الارتباط لكل بعد من أبعاد محاور الدراسة كما يلي:

1- الصدق الداخلي بالنسبة لبعد التأثير المثالي:

يبين الجدول رقم 11 الموالي ارتباط جيد بين فقرات التأثير المثالي كبعد من أبعاد القيادة التحويلية مع الدرجة الكلية لهذا البعد وكانت دالة إحصائيا، وتراوحت نسبة الارتباط بين 0.68 و0.93 وهي تدل على ارتباط الفقرات فيما بينها ويدل ذلك على صدقها لقياس بعد التأثير المثالي.

جدول رقم11: معامل الارتباط الداخلي لكل فقرة من فقرات بعد التأثير المثالي مع الدرجة الكلية

الرقم	الفقرة	الارتباط الداخلي	قيمة الدلالة
1	يشعر المدير بالفخر لإشراكي معه في اتخاذ القرارات	**0.858	0.001
2	يتجاوز المدير مصالحه الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة	0 .844**	.0002
3	يتصرف المدير بطريقة تكسبه احترام الآخرين	0.923**	0.01
4	يبرز مديري شعوره بالقوة و الثقة بنفسه	*0.68	0.02
5	يظهر مديري الثقة الكاملة بالآخرين	0.782**	0.08
6	يتحدث مديري عن أهم معتقداته و قيمه	0.930**	0.01
7	يبرز المدير أهمية وجود شعور قوي بالأهداف	0.825**	0.03
8	يحثني المدير على التحلي بالجوانب المعنوية وبالأخلاق عند اتخاذي للقرارات	0.755*	0.01
9	يؤكد المدير على أهمية الاهتمام برسالة المنظمة	0.833**	0.03

المصدر: من إعداد الباحث ** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01

*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05

2- الصدق الداخلي بالنسبة لبعد الدافعية الإلهامية:

يبين الجدول الموالي رقم 12 ارتباط جيد بين فقرات الدافعية الإلهامية كبعد من أبعاد القيادة التحويلية مع الدرجة الكلية لهذا البعد وكانت دالة إحصائيا، وتراوحت نسبة الارتباط بين 0.73 و0.90 وهي تدل على ارتباط الفقرات فيما بينها ويدل ذلك على صدقها لقياس بعد الدافعية الإلهامية.

جدول رقم12: معامل الارتباط الداخلي لكل فقرة من فقرات بعد الدافعية الإلهامية مع الدرجة الكلية

الرقم	الفقرة	الارتباط الداخلي	قيمة الدلالة
1	لدى المدير رؤية مستقبلية قاطعة و واضحة	0.893**	0.001
2	يتحدث مديري بتفاؤل عن المستقبل	0.737*	0.015
3	يظهر مديري ثقته ببلوغ الأهداف المنشودة	0.865**	0.001
4	يتحدث مديري بحماسة عن ما يجب انجازه	0.908**	0.00

المصدر: من إعداد الباحث

** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01

*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05

3- **الصدق الداخلي بالنسبة لبعد الاعتبارية الفردية**

يبين الجدول رقم 13 الموالي ارتباط جيد بين فقرات الاعتبارية الفردية كبعد من أبعاد القيادة التحويلية مع الدرجة الكلية لهذا البعد وكانت دالة إحصائيا، وتراوحت نسبة الارتباط بين 0.73 و0.80 وهي تدل على ارتباط الفقرات فيما بينها ويدل ذلك على صدقها لقياس بعد الاعتبارية الفردية.

جدول رقم13: معامل الارتباط الداخلي لكل فقرة من فقرات بعد الاعتبارية الفردية مع الدرجة الكلية

الرقم	الفقرة	الارتباط الداخلي	قيمة الدلالة
1	يمضي مديري جزءا من وقته في تعليم و تدريب الموظفين على بعض المهام	0.788^{**}	0.007
2	يعاملني مديري كفرد مستقل عوضا عن جزء من مجموعة	0.801^{**}	0.005
3	يساعدني مديري على تطوير نقاط قوتي .	0.731^{*}	0.016

المصدر: من إعداد الباحث ** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01

*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05

4- الصدق الداخلي بالنسبة لبعد الاستثارة الفكرية

يبين الجدول رقم 14 الموالي ارتباط جيد بين فقرات الاستثارة الفكرية كبعد من أبعاد القيادة التحويلية مع الدرجة الكلية لهذا البعد وكانت دالة إحصائيا، وتراوحت نسبة الارتباط بين 0.74 و0.89 وهي تدل على ارتباط الفقرات فيما بينها ويدل ذلك على صدقها لقياس بعد الاستثارة الفكرية.

جدول رقم14: معامل الارتباط الداخلي لكل فقرة من فقرات بعد الاستثارة الفكرية مع الدرجة الكلية

الرقم	الفقرة	الارتباط الداخلي	قيمة الدلالة
1	يجرب المدير الطرق المفروض انتهاجها من طرف الموظفين لمعرفة مدى ملائمتها لأداء المهام	0.747*	0.013
2	يبحث مديري عن وجهات نظر مختلفة من اجل حل المشكلات	0.861**	0.001
3	يجعلني مديري انظر للمشاكل من زوايا مختلفة	0.891**	0.001
4	يقترح مديري طرقا جديدة للنظر في كيفية إتمام المهام	0.843**	0.002

المصدر: من إعداد الباحث ** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01

*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05

5- **الصدق الداخلي بالنسبة لأبعاد نمط القيادة التحويلية مع الدرجة الكلية للنمط**

يبين الجدول رقم 15 الموالي ارتباط جيد بين أبعاد القيادة التحويلية مع الدرجة الكلية لهذا النمط وكانت دالة إحصائيا، وتراوحت نسبة الارتباط بين 0.95 و 0.96 وهي تدل على ارتباط الأبعاد فيما بينها ويدل ذلك على صدقها لقياس نمط القيادة التحويلية.

جدول رقم 15: معامل الارتباط الداخلي لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية مع الدرجة الكلية للنمط

الرقم	البعد	الارتباط الداخلي	قيمة الدلالة
1	التأثير المثالي	0.955**	0.00
2	الدافعية الإلهامية	0.961**	0.00
3	الاعتبارية الفردية	0.960**	0.00
4	الاستثارة الفكرية	0.956**	0.00

المصدر: من إعداد الباحث ** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01

*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05

6- **الصدق الداخلي بالنسبة لبعد الإدارة بالاستثناء- سلبي**

يبين الجدول رقم 16 الموالي ارتباط جيد بين فقرات الإدارة بالاستثناء- سلبي كبعد من أبعاد القيادة التبادلية مع الدرجة الكلية لهذا البعد وكانت دالة إحصائيا، وتراوحت نسبة الارتباط بين 0.70 و 0.88 وهي تدل على ارتباط الفقرات فيما بينها ويدل ذلك على صدقها لقياس بعد الإدارة بالاستثناء- سلبي.

جدول رقم16: معامل الارتباط الداخلي لكل فقرات بعد الإدارة بالاستثناء سلبي مع الدرجة الكلية

الرقم	الفقرة	الارتباط الداخلي	قيمة الدلالة
1	يتدخل مديري لحل المشاكل المستعصية بعد تفاقمها	0.881**	0.001
2	يظهر مديري إيمانه بمبدأ بأنه يمكن إصلاح الأمور ما دامت لم تنكسر بعد	0.782**	0.008
3	يظهر مديري للموظفين بضرورة عدم تدخله قبل أن تزداد المشاكل سوءا	0.700*	0.024

المصدر: من إعداد الباحث ** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01

* إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05

7- **الصدق الداخلي بالنسبة لبعد الإدارة بالاستثناء- ايجابي**

يبين الجدول رقم 17 الموالي ارتباط جيد بين فقرات الإدارة بالاستثناء- ايجابي كبعد من أبعاد القيادة التبادلية مع الدرجة الكلية لهذا البعد وكانت دالة إحصائيا، وتراوحت نسبة الارتباط بين 0.58 و0.94 وهي تدل على ارتباط الفقرات فيما بينها ويدل ذلك على صدقها لقياس بعد الإدارة بالاستثناء- ايجابي.

جدول رقم 17: معامل الارتباط الداخلي فقرات بعد الإدارة بالاستثناء- ايجابي مع الدرجة الكلية

الرقم	الفقرة	الارتباط الداخلي	قيمة الدلالة
1	يركز مديري اهتمامه على الأخطاء والمخالفات المرتكبة من طرف الموظفين و البحث عن معالجتها	0.586*	0.045
2	يركز مديري كل اهتماماته للتعامل مع الأخطاء والشكاوى و الفشل في انجاز المهام	0.816**	0.004
3	يوجه مديري انتباهي نحو فشلي في تحقيق المهام وضرورة معالجة الأخطاء المرتكبة	0.944**	0.00

المصدر: من إعداد الباحث

** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01

*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05

8- **الصدق الداخلي بالنسبة لبعد المكافأة المشروطة**

يبين الجدول رقم 18 الموالي ارتباط جيد بين فقرات المكافأة المشروطة كبعد من أبعاد القيادة التبادلية مع الدرجة الكلية لهذا البعد وكانت دالة إحصائيا، وتراوحت نسبة الارتباط بين 0.26 و0.75 وهي تدل على ارتباط الفقرات فيما بينها ويدل ذلك على صدقها لقياس بعد المكافأة المشروطة.

جدول رقم 18: معامل الارتباط الداخلي لكل فقرات بعد المكافأة المشروطة مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط الداخلي	قيمة الدلالة
1	يقدم لي مديري الدعم و المساندة نظير مجهوداتي المبذولة	0.757*	0.011
2	يبحث مديري عن الأشخاص الذين ساهموا في تحقيق الأداء المنشود و يعبر عن رضاه لهم	0.549*	0.004
3	يتحدث مديري بكل وضوح مع الموظفين حول ما يتوقعون الحصول عليه من مكافآت في حال تحقيق الأداء المنشود	0.497*	0.044
4	يشعر مديري بالرضا عندما أحقق التوقعات المطلوبة مني	0.263*	0.049

المصدر: من إعداد الباحث * * دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01

*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05

9- الصدق الداخلي بالنسبة لأبعاد نمط القيادة التبادلية مع الدرجة الكلية للنمط

يبين الجدول رقم 19 الموالي ارتباط جيد بين أبعاد القيادة التبادلية مع الدرجة الكلية لهذا النمط وكانت دالة إحصائيا، وتراوحت نسبة الارتباط بين 0.67 و0.89 وهي تدل على ارتباط الأبعاد فيما بينها ويدل ذلك على صدقها لقياس نمط القيادة التبادلية.

جدول رقم 19: معامل الارتباط الداخلي لكل بعد من أبعاد القيادة التبادلية مع الدرجة الكلية للنمط

الرقم	البعد	الارتباط الداخلي	قيمة الدلالة
1	الإدارة بالاستثناء– سلبي	0.679*	0.031
2	الإدارة بالاستثناء– ايجابي	0.760**	0.011
3	المكافأة المشروطة	0.894**	0.00

المصدر: من إعداد الباحث ** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01

*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05

10- **الصدق الداخلي بالنسبة لفقرات نمط القيادة التسيبية مع الدرجة الكلية للنمط**

يبين الجدول رقم 20 الموالي ارتباط جيد بين فقرات القيادة التسيبية مع الدرجة الكلية لهذا النمط وكانت دالة إحصائيا، وتراوحت نسبة الارتباط بين 0.73 و 0.89 وهي تدل على ارتباط الفقرات فيما بينها ويدل ذلك على صدقها لقياس نمط القيادة التسيبية.

جدول رقم 20: معامل الارتباط الداخلي لكل فقرات القيادة التسيبية مع الدرجة الكلية للنمط

الرقم	الفقرة	الارتباط الداخلي	قيمة الدلالة
1	يتجنب مديري التدخل في الأمور الهامة	0.793**	0.006
2	لا أجد مديري بجانبي عندما أكون في أمس الحاجة إليه	0.893**	0.001
3	يتجنب مديري اتخاذ القرارات	0.739*	0.015

المصدر: من إعداد الباحث ** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01

* دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05

11- الصدق الداخلي بالنسبة لبعد الدعم

يبين الجدول رقم 21 الموالي ارتباط جيد بين فقرات الدعم كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي مع الدرجة الكلية لهذا البعد وكانت دالة إحصائيا، وتراوحت نسبة الارتباط بين 0.34 و0.82 وهي تدل على ارتباط الفقرات فيما بينها ويدل ذلك على صدقها لقياس بعد الدعم.

جدول رقم 21: معامل الارتباط الداخلي لكل فقرة من فقرات بعد الدعم مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط الداخلي	قيمة الدلالة
1	احصل على التوجيه من مديري و زملاء العمل	0.720*	0.019
2	المنظمة تعترف بانجازات الموظفين و نجاحهم	0.829**	0.003
3	زملاء العمل يقدمون المساعدة و الاقتراحات لحل المشاكل التي تواجهني	0.345*	0.05
4	تعمل المنظمة على مكافئة الموظفين مقابل الزيادة في العمل و تقديم المساعدة التي يحتاجونها لأداء العمل بشكل أفضل	0.678*	0.031
5	يقدر زملائي في العمل مساهمة الموظفين الآخرين و يهتمون بأحوالهم	0.445*	0.047
6	احصل في المنظمة التي اعمل بها على دعم معنوي من خلال الاستماع و الاهتمام بمتطلبات حياتي الوظيفية	0.756*	0.011
7	يعمل المسؤول على توفير متطلبات الموظف العملية كلما دعت الضرورة لذلك كلما	0.711*	0.021
8	يقوم المسؤول بترتيب أيام العمل بالطريقة التي تزيد من أدائي أثناء و خارج أوقات العمل	0.778*	0.014

المصدر: من إعداد الباحث

** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01

*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05

12- الصدق الداخلي بالنسبة لبعد إتاحة الفرصة

يبين الجدول رقم 22 الموالي ارتباط جيد بين فقرات إتاحة الفرصة كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي مع الدرجة الكلية لهذا البعد وكانت دالة إحصائيا، وتراوحت نسبة الارتباط بين 0.46 و0.92 وهي تدل على ارتباط الفقرات فيما بينها ويدل ذلك على صدقها لقياس بعد إتاحة الفرصة.

جدول رقم 22: معامل الارتباط الداخلي لكل فقرة من فقرات بعد إتاحة الفرصة مع الدرجة الكلية

الرقم	الفقرة	الارتباط الداخلي	قيمة الدلالة
1	توفر الوظيفة حرية واستقلالية كبيرة وسلطة للموظفين لتقدير وتحديد الإجراءات المستخدمة لتنفيذ المهام والعمل	0.923**	0
2	توفر الوظيفة الفرصة للمشاركة في المشاريع المهمة مما يرفع التحدي لدى الموظف ويزيد من مسؤولياته	0.885**	0.002
3	تتاح لي فرصة اكتساب مهارات ومعارف جديدة مرتبطة بالوظيفة	0.914**	0
4	توفر لي وظيفتي فرصة الترقية والنمو في المنظمة	0.825**	0.003
5	تقدم المنظمة فوائد ومكافآت للحصول على نتائج أفضل	0.467*	0.173
6	توفر المنظمة فرصة التدريب والتطوير للموظف	0.812**	0.004

المصدر: من إعداد الباحث

** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01

*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05

13- الصدق الداخلي بالنسبة لبعد الولوج للمعلومات

يبين الجدول رقم 23 الموالي ارتباط جيد بين فقرات الولوج للمعلومات كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي مع الدرجة الكلية لهذا البعد وكانت دالة إحصائيا، وتراوحت نسبة الارتباط بين 0.36 و0.88 وهي تدل على ارتباط الفقرات فيما بينها ويدل ذلك على صدقها لقياس بعد الولوج للمعلومات.

جدول رقم 23: معامل الارتباط الداخلي لكل فقرة من فقرات بعد الولوج للمعلومات مع الدرجة الكلية

الرقم	الفقرة	الارتباط الداخلي	قيمة الدلالة
1	توفر المنظمة للموظفين المعرفة و المهارات اللازمة لأداء وظائفهم	.830**	0.003
2	يمكن للموظفين الوصول لمصادر المعلومات و مشاركة المعلومات مع الزملاء	0.61*	0.049
3	يشارك عدد كبير من الموظفين في سلطة اتخاذ القرار مع رؤساء العمل	0.357	0.043
4	توضح المنظمة للموظف ما يجب فعله و الطريقة المثلى لذلك لتتماشى مع أهدافها	0.882**	0.002
5	يوضح المدير أهداف المنظمة بوضوح تام	0.640*	0.046
6	المعلومات المتاحة للموظف مهمة وّذات صلة بالأهداف التنظيمية	0.791**	0.006

المصدر: من إعداد الباحث

** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01

*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05

14- الصدق الداخلي بالنسبة لبعد الوصول للموارد

يبين الجدول رقم 24 الموالي ارتباط جيد بين فقرات الوصول للموارد كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي مع الدرجة الكلية لهذا البعد وكانت دالة إحصائيا، وتراوحت نسبة الارتباط بين 0.56 و0.92 وهي تدل على ارتباط الفقرات فيما بينها ويدل ذلك على صدقها لقياس الوصول للموارد.

جدول رقم 24: معامل الارتباط الداخلي لكل فقرة من فقرات بعد الوصول للموارد مع الدرجة الكلية

الرقم	الفقرة	الارتباط الداخلي	قيمة الدلالة
1	توفر المنظمة الوقت الكافي و اللازم لانجاز المهام	0.699*	0.025
2	للموظف القدرة على إحضار المواد اللازمة	0.563*	0.049
3	تتوفر المنظمة على مرافق كافية	0.581*	0.048
4	تتيح المنظمة للموظفين ذوي الكفاءات والمهارات واستخدام الأدوات المناسبة لمستواهم قصد الاستفادة منهما	0.922**	0.000
5	هناك ما يكفي من الموارد البشرية لانجاز المهام	0.569*	0.046
6	يحصل الموظف على المساعدة المؤقتة و يقدمها عند الحاجة للآخرين	0.826**	0.003

المصدر: من إعداد الباحث

** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01

*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05

15- الصدق الداخلي بالنسبة للتمكين الهيكلي

يبين الجدول رقم 25 الموالي ارتباط جيد بين أبعاد التمكين الهيكلي مع الدرجة الكلية له وكانت دالة إحصائيا، وتراوحت نسبة الارتباط بين 0.90 و0.96 وهي تدل على ارتباط الأبعاد فيما بينها ويدل ذلك على صدقها لقياس التمكين الهيكلي.

جدول رقم 25: معامل الارتباط الداخلي لكل بعد من أبعاد التمكين الهيكلي مع الدرجة الكلية

الرقم	البعد	الارتباط الداخلي	قيمة الدلالة
1	الدعم	0.900**	0
2	إتاحة الفرصة	0.968**	0
3	الولوج للمعلومات	0.955**	0
4	الوصول للموارد	0.944**	0

المصدر: من إعداد الباحث ** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01

*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05

16- **الصدق الداخلي بالنسبة للتمكين النفسي**

يبين الجدول رقم 26 الموالي ارتباط جيد بين فقرات التمكين النفسي مع الدرجة الكلية له وكانت دالة إحصائيا، وتراوحت نسبة الارتباط بين 0.35 و 0.90 وهي تدل على ارتباط الفقرات فيما بينها ويدل ذلك على صدقها لقياس التمكين النفسي.

جدول رقم 26: معامل الارتباط الداخلي لكل فقرات التمكين النفسي مع الدرجة الكلية

الرقم	الفقرة	الارتباط الداخلي	قيمة الدلالة
1	لدي الثقة في قدراتي على انجاز العمل الموكل لي	0.35*	0.049
2	العمل الذي أقوم به مهم بالنسبة لي	0.680*	0.031
3	لدي استقلالية كبيرة في كيفية أدائي لعملي	0.808**	0.005
4	لدي تأثير كبير في مكان العمل	0.817**	0.004
5	العمل الذي أقوم به ذو معنى بالنسبة لي	0.902**	0.000
6	لدي سلطة تقرير ما يجب فعله فيما يخص عملي	0.377*	0.039
7	لدي استقلالية كبيرة في كيفية أدائي لعملي	0.856**	0.001
8	لدي المهارات اللازمة لأداء العمل	0.62*	0.05
9	لدي القدرة على ضمان أداء الأنشطة المتعلقة بعملي بمفردي	0.401*	0.04

المصدر: من إعداد الباحث

** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01

*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05

17- الصدق الداخلي بالنسبة للمقياس

يبين الجدول رقم 27 الموالي ارتباط جيد بين مكونات المقياس مع الدرجة الكلية له وكانت دالة إحصائيا، وتراوحت نسبة الارتباط بين 57 و 0.94 وهي تدل على ارتباطها فيما بينها ويدل ذلك على صدقها للقياس.

جدول رقم 27: معامل الارتباط الداخلي لكل محاور المقياس مع الدرجة الكلية

الرقم	مكونات المقياس	درجة الارتباط	قيمة الدلالة
1	التمكين النفسي	0.942**	0.001
2	التمكين الهيكلي	0.809**	0.005
3	القيادة التبادلية	0.947**	0.001
4	القيادة التحويلية	0.790**	0.007
5	القيادة المتسيبة	0.57*	0.045

المصدر: من إعداد الباحث

** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01

*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05

المطلب الثاني: أسلوب التحليل والمعالجة الإحصائية للنتائج

بعد جمع البيانات اعتمادا على استمارة البحث، لا بد من تحليلها وتبويبها حتى لا تبقى مبهمة. كما لا بد من الاعتماد على وسائل التحليل التي تعطينا نتائج تجيبنا عن الأسئلة المطروحة من خلال إشكالية البحث والتحقق من فرضياته. ومن اجل ذلك قمنا بتفريغ البيانات المحصل عليها ببرنامج تحليل إحصائي المتمثل في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية statistical package for social sciences والذي يرمز له اختصارا (spss)، وبعد ذلك اعتمدنا على الأساليب الإحصائية التالية:

أولا: حساب التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة الدمغرافية(السن،الجنس، المستوى الدراسي) والمهنية(سنوات الخبرة)، حيث يعطي ذلك نظرة عن كيفية توزيع مفردات العينة حسب كل متغير من هذه المتغيرات.

ثانيا:المتوسطات الحسابية: حيث تم استخدامها لحساب قيمة المتوسط لكل عبارة من العبارات وكذلك المتوسط الحسابي العام لكل محور من محاور الدراسة، حيث يمكننا ذلك من فهم توجه واستجابة أفراد عينة الدراسة حول مختلف العبارات والمحاور. فالمتوسط الحسابي من مقاييس النزعة المركزية الذي يبين لنا الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة.

ثالثا: الانحراف المعياري: يعتبر من مقاييس التشتت حيث يتم استخدامه لمعرفة مدى تباين إجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة من العبارات وكذلك محاور الدراسة. فكلما كانت قيمة الانحراف المعياري كبيرة دل ذلك على تبيان و تشتت كبير لإجابات أفراد العينة وبعدها عن قيمة المتوسط الحسابي، أما إذا انخفضت قيمته واقتربت من الصفر دل ذلك على أن استجابات أفراد عينة الدراسة

نحو مختلف العبارات والمحاور غير متباينة ومتركزة حول قيمة المتوسط الحسابي أي انه لا توجد قيم متطرفة.

كما يتم استخدام قيمة الانحراف المعياري كمحدد لترتيب أهمية الأبعاد لصالح البعد الذي يقابله اقل قيمة انحراف معياري في حالة تساوي المتوسطات.

رابعا:تحليل الانحدار:

تم حساب كل من الانحدار البسيط والمتعدد وذلك من أجل معرفة وجود تأثير للأنماط القيادية وأبعادها على التمكين النفسي وأبعاده.

خامسا: تحليل الارتباط:

تم استخدام معامل الارتباط لمعرفة وجود علاقة بين أسئلة البعد مع الدرجة الكلية للبعد لاختبار الاتساق الداخلي لأداة البحث، بالإضافة لاستخدامه في حساب معامل التحديد لمعرفة مدى التاثير بين المتغيرين التابع والمستقل في تفسير نتائج الانحدار.

المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي

من اجل معرفة ما إذا كانت محاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، قمنا بحساب كل من معامل الالتواء skewness ومعامل التفلطح kurtosis لمتغيرات الدراسة المتمثلة في المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة. و تكون متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء محصورة بالمجال [−3.3] وقيمة معامل التفلطح [−7.7]، والجدول رقم 28 الموالي يبين ذلك:

جدول رقم 28: اختبار التوزيع الطبيعي

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
التاثير المثالي	0.014	-1.388
الدافعية الالهامية	-0.076	-1.368
الاعتبارية الفردية	0.112	-0.864
الاستثارة الفكرية	0.290	-1.223
القيادة التحويلية	0.037	-1.455
الادارة بالاستثناء –سلبي	-0.029	-0.233
الادارة بالاستثناء –ايجابي	0.077	-1.049
المكافئة المشروطة	0.235	-0.847
القيادة التبادلية	0.319	-0.532
القيادة المتسيبة	-0.073	-1.133
الدعم	0.287	-0.702
إتاحة الفرصة	0.119	-0.997
الولوج للمعلومات	0.149	-0.865
الوصول للموارد	0.064	-0.902
التمكين الهيكلي	0.217	-0.761
التمكين النفسي	-0.405	-1.064
التمكين الإداري	-0.090	-1.040

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

خلاصة الفصل

تم في هذا الفصل استعراض أداة الدراسة المستخدمة والتأكد من صلاحيتها لإجراء البحث وذلك من خلال حساب كل من الاتساق الداخلي وكذلك حساب معامل الثبات وكذلك معامل ألفا كرونباخ والذي كان أكثر من 0.7 . كما تم عرض عينة الدراسة وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية لمعرفة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية والشخصية.

كما تم التأكد من إعتدالية توزيع البيانات من خلال حساب كل من معامل الالتواء ومعامل التفلطح، وذلك من أجل معرفة نوعية الاختبارات الواجب استخدامها في تحليل النتائج في الفصل السادس الموالي.

الفصل السادس: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

الفصل السادس: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

تمهيد الفصل:

بعد التأكد من ملائمة أداة الدراسة لإجراء القياس، وتوزيع الاستبيان ومن ثمة تفريغ البيانات في البرنامج الإحصائي spss، سنقوم بتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة وكذلك التأكد من صحة فرضيات الدراسة الميدانية، وهو ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال تحليل استجابات عينة الدراسة لمختلف الأسئلة المتعلقة بمحاور الدراسة، وذلك من أجل معرفة أي الأنماط الإدارية أكثر انتشار في الهيئات الإدارية، بالإضافة إلى معرفة درجة ومستوى التمكين الإداري في هذه الهيئات من وجهة نظر المبحوثين.

كما سيسمح لنا حساب الانحدار البسيط والمتعدد بمعرفة اثر الأنماط القيادية على التمكين الإداري وأبعاده المختلفة، كما سنحاول معرفة تأثير الاختلافات الوظيفية والديمغرافية في مستوى التمكين لدى الموظفين في الهيئات الإدارية وذلك من خلال حساب اختبار T للعينات المستقلة، واختبار التباين الأحادي.

المبحث الأول: تحليل استجابة عينة من موظفي بعض الهيئات الإدارية لمحوري الدراسة.

سنتطرق في هذا المبحث ومن خلال تحليل استجابات عينة الدراسة لمحور الأنماط القيادية والتمكين للإجابة عن تساؤلات الدراسة المتعلقة بما يلي:

ما هو النمط القيادي الأكثر انتشارا في الهيئات الإدارية الجزائرية من وجهة نظر العاملين في الهيئات الإدارية الجزائرية؟

ما هو مستوى التمكين الإداري للموظفين في الهيئات الإدارية الجزائرية؟

المطلب الأول: استجابات عينة الدراسة لمحور الأنماط القيادية-اختبار الفرضية الاولى-

حيث صيغت الفرضية الأولى كما يلي: **تختلف الأنماط القيادية في الهيئات الإدارية الجزائرية من وجهة نظر الموظفين في هذه الهيئات الإدارية.**

لمعرفة النمط الإداري الأكثر انتشارا في الهيئات الإدارية الجزائرية قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة كما يلي:

أولا: إجابات مفردات الدراسة حول أبعاد القيادة التحويلية

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية كما يلي:

استجابات مفردات الدراسة لبعد التأثير المثالي:

إن الجدول رقم 29 أدناه يلخص إجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات بعد التأثير المثالي ويبن ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لها.

جدول رقم29: إجابات مفردات الدراسة حول عبارات بعد التأثير المثالي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق	الترتيب
01	يشعر المدير بالفخر لإشراكي معه في اتخاذ القرارات	2.81	1.373	متوسط	7
02	يتجاوز المدير مصالحه الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة	2.75	1.404	متوسط	9
03	يتصرف المدير بطريقة تكسبه احترام الآخرين	3.17	1.446	متوسط	4
04	يبرز مديري شعوره بالقوة و الثقة بنفسه	3.83	1.120	مرتفع	1
05	يوفر مديري الثقة الكاملة للآخرين	3.00	1.474	متوسط	8
06	يتحدث مديري عن أهم معتقداته و قيمه	3.14	1.359	متوسط	5
07	يبرز المدير أهمية وجود شعور قوي بالأهداف	3.11	1.288	متوسط	6
08	يحثني المدير على التحلي بالجوانب المعنوية وبالأخلاق عند اتخاذي للقرارات	3.25	1.364	متوسط	3
09	يؤكد المدير على أهمية الاهتمام برسالة المنظمة	3.33	1.271	متوسط	2
التأثير المثالي		3.15	1.07	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم 29 يظهر أن بعد التأثير المثالي جاء بمتوسط حسابي 3.15 وبانحراف معياري 1.07 وهذا يبين أن بعد التأثير المثالي يمارس بدرجة متوسطة حسب مقياس الدراسة المعتمد من وجهة نظر موظفي الهيئات الإدارية محل الدراسة حيث جاءت العبارة رقم 04 في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع حيث كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.83 أما بقية العبارات فجاءت كلها بمستوى متوسط. وهذا يعني أن القادة في الهيئات الإدارية المبحوثة يملكون تأثيرا مثاليا متوسطا يساهم إلى حد ما في كسب احترام وتقدير الموظفين، ولذلك وجب على القادة في هذه الهيئات تطوير المهارات اللازمة التي تساعدهم في تنمية هذا البعد لديهم.

استجابات مفردات الدراسة لبعد الدافعية الإلهامية:

إن الجدول رقم 30 أدناه يلخص إجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات بعد الدافعية الإلهامية ويبن ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لها.

جدول رقم30: إجابات مفردات الدراسة حول عبارات بعد الدافعية الإلهامية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق	الترتيب
10	لدى المدير رؤية مستقبلية قاطعة و واضحة	2.83	1.446	متوسط	5
11	يتحدث مديري بتفاؤل عن المستقبل	2.86	1.419	متوسط	4
12	يظهر مديري ثقته ببلوغ الأهداف المنشودة	3.39	1.277	متوسط	2
13	يتحدث مديري بحماسة عن ما يجب انجازه	3.47	1.215	مرتفع	1
14	يوفر لي مديري التشجيع و يحفزني لتحقيق أكثر مما أتوقع أن أنفذه شخصيا	2.92	1.573	متوسط	3
الدافعية الإلهامية		3.09	1.21	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم 30 يظهر أن بعد الدافعية الإلهامية جاء بمتوسط حسابي 3.09 وبانحراف معياري 1.21 وهذا يبين أن بعد الدافعية الإلهامية يمارس بدرجة متوسطة حسب مقياس الدراسة المعتمد من وجهة نظر موظفي الهيئات الإدارية محل الدراسة حيث جاءت العبارة رقم 13 في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع حيث كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.47 أما بقية العبارات فجاءت كلها بمستوى متوسط. وهذا يعني أن القادة في الهيئات الإدارية المبحوثة يمتازون بمستوى متوسط من الدافعية الإلهامية. ويرجع ذلك كون القادة في الهيئات الإدارية لا يملكون رؤية واضحة عن المستقبل وهو ما يفسر وجود العبارة 10 في المرتبة الأخيرة وذلك يؤثر على تفاؤل هؤلاء القادة نحو المستقبل وينظرون إليه بنظرة تشاؤمية تظهرها إجابات المبحوثين عن العبارة 11.

استجابات مفردات الدراسة لبعد الاعتبارية الفردية

إن الجدول رقم 31 أدناه يلخص إجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات بعد الاعتبارية الفردية ويبن ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لها.

جدول رقم31: إجابات مفردات الدراسة حول عبارات بعد الاعتبارية الفردية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق	الترتيب
15	يمضي مديري جزءا من وقته في تعليم و تدريب الموظفين على بعض المهام	2.31	1.43	منخفض	3
16	يعاملني مديري كفرد مستقل عوضا عن جزء من مجموعة	3	1.33	متوسط	1
17	يساعدني مديري على تطوير نقاط قوتي .	2.86	1.44	متوسط	2
الاعتبارية الفردية		2.72	0.97	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم 31 يظهر أن بعد الاعتبارية الفردية جاء بمتوسط حسابي 2.72 وبانحراف معياري 0.97 وهذا يبين أن بعد الاعتبارية الفردية يمارس بدرجة متوسطة من طرف القادة حسب مقياس الدراسة المعتمد من وجهة نظر موظفي الهيئات الإدارية محل الدراسة حيث جاءت العبارة رقم 16 في المرتبة الأولى بمستوى متوسط حيث كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3 أما بقية العبارات فجاءت كلها بمستوى متوسط، وهذا يرجع أساسا لتأثير العبارة 15 حيث أن القائد لا يمكنه بسبب الانشغالات الكبيرة أن يخصص جزءا من وقته لتدريب الموظفين، ونفس الشيء ينطبق على العبارة رقم

17. وهذا يبين أن القادة في الهيئات الإدارية المبحوثة لا يدركون ضرورة معاملة كل موظف وفق طموحاته ومستواه وقدرته، وكذلك ظروفه الخاصة.

استجابات مفردات الدراسة لبعد الاستثارة الفكرية

إن الجدول رقم 32 أدناه يلخص إجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات بعد الاستثارة الفكرية ويبن ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لها.

جدول رقم32: إجابات مفردات الدراسة حول عبارات بعد الاستثارة الفكرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق	الترتيب
18	يجرب المدير الطرق المفروض انتهاجها من طرف الموظفين لمعرفة مدى ملائمتها لأداء المهام	2.78	1.35	متوسط	3
19	يبحث مديري عن وجهات نظر مختلفة من اجل حل المشكلات	2.97	1.50	متوسط	1
20	يجعلني مديري انظر للمشاكل من زوايا مختلفة	2.89	1.39	متوسط	2
21	يقترح مديري طرقا جديدة للنظر في كيفية إتمام المهام	2.75	1.51	متوسط	4
الاستثارة الفكرية		2.84	1.27	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم 32 يظهر أن بعد الاستثارة الفكرية جاء بمتوسط حسابي 2.84 وبانحراف معياري 1.27 وهذا يبين أن بعد الاستثارة الفكرية يمارس بدرجة متوسطة من طرف القادة حسب مقياس الدراسة المعتمد من وجهة نظر موظفي الهيئات الإدارية محل الدراسة حيث جاءت العبارة رقم

19 في المرتبة الأولى بمستوى متوسط حيث كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.97 أما بقية العبارات فكانت أيضا بمستوى ممارسة متوسط. وهذا يبين أن القادة في هذه الهيئات الإدارية لا يحفزون الموظفين على تبني وانتهاج الطرق الجديدة وغير التقليدية في حل مشكلات العمل التي تواجههم، وحسب تقدير الباحث فمرد ذلك يرجع إلى عدم مرونة الهيئات الإدارية الجزائرية حيث أنها تسيير وفق قوانين ولوائح تنظيمية غير مرنة وهو ما يفسر المستوى المتوسط لهذا البعد.

ثانيا: استجابات مفردات الدراسة حول أبعاد القيادة التبادلية

كانت إجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد القيادة التبادلية كما يلي:

استجابات مفردات الدراسة لبعد الإدارة بالاستثناء –سلبي

إن الجدول رقم 33 أدناه يلخص إجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات بعد الإدارة بالاستثناء –سلبي ويبن ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لها.

جدول رقم33: إجابات مفردات الدراسة حول عبارات بعد الإدارة بالاستثناء –سلبي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق	الترتيب
22	يتدخل مديري لحل المشاكل المستعصية بعد تفاقمها	2.86	1.31	متوسط	2
23	يظهر مديري إيمانه بمبدأ بأنه يمكن إصلاح الأمور ما دامت لم تتكسر بعد	3.44	1.23	مرتفع	1
24	يظهر مديري للموظفين بضرورة عدم تدخله قبل أن تزداد المشاكل سوءا	2.56	1.30	منخفض	3
الإدارة بالاستثناء –سلبي		2.95	0.86	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم 33 أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان 2.95 وبانحراف معياري 0.86، وهذا يدل على أن القادة في الهيئات الإدارية المبحوثة يمارسون هذا البعد بدرجة متوسطة، حيث أن القادة لا ينتظرون أن تسوء الأمور في مؤسساتهم حتى يتدخلوا لذلك كانت ممارستهم لهذا البعد بمستوى متوسط.

استجابات مفردات الدراسة لبعد الإدارة بالاستثناء –ايجابي:

إن الجدول رقم 34 أدناه يلخص إجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات بعد الإدارة بالاستثناء– ايجابي ويبن ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لها.

جدول رقم34: إجابات مفردات الدراسة حول عبارات بعد الإدارة بالاستثناء- ايجابي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق	الترتيب
25	يركز مديري اهتمامه على الأخطاء و المخالفات المرتكبة من طرف الموظفين و البحث عن معالجتها	2.81	1.31	متوسط	2
26	يركز مديري كل اهتماماته للتعامل مع الأخطاء و الشكاوى و الفشل في انجاز المهام	2.69	1.24	متوسط	3
27	يوجه مديري انتباهي نحو فشلي في تحقيق المهام و ضرورة معالجة الأخطاء المرتكبة	3.33	1.39	متوسط	1
الإدارة بالاستثناء –ايجابي		2.94	1.08	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم 34 أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان 2.94 وبانحراف معياري 1.08، وهذا يدل على أن القادة في الهيئات الإدارية المبحوثة يمارسون هذا البعد بدرجة متوسطة، وجاءت العبارة رقم27 في المرتبة الأولى في هذا البعد حيث أن القادة حسب وجهة نظر الموظفين في الهيئات الإدارية المبحوثة يلفتون انتباههم إلى الأخطاء التي ارتكبوها والتي أدت إلى الفشل في تحقيق الأهداف.

استجابات مفردات الدراسة لبعد المكافأة المشروطة:

إن الجدول رقم 35 أدناه يلخص إجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات بعد المكافأة المشروطة ويتم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لها.

جدول رقم35: إجابات مفردات الدراسة حول عبارات بعد المكافأة المشروطة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق	الترتيب
28	يقدم لي مديري الدعم و المساندة نظير مجهوداتي المبذولة	2.94	1.37	متوسط	3
29	يبحث مديري عن الأشخاص الذين ساهموا في تحقيق الأداء المنشود و يعبر عن رضاه لهم	3.00	1.47	متوسط	2
30	يتحدث مديري بكل وضوح مع الموظفين حول ما يتوقعون الحصول عليه من مكافآت في حال تحقيق الأداء المنشود	2.36	1.43	منخفض	4
31	يشعر مديري بالرضا عندما أحقق التوقعات المطلوبة مني	3.42	1.18	مرتفع	1
المكافأة المشروطة		2.93	1.13	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم 35 أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان 2.93 وبانحراف معياري 1.13، وهذا يدل على أن القادة في الهيئات الإدارية المبحوثة يمارسون هذا البعد بدرجة متوسطة، وجاءت العبارة رقم 31 في المرتبة الأولى في هذا البعد بمستوى مرتفع حيث أن القادة حسب وجهة نظر الموظفين في الهيئات الإدارية المبحوثة يشعرون بالرضا عند تحقيق الموظفين للأهداف المطلوبة منهم ويعبرون عن رضاهم للأشخاص الذين ساهموا في تحقيقها، ورغم ذلك لا يتحدث هؤلاء القادة عن المكافآت التي يتوقع الموظفون الحصول عليها ويعود ذلك حسب نظر الباحث إلى طبيعة نظام المكافآت في هذه الهيئات الإدارية التي تكون منظمة وفق قوانين تحكمها، وبذلك يكون مناقشة المكافآت التي يحصل عليها الموظفون غير ممكن.

ثالثا: إجابات مفردات الدراسة حول القيادة التسيبية:

إن الجدول رقم 36 أدناه يلخص إجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات نمط القيادة التسيبية ويكون ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لها.

جدول رقم36: إجابات مفردات الدراسة حول عبارات نمط القيادة التسيبية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق	الترتيب
32	يتجنب مديري التدخل في الأمور الهامة	2.37	1.25	منخفض	1
33	لا أجد مديري بجانبي عندما أكون في أمس الحاجة إليه	2.36	1.26	منخفض	2
34	يتجنب مديري اتخاذ القرارات	2.35	1.23	منخفض	3
القيادة التسيبية		2.36	0.87	منخفض	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم 36 أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي لهذا النمط كان 2.36 وبانحراف معياري 0.87، وهذا يدل على أن القادة في الهيئات الإدارية المبحوثة يمارسون هذا النمط بدرجة منخفضة، ويعتبر ممارسة هذا النمط من القيادة غير محببا على الإطلاق لأنه يؤدي إلى تفاقم المشاكل في الهيئات الإدارية.

والجدول رقم 37 أدناه يبين ترتيب ممارسة الأنماط القيادية في الهيئات الإدارية المبحوثة.

جدول رقم37: ترتيب الأنماط القيادية حسب درجة الممارسة

النمط القيادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
القيادة التحويلية	2.96	1.07	1
القيادة التبادلية	2.94	0.84	2
القيادة المتسيبة	2.30	0.87	3

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

إن الجدول رقم 37 السابق يبين درجة ممارسة الأنماط القيادية في الهيئات الإدارية المبحوثة، حيث جاء نمط القيادة التحويلية في المرتبة الأولى يليه النمط القيادي التبادلي وكلاهما كان بمستوى ممارسة متوسطة في حين جاء نمط القيادة التسيبية في المرتبة الثالثة بمستوى ممارسة ضعيفة، ويرجع ذلك إلى أهمية انتهاج كل من النمط القيادي التحويلي والتبادلي وتأثير كل منهما على أداء الموظفين لعملهم وتحقيق النتائج، في حين أن ضعف ممارسة النمط القيادي التسيبي كان نتيجة لكون هذا النمط يؤدي دائما لحدوث المشاكل في الهيئات العمومية مما يؤدي إلى ضعف انتهاج هذا النمط.

المطلب الثاني: إجابات مفردات الدراسة حول أبعاد التمكين – اختبار الفرضية الثانية–

صيغت الفرضية الثانية كما يلي: **مستوى تمكين العنصر البشري منخفض في الهيئات الإدارية**

حيث كانت استجابات مفردات عينة الدراسة لأبعاد التمكين كما يلي:

أولا: إجابات مفردات الدراسة حول أبعاد التمكين الهيكلي

كانت إجابات المبحوثين في الهيئات الإدارية الجزائرية حول أبعاد التمكين الهيكلي كما يلي:

إجابات مفردات الدراسة حول بعد الدعم:

إن الجدول رقم 38 أدناه يلخص إجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات بعد الدعم ويكون ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لها.

جدول رقم38: إجابات مفردات الدراسة حول بعد الدعم

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق	الترتيب
35	احصل على التوجيه من مديري و زملاء العمل	3.5	1.16	مرتفع	2
36	المنظمة تعترف بانجازات الموظفين و نجاحهم	2.69	1.35	متوسط	7
37	زملاء العمل يقدمون المساعدة و الاقتراحات لحل المشاكل التي تواجهني	3.58	1.32	مرتفع	1
38	تعمل المنظمة على مكافأة الموظفين مقابل الزيادة في العمل	2.33	1.33	منخفض	8
39	يقدر زملائي في العمل مساهمة الموظفين الآخرين و يهتمون بأحوالهم	3.44	1.16	مرتفع	3
40	احصل في المنظمة التي اعمل بها على دعم معنوي من خلال الاستماع و الاهتمام بمتطلبات حياتي الوظيفية	3.06	1.31	متوسط	6
41	يعمل المسؤول على توفير متطلبات الموظف العملية كلما دعت الضرورة لذلك كلما	3.14	1.29	متوسط	4
42	يقوم المسؤول بترتيب أيام العمل بالطريقة التي تزيد من أدائي أثناء و خارج أوقات العمل	3.11	1.26	متوسط	5
الدعم		3.10	1.00	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

جاء بعد الدعم بمستوى متوسط وذلك بمتوسط حسابي 3.10 وانحراف معياري 1.00 وجاءت العبارات 37 و35 و39 في المراتب الأولى تباعا بمستوى مرتفع، تليها باقي العبارات الأخرى بمستوى متوسط، أما العبارة رقم 38 فجاءت بمستوى منخفض حسب إجابات الموظفين في الهيئات المبحوثة،

أي أن الموظفين لا يحصلون على مكافأة مقابل الزيادة في عملهم ويرجع ذلك حسب رأي الباحث إلى نظام المكافآت في الهيئات العمومية.

إجابات مفردات الدراسة حول بعد إتاحة الفرصة:

إن الجدول رقم 39 أدناه يلخص إجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات بعد إتاحة الفرصة ويكون ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لها.

جدول رقم39: إجابات مفردات الدراسة حول بعد إتاحة الفرصة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق	الترتيب
43	توفر الوظيفة حرية واستقلالية كبيرة وسلطة للموظفين لتقدير وتحديد الإجراءات المستخدمة لتنفيذ المهام والعمل	3.06	1.41	متوسط	2
44	توفر الوظيفة الفرصة للمشاركة في المشاريع المهمة مما يرفع التحدي لدى الموظف ويزيد من مسؤولياته	2.86	1.18	متوسط	3
45	تتاح لي فرصة اكتساب مهارات ومعارف جديدة مرتبطة بالوظيفة	3.47	1.40	مرتفع	1
46	توفر لي وظيفتي فرصة الترقية والنمو في المنظمة	2.78	1.42	متوسط	4
47	تقدم المنظمة فوائد و مكافآت للحصول على نتائج أفضل	2.11	1.39	منخفض	6
48	توفر المنظمة فرصة التدريب و التطوير للموظف	2.69	1.38	متوسط	5
إتاحة الفرصة		2.82	1.11	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

جاء بعد إتاحة الفرصة بمستوى متوسط وكان المتوسط الحسابي 2.82 والانحراف المعياري 1.11 ويرجع ذلك أساسا إلى التباين في إجابات المبحوثين حول مختلف عبارات البعد، حيث جاءت

العبارة رقم 45 في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع حيث يعتقد الموظفون أن الهيئات الإدارية التي يعملون بها توفر لهم الفرصة لاكتساب مهارات ومعارف جديدة أما بقية العبارات فجاءت بمستوى متوسط ويرجع سبب ذلك حسب رأي الباحث إلى طبيعة نظام الترقية والتوظيف في الهيئات العمومية بالإضافة إلى برامج التدريب التي عادة لا تكفي ولا تخصص إلا للموظفين الجدد الذين يخضعون لفترة تربص قبل الترسيم.

إجابات مفردات الدراسة حول بعد الولوج للمعلومات:

إن الجدول رقم 40 أدناه يلخص إجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات بعد الولوج للمعلومات ويكون ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لها.

جدول رقم40: إجابات مفردات الدراسة حول بعد الولوج للمعلومات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق	الترتيب
49	توفر المنظمة للموظفين المعرفة و المهارات اللازمة لأداء وظائفهم	2.92	1.25	متوسط	5
50	يمكن للموظفين الوصول لمصادر المعلومات و مشاركة المعلومات مع الزملاء	3.06	1.27	متوسط	4
51	يشارك عدد كبير من الموظفين في سلطة اتخاذ القرار مع رؤساء العمل	2.56	1.48	منخفض	6
52	توضح المنظمة للموظف ما يجب فعله و الطريقة المثلى لذلك لتتماشى مع أهدافها	3.33	1.24	متوسط	2
53	يوضح المدير أهداف المنظمة بوضوح تام	3.11	1.33	متوسط	3
54	المعلومات المتاحة للموظف مهمة وّذات صلة بالأهداف التنظيمية	3.81	0.99	مرتفع	1
الولوج للمعلومات		3.13	1.01	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

جاء بعد الولوج للمعلومات بمستوى متوسط وكان المتوسط الحسابي 3.13 والانحراف المعياري 1.01، في حين جاءت العبارات متباينة فالعبارة رقم 54 كانت مرتفعة وذلك يبين أن الهيئات المبحوثة تتيح للموظف المعلومات المرتبطة بتحقيق الأهداف المرجوة و ذلك أمر طبيعي فإذا لم يحز الموظف على هذه المعلومات فانه لا يستطيع انجاز المهام الموكلة إليه بالطريقة التي تتماشى مع الأهداف التنظيمية، وهو ما يفسر حصول العبارتين 52 و53 تباعا بعدها حيث يجب على الهيئة الإدارية أن توضح للموظفين ما يجب فعله لانجاز المهام الموكلة حسب الأهداف التنظيمية الموضوعة وهذا ما يستدعي بالضرورة أن يكون المدير واضح في توضيحه لأهداف الهيئة. أما العبارات 49 و 51 فكانت

في آخر الترتيب ويرجع ذلك لكون الهيئات العمومية لا تدرج في ميزانيتها الكثير من الأموال المخصصة للتدريب ورفع المهارات ومعظم الأموال التي تندرج تحت ذلك الباب فهي تخصص في المقام الأول لإجراء التربصات والتكوينات الضرورية للموظفين الجدد في بعض الرتب قبل ترسيمهم في وظائفهم، أما فيما يخص ضعف إشراك عدد كبير من الموظفين في سلطة اتخاذ القرار فذلك راجع حسب رأي الباحث كون ليس كل الرتب في الهيئات الإدارية لها القدرة والمعرفة اللازمة للمشاركة في اتخاذ القرارات وترتكز هذه القدرة فقط فيمن يتوفرون على المستوى العلمي و التأهيل اللازمين.

إجابات مفردات الدراسة حول بعد الوصول للموارد:

إن الجدول رقم 41 أدناه يلخص إجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات بعد الوصول للموارد ويكون ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لها.

جدول رقم41: إجابات مفردات الدراسة حول بعد الوصول للموارد

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق	الترتيب
55	توفر المنظمة الوقت الكافي و اللازم لانجاز المهام	3.33	1.15	متوسط	2
56	للموظف القدرة على إحضار الموارد اللازمة	2.94	1.13	متوسط	4
57	تتوفر المنظمة على مرافق كافية	2.53	1.30	منخفض	6
58	تتيح المنظمة للموظفين ذوي الكفاءات و المهارات استخدام الأدوات المناسبة لمستواهم قصد الاستفادة منهما	2.92	1.42	متوسط	5
59	هناك ما يكفي من الموارد البشرية لانجاز المهام	3.42	1.57	مرتفع	1
60	يحصل الموظف على المساعدة المؤقتة و يقدمها عند الحاجة للآخرين	3.17	1.21	متوسط	3
الوصول للموارد		3.05	0.92	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

كان مستوى استفادة موظفي الهيئات الإدارية من هذا البعد متوسطا حيث قدر المتوسط الحسابي 3.05 وبانحراف معياري0.92 أي أن قدرة الموظفين على الوصول للموارد في الهيئات المبحوثة كان متوسطا، حيث يرى الموظفون وجود موارد بشرية كافية لانجاز المهام مع توفير الوقت اللازم لذلك ووجود مساعدة من باقي الموظفين عند الضرورة وهذا طبيعي لوجود موظفين كثر في هذه الهيئات وفي بعض الأحيان أكثر من المطلوب نتيجة سياسات التوظيف المنتهجة، في حين لا يقابله ذلك توفير باقي الموارد الضرورية لانجاز المهام في الكثير من الهيئات وهو ما يفسر ورود العبارة رقم 57 في المرتبة الأخيرة وبمستوى منخفض حسب رأي المبحوثين.

ثانيا: إجابات مفردات الدراسة حول التمكين النفسي

إن الجدول رقم 42 أدناه يلخص إجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات بعد التمكين النفسي ويكون ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لها.

جدول رقم42: إجابات مفردات الدراسة حول التمكين النفسي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق	الترتيب
61	لدي الثقة في قدراتي على انجاز العمل الموكل لي	4.69	0.51	مرتفع جدا	1
62	العمل الذي أقوم به مهم بالنسبة لي	3.81	1.28	مرتفع	3
63	لدي استقلالية كبيرة في كيفية أدائي لعملي	3.61	1.36	مرتفع	6
64	لدي تأثير كبير في مكان العمل	3.58	1.27	مرتفع	7
65	العمل الذي أقوم به ذو معنى بالنسبة لي	3.80	1.37	مرتفع	4
66	لدي سلطة تقرير ما يجب فعله فيما يخص عملي	3.75	1.40	مرتفع	5
67	لدي استقلالية كبيرة في كيفية أدائي لعملي	3.5	1.36	مرتفع	9
68	لدي المهارات اللازمة لأداء العمل	3.56	0.76	مرتفع	8
69	لدي القدرة على ضمان أداء الأنشطة المتعلقة بعملي بمفردي	4.36	0.82	مرتفع جدا	2
	التمكين النفسي	3.96	0.85	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

كان التمكين النفسي مرتفعا في المؤسسات المبحوثة حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.96 أما الانحراف المعياري فكان 0.85 حيث جاءت جميع العبارات بمستوى مرتفع جدا ومرتفع، ويرجع ذلك إلى طبيعة هذا النوع من التمكين النابع من الإدراك الذاتي للموظفين وما يشعرون به اتجاه عملهم.

وكانت نتائج التمكين الإداري ككل ملخصة في الجدول رقم 43 التالي:

جدول رقم43: إجابات المبحوثين حول التمكين الإداري

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق	الترتيب
التمكين الهيكلي	3.02	0.94	متوسط	2
التمكين النفسي	3.96	0.85	مرتفع	1
التمكين الإداري	3.49	0.86	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

جاء مستوى التمكين مرتفعا رغم المستوى المتوسط للتمكين الهيكلي الذي جاء متوسطا ويرجع ذلك لتأثير التمكين النفسي الذي جاء مرتفعا بشكل كبير.

المبحث الثاني: تأثير الأنماط القيادية والعوامل المهنية على التمكين الإداري وتحليل البيئة الداخلية في الهيئات الإدارية

المطلب الأول: تأثير الأنماط القيادية على التمكين الإداري – اختبار الفرضية الثالثة–

من أجل اختبار الفرضية الثالثة للدراسة تم حساب الانحدار البسيط وكانت الفرضية الأولى للدراسة كما يلي:

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على التمكين الإداري في الهيئات الإدارية الجزائرية عند مستوى الدلالة 0.05.

إن الجدول رقم 44 يلخص نتائج الانحدار البسيط لقياس وجود تأثير لأنماط القيادة الإدارية على التمكين الإداري.

جدول رقم 44: نتائج اختبار اثر الأنماط القيادية على التمكين الإداري

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	138.23	1	138.237	428.283	*0.000
البواقي	103.93	322	0.323		
المجموع الكلي	242.16	323			

معامل التحديد R^2 = 0.571 معامل الارتباط R= 0.756

قيمة t المحسوبة 20.695 * ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم 44 أعلاه يتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على التمكين الإداري، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 428.283عند مستوى 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 كما قدر معامل الارتباط 0.756، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية، أما

معامل التحديد فكان 0.57 أي أن المتغير المستقل الأنماط القيادية يفسر 57 % من التباين الحاصل في التمكين الإداري، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على التمكين الإداري في الهيئات الإدارية الجزائرية عند مستوى الدلالة 0.05.

ولمعرفة أثر كل نمط من الأنماط القيادية على التمكين تم استخدام الانحدار المتعدد وكانت النتائج كما في الجدول رقم 45 الموالي:

جدول رقم 45: نتائج اختبار أثر كل نمط من الأنماط القيادية على التمكين

النمط	معامل الانحدار	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
التحويلي	0.598	10.522	0.001
التبادلي	0.147	2.051	0.041
المتسيب	0.143	3.797	0.001
معامل التحديد R^2 = 0.653		F المحسوبة 200.346	
معامل الارتباط R = 0.808		مستوى الدلالة 0.001	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم 45 يظهر درجة تأثير كبيرة للنمط التحويلي من خلال معامل الانحدار الذي قدر بـ 0.598 في حين كان تأثير أقل لكل من نمط القيادة التبادلية والمتسيبة.

وبرجع سبب التأثير القوي لنمط القيادة التحويلية لقدرة القائد التحويلي في تحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف والتفكير بطرق مبتكرة لانجاز المهام الموكلة إليهم مع إظهار ثقته بهم وتقديم الدعم الضروري الذي يحتاجونه. وبالرجوع لمعامل التحديد يتبين أن 65.3 % من التغير الحاصل في التمكين راجع للأنماط القيادية والباقي لمتغيرات لم تذكر في الدراسة.

وكانت نتائج تأثير مختلف أبعاد الأنماط القيادية على التمكين الإداري كما يلي:

بالنسبة لأبعاد القيادة التحويلية:

لمعرفة أثر أبعاد نمط القيادة التحويلية على التمكين الهيكلي وأبعاد التمكين الهيكلي والتمكين النفسي تم استخدام الانحدار المتعدد.

جدول رقم 46: نتائج اختبار اثر أبعاد القيادة التحويلية على التمكين الإداري

البعد	معامل الانحدار	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
التاثير المثالي	0.111-	1.598-	0.111
الدافعية الالهامية	0.253	4.011	0.000
الاعتبارية الفردية	0.048	0.817	0.414
الاستثارة الفكرية	0.387	7.928	0.001
معامل التحديد R^2 = 0.665		F المحسوبة 158.123	
معامل الارتباط R = 0.815		مستوى الدلالة 0.01	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

حسب الجدول رقم 46 أعلاه يظهر وجود تأثير لكل من الدافعية الإلهامية والاستثارة الفكرية على التمكين الإداري حيث كان معامل الانحدار لكل منهما على التوالي 0.253 و 0.357 بمستوى دلالة اقل من 0.05 في حين لا يوجد لبعدي التأثير المثالي والاعتبارات الفردية تأثيرا على التمكين الإداري عند مستوى دلالة 0.05.

- اثر أبعاد القيادة التحويلية على التمكين الهيكلي:

تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار اثر إبعاد القيادة التحويلية على التمكين الهيكلي والنتائج ملخصة في الجدول الأتي:

جدول رقم 47: نتائج اختبار اثر أبعاد نمط القيادة التحويلية على التمكين الهيكلي

البعد	معامل الانحدار	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	0.062-	0.889-	0.375
الدافعية الإلهامية	0.177	2.804	0.005
الاعتبارية الفردية	0.041	0.711	0.477
الاستثارة الفكرية	0.499	10.212	0.001
معامل التحديد R^2 = 0.719		F المحسوبة 204.407	
معامل الارتباط R = 0.848		مستوى الدلالة 0.01	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

حسب الجدول رقم 47 أعلاه يظهر وجود تأثير لكل من الدافعية الإلهامية والاستثارة الفكرية على التمكين الهيكلي حيث كان معامل الانحدار لكل منهما على التوالي 0.177 و 0.499 بمستوى دلالة اقل من 0.05 في حين لا يوجد لبعدي التأثير المثالي و الاعتبارات الفردية تأثيرا على التمكين الإداري عند مستوى دلالة 0.05 لان مستوى الدلالة اكبر من 0.05 لكل منهما.

- اثر أبعاد القيادة التحويلية على بعد الدعم

تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار اثر إبعاد القيادة التحويلية على بعد الدعم والنتائج ملخصة في الجدول الأتي:

جدول رقم 48: نتائج اختبار اثر أبعاد نمط القيادة التحويلية على بعد الدعم

البعد	معامل الانحدار	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	0.072	0.954	0.341
الدافعية الإلهامية	0.244	3.585	0.01
الاعتبارية الفردية	0.378-	6.005-	0.01
الاستثارة الفكرية	0.626	11.868	0.01
معامل التحديد R^2 = 0.705		F المحسوبة 193.557	
معامل الارتباط R = 0.842		مستوى الدلالة 0.01	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

حسب الجدول رقم 48 أعلاه يظهر وجود تأثير لكل من الدافعية الإلهامية والاعتبارات الفردية والاستثارة الفكرية على بعد الدعم حيث كان معامل الانحدار لكل منهم على التوالي 0.244 و0.378- و0.626 بمستوى دلالة اقل من 0.05 في حين لا يوجد لبعد التأثير المثالي تأثيرا على بعد الدعم عند مستوى دلالة 0.05.و حسب رأي الباحث فان عدم وجود دلالة لتأثير بعد التأثير المثالي يرجع لارتباط الدعم بالبيئة الداخلية للموظف ككل وهو مزيج من علاقات الموظف بزملاء العمل والمشرفين والمدير من خلال التوجيه والمساعدة والمكافأة مقابل الزيادة في العمل في حين يعبر بعد التأثير المثالي عن جاذبية شخصية القائد المتمثلة في القيم والأخلاق التي يتسم بها. أما العلاقة السلبية للاعتبارات الفردية فتعبر عن تراجع قيمة الدعم في حالة زيادة الاعتبارات الفردية، فقلة اهتمام المدراء في الهيئات الإدارية بالتدريب الشخصي للموظفين وتطوير نقاط القوة لديهم بالإضافة لنظرة

المدير للموظف ككيان مستقل قد يقصر اهتمامه على الموظفين ذوي الكفاءات دون غيرهم من الموظفين. وبالرجوع لقيمة معامل التحديد يتبين أن التغير في القيادة التحويلية يفسر 70.5% من التغير في بعد الدعم.

– أثر أبعاد القيادة التحويلية على بعد إتاحة الفرصة:

تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار اثر إبعاد القيادة التحويلية على بعد إتاحة الفرصة والنتائج ملخصة في الجدول رقم 49 الأتي:

جدول رقم 49: نتائج اختبار اثر أبعاد نمط القيادة التحويلية على بعد إتاحة الفرصة

البعد	معامل الانحدار	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	**0.049**	**0.554**	**0.580**
الدافعية الإلهامية	**0.187**	**2.310**	**0.022**
الاعتبارية الفردية	**0.162**	**0.141**	**0.031**
الاستثارة الفكرية	**0.410**	**0.468**	**0.000**
معامل التحديد R^2 = 0.669		F المحسوبة 161.296	
معامل الارتباط R = 0.81		مستوى الدلالة 0.000	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

حسب الجدول رقم 49 أعلاه يظهر وجود تأثير لكل من الدافعية الإلهامية والاعتبارات الفردية والاستثارة الفكرية على بعد إتاحة الفرصة حيث كان معامل الانحدار لكل منهم على التوالي 0.187 و

0.162 و 0.410 بمستوى دلالة اقل من 0.05 في حين لا يوجد لبعد التأثير المثالي تأثيرا على بعد الدعم عند مستوى دلالة 0.05. حيث إن التأثير المثالي للقائد نابع من تأثير الشخصية القوية التي يتمتع بها والتي تجعله يحظى بالقبول والتأييد من الموظفين من خلال القيم والمبادئ التي يظهر عليها في حين بعد إتاحة الفرصة مرتبط بعوامل عدة منها الاستقلالية في العمل وفرصة المشاركة في المشاريع المهمة التي لن تكون متوفرة إلا للموظفين ذوي الكفاءة العالية، وكذلك تتأثر بنظام التدريب والمكافآت وتسيير المسار الوظيفي للموظف والتي لا تتأثر أصلا بجاذبية القائد، بالإضافة إلى ضعف كل منها في الهيئات الإدارية الجزائرية والمرتبطة أساسا بقوانين لا يستطيع القائد تغييرها. وبالرجوع لقيمة معامل التحديد يتبين أن التغير في القيادة التحويلية يفسر 66.9% من التغير في بعد اتاحة الفرصة.

- أثر أبعاد القيادة التحويلية على بعد الولوج للمعلومات

تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار اثر إبعاد القيادة التحويلية على بعد الولوج للمعلومات والنتائج ملخصة في الجدول الأتي:

جدول رقم 50: نتائج اختبار اثر أبعاد نمط القيادة التحويلية على بعد الولوج للمعلومات

البعد	معامل الانحدار	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	0.267	3.664	0.001
الدافعية الإلهامية	0.197	2.974	0.03
الاعتبارية الفردية	0.064	1.047	0.296
الاستثارة الفكرية	0.667	13.016	0.001
معامل التحديد R^2 = 0.730		F المحسوبة 215.923	
معامل الارتباط R = 0.855		مستوى الدلالة 0.001	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

حسب الجدول رقم 50 أعلاه يظهر وجود تأثير لكل من التأثير المثالي و الدافعية الإلهامية والاستثارة الفكرية على بعد الولوج للمعلومات حيث كان معامل الانحدار لكل منهم على التوالي 0.267، 0.187 و0.667 بمستوى دلالة اقل من 0.05 في حين لا يوجد لبعد الاعتبارات الفردية تأثيرا على بعد الولوج للمعلومات عند مستوى دلالة 0.05. حيث يرجع ذلك حسب رأي الباحث للقيم التي يتحلى بها القائد التحويلي والتي تجعله يوفر المعلومات لجميع الموظفين دون اخذ الاعتبارات الفردية بالحسبان. وبالرجوع لقيمة معامل التحديد يتبين أن التغير في القيادة التحويلية يفسر 73% من التغير في بعد الولوج للمعلومات.

- اثر أبعاد القيادة التحويلية على بعد الوصول للموارد:

تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار اثر إبعاد القيادة التحويلية على بعد الولوج للمعلومات والنتائج ملخصة في الجدول الأتي:

جدول رقم 51: نتائج اختبار اثر أبعاد نمط القيادة التحويلية على بعد الوصول للموارد

البعد	معامل الانحدار	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
التاثير المثالي	0.101-	1.098-	0.273
الدافعية الالهامية	0.080	0.960	0.338
الاعتبارية الفردية	0.318	4.125	0.001
الاستثارة الفكرية	0.293	4.533	0.001
معامل التحديد R^2 = 0.696		F المحسوبة 74.911	
معامل الارتباط R = 0.484		مستوى الدلالة 0.001	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

حسب الجدول رقم 51 أعلاه يظهر وجود تأثير لكل من الاعتبارية الفردية والاستثارة الفكرية على بعد الوصول للموارد حيث كان معامل الانحدار لكل منهما على التوالي 0.318 و 0.293 بمستوى دلالة اقل من 0.05 في حين لا يوجد لبعد التأثير المثالي و الدافعية الإلهامية تأثيرا على بعد الوصول للموارد عند مستوى دلالة 0.05. ويرجع ذلك حسب رأي الباحث إلى كون الاعتبارات الفردية تجعل من القائد على احتكاك شخصي بفئة واسعة من الموظفين و ذلك من خلال تخصيص جزء من وقته

للتدريب وتطوير المهام فيستطيع بذلك تحديد الموظفين الذين يستطيع توفير الموارد لهم دون غيرهم، فلا يجب إتاحة جميع الموارد لكل الموظفين وقد يقتصر استخدامها على الكفاءات دون غيرها. أما بالنسبة لبعد الاستثارة الفكرية فالمدير الذي يبحث عن الإبداع لدى الموظفين ويحثهم عليه، قد يجعله يوفر الموارد لبعض الموظفين من ذوي الكفاءات دون غيرهم.

- أثر أبعاد القيادة التحويلية على التمكين النفسي:

تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار اثر إبعاد القيادة التحويلية على بعد التمكين النفسي والنتائج ملخصة في الجدول الأتي:

جدول رقم 52: نتائج اختبار اثر أبعاد نمط القيادة التحويلية على التمكين النفسي

البعد	معامل الانحدار	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	0.18	2.97	0.035
الدافعية الإلهامية	0.329	4.357	0.000
الاعتبارية الفردية	0.054	0.771	0.441
الاستثارة الفكرية	0.275	4.710	0.000
معامل التحديد R^2 = 0.511		F المحسوبة 83.349	
معامل الارتباط R = 0.715		مستوى الدلالة 0.000	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

حسب الجدول رقم 52 أعلاه يظهر وجود تأثير لكل أبعاد القيادة التحويلية على بعد التمكين النفسي حيث كان معامل الانحدار لكل منهما على التوالي0.18، 0.329 و 0.275 بمستوى دلالة اقل من 0.05 في حين لا يوجد لبعد الاعتبارية الفردية تأثيرا على بعد التمكين النفسي عند مستوى دلالة 0.05. فالاعتبارات الفردية لا تؤثر على التمكين النفسي لكونها متعلقة أساسا بتوفير المدير لجزء من وقته لتدريب الموظفين والتي قد لا تؤثر على إدراك الموظف باستقلاليته وثقته بنفسه ومعنى العمل الذي يقوم به.

بالنسبة لنمط القيادة التبادلية:

لمعرفة أثر أبعاد نمط القيادة التبادلية على التمكين الهيكلي وأبعاد التمكين الهيكلي والتمكين النفسي تم استخدام الانحدار المتعدد.

- أثر أبعاد القيادة التبادلية على التمكين الهيكلي:

تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد القيادة التبادلية على بعد التمكين الهيكلي والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم 53: نتائج اختبار أثر أبعاد القيادة التبادلية على التمكين الهيكلي

البعد	معامل الانحدار	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
الإدارة بالاستثناء- سلبي	0.210	5.040	0.000
الإدارة بالاستثناء- ايجابي	0.349	8.145	0.000
المكافأة المشروطة	0.286	6.809	0.000
معامل التحديد R^2 = 0.617		F المحسوبة 172.074	
معامل الارتباط R = 0.788		مستوى الدلالة 0.000	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

حسب الجدول رقم 53 أعلاه يظهر وجود تأثير لكل أبعاد القيادة التبادلية على التمكين الهيكلي حيث كان معامل الانحدار لكل منهم دال إحصائيا بمستوى دلالة اقل من 0.05 ونموذج الانحدار المتعدد كان دال إحصائيا حيث كانت قيمة F المحسوبة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.000، حيث جاء تأثير الإدارة بالاستثناء- ايجابي في المرتبة الأولى حيث قدر معامل الانحدار 0.349، فاستخدام القائد لهذا الأسلوب يساهم في جعل الموظف يبذل مجهود أكبر قصد أداء المهام الموكلة إليه دون أخطاء من أجل تجنب عتاب وعقاب القائد له، حيث يكون هذا النوع من القادة أكثر تأثيرا في حال وجود تابعين لا يمتثلون للتوجيهات فهو يقلل من الحرية والتفكير المبدع فخوف القائد من عدم تحقيق الأهداف وتحقيق النتائج تجعله يقف على جميع الأخطاء ويبحث عنها دائما ورغم ذلك فان القائد وفق الإدارة بالاستثناء الإيجابية لا يجازف بالتفكير خارج المألوف وهو ما يقيد التابعين في

البحث عن الحلول المبدعة في كثير من الأحيان، أما بعد المكافأة المشروطة فقدر معامل الانحدار 0.286 وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 أي أنه يوجد تأثير لاستخدام المكافأة المشروطة على التمكين الهيكلي وهي تعبر عن المقابل الذي يحصل عليه الموظفون في حال تمكنهم من تحقيق الأهداف وما يتوقعونه. أما الإدارة بالاستثناء سلبي فكان معامل الانحدار الخاص بها 0.21 وهو دال إحصائيا ويدل ذلك على تأثير هذا البعد على التمكين الهيكلي رغم أن هذا النمط لا يتدخل كثيرا إلا بعد ظهور المشاكل لكن هذا ليس بالضرورة جيد للمنظمة وتحقيق الأهداف. وبالرجوع لقيمة معامل التحديد يتبين أن التغير في القيادة التبادلية يفسر 61.7% من التغير في التمكين الهيكلي.

- أثر أبعاد القيادة التبادلية على بعد الدعم:

تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد القيادة التبادلية على بعد الدعم والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم 54: نتائج اختبار أثر أبعاد القيادة التبادلية على بعد الدعم

البعد	معامل الانحدار	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
الإدارة بالاستثناء- سلبي	0.168	3.788	0.000
الإدارة بالاستثناء- ايجابي	0.230	5.054	0.000
المكافأة المشروطة	0.456	10.226	0.000
معامل التحديد R^2 = 0.616		F المحسوبة 171.225	
معامل الارتباط R = 0.785		مستوى الدلالة 0.000	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

حسب الجدول رقم 54 أعلاه يظهر وجود تأثير لكل أبعاد القيادة التبادلية على بعد الدعم حيث كان معامل الانحدار لكل منهم دال إحصائيا بمستوى دلالة اقل من 0.05 وكانت قيمة F المحسوبة دالة معنويا، حيث كان معامل الانحدار للمكافأة المشروطة 0.456 حيث أن القائد يستخدم المكافئة كوسيلة لتحقيق الأهداف، وهو يمثل كذلك مكونا من مكونات بعد الدعم للموظفين حيث يعتبر جزءا من محددات بعد الدعم بالإضافة إلى عناصر أخرى كدعم الزملاء والمنظمة والمدير سواء كان معنويا أو ماديا. في حين كان معامل الانحدار للإدارة بالاستثناء الايجابية 0.230 فالقائد الذي يبحث عن تحقيق الأهداف والذي يبحث دائما عن الاختلال الذي يحول دون تحقيقها قبل حصولها، يجعله يقدم الدعم اللازم حتى يتم تحقيق الأهداف رغم ما يبدو ظاهريا من كون إتباع هذا الأسلوب في الإدارة قد يخلق نوعا من التذمر والممانعة لدى الموظف إلا أنه يرفع من التزام الموظفين تجاه أداء العمل الموكل إليهم خوفا من العقاب، كما يجعله يقدم التوجيه لانجاز الأعمال وفق الطريقة المعدة مسبقا وهو ما يؤدي بالضرورة إلى توفير المدير للمتطلبات العملية للموظف. أما فيما يخص الإدارة بالاستثناء السلبية فكان معامل الانحدار 0.168، فرغم كون هذا الأسلوب في الإدارة لا يتدخل إلا بعد أن تنحرف الأمور وتظهر المشاكل ويترك الحرية للموظفين في انجاز الأمور، لكن ذلك لا ينجح دائما خاصة في المنظمات التي لا تتمتع بموارد بشرية عالية الكفاءة حيث قد يقتصر دعمه بعد أن يتدخل وتسوء الأمور بحثا عن حلول للمشاكل.

- أثر أبعاد القيادة التبادلية على بعد إتاحة الفرصة

تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد القيادة التبادلية على بعد إتاحة الفرصة والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم 55: نتائج اختبار أثر أبعاد القيادة التبادلية على بعد إتاحة الفرصة

البعد	معامل الانحدار	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
الإدارة بالاستثناء- سلبي	0.156	2.955	0.03
الإدارة بالاستثناء- ايجابي	0.385	7.109	0.01
المكافأة المشروطة	0.365	6.873	0.01
معامل التحديد R^2 = 0.559		F المحسوبة 135.204	
معامل الارتباط R = 0.748		مستوى الدلالة 0.01	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

حسب الجدول رقم 55 أعلاه يظهر وجود تأثير لكل أبعاد القيادة التبادلية على بعد إتاحة الفرصة حيث كان معامل الانحدار لكل منهم دال إحصائيا بمستوى دلالة اقل من 0.05، حيث إن إتاحة الفرصة للموظف تتأثر بالأبعاد الثلاثة لنمط القيادة التبادلية بدرجات متفاوتة حيث كانت الإدارة بالاستثناء الايجابية أكثر تأثيرا على بعد إتاحة الفرصة بمعامل انحدار 0.385، فرغم إن إتباع أسلوب الإدارة بالاستثناء الايجابية تجعل من القائد دائم البحث عن الأخطاء التي قد يقع فيها الموظف، كما قد لا يسمح له بالكثير من الحرية والاستقلالية في انجاز المهام الموكلة إليه إلا ضمن الإطار المحدد مسبقا، ومع ذلك قد يتاح للموظف بعض الحرية خاصة في اتخاذ القرارات غير المهمة والتي يمكن أن تتم على عدة أوجه ضمن التوجيهات المقدمة من طرف القائد مسبقا. كما يمكن أن تتاح للموظف من خلال ذلك المشاركة في القرارات وترفع من التحدي لديه حتى يكون على درجة عالية من المسؤولية.

أما بالنسبة للمكافأة المشروطة فكان معامل الانحدار 0.365 ويرجع هذا التأثير لكون هذا البعد يسمح مناقشة وطلب المكافآت التي يحصلون عليها حال تحقيق الأهداف، وهو ما يجعل الموظف يحصل على الترقية إذا كان ذلك ممكنا رغم صعوبة تحقيقه في الهيئات الإدارية الجزائرية بسبب القوانين المحددة لها وذلك الأمر ينطبق أيضا على الحصول على المكافآت والتدريب.

أما بالنسبة للإدارة بالاستثناء السلبية فكان معامل الانحدار 0.156 حيث يعطي هذا الأسلوب حرية كبيرة للموظف لعدم تدخله إلا بعد تدهور الأمور وهو ما يعطي الفرصة للموظف اتخاذ القرارات كما يشاء حتى وان كانت خاطئة وحتى المهمة منها وذلك لعدم اتخاذ القائد للقرارات، حيث يشكل إتباع هذا الأسلوب خطرا على تحقيق الأهداف، إلا أن هذه المشاكل قد لا تظهر إذا كانت الهيئات تتوفر على موارد على درجة عالية من الكفاءة. في حين تأثيره على الترقية والتدريب والمكافآت قد لا يكون كثيرا وذلك كون المكافآت في الهيئات الإدارية الجزائرية يتم وفق قوانين معينة.

- أثر أبعاد القيادة التبادلية على بعد الولوج للمعلومات:

تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد القيادة التبادلية على بعد الولوج للمعلومات والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم 56: نتائج اختبار أثر أبعاد القيادة التبادلية على بعد الولوج للمعلومات

البعد	معامل الانحدار	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
الإدارة بالاستثناء- سلبي	0.226	4.998	0.01
الإدارة بالاستثناء- ايجابي	0.403	8.703	0.01
المكافأة المشروطة	0.271	5.956	0.01
معامل التحديد R^2 = 0.609		F المحسوبة 165.962	
معامل الارتباط R = 0.780		مستوى الدلالة 0.01	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

حسب الجدول رقم 56 أعلاه يظهر وجود تأثير لكل أبعاد القيادة التبادلية على بعد الولوج للمعلومات حيث كان معامل الانحدار لكل منهم دال إحصائيا بمستوى دلالة اقل من 0.05. حيث يرجع تأثير الأبعاد الثلاثة على بعد الولوج للمعلومات لضرورة توفير المعلومات للموظف من أجل أداء مهامه. وبالرجوع لقيمة معامل التحديد يتبين أن التغير في القيادة التبادلية يفسر 60.9% من التغير في بعد الولوج للمعلومات.

- أثر أبعاد القيادة التبادلية على بعد الوصول للموارد:

تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد القيادة التبادلية على بعد الوصول للموارد والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم 57: : نتائج اختبار أثر أبعاد القيادة التبادلية على بعد الوصول للموارد

البعد	معامل الانحدار	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
الإدارة بالاستثناء- سلبي	0.292	5.812	0.01
الإدارة بالاستثناء- ايجابي	0.377	7.317	0.01
المكافأة المشروطة	0.053	1.040	0.299
معامل التحديد R^2 = 0.418		F المحسوبة 76.510	
معامل الارتباط R = 0.646		مستوى الدلالة 0.01	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

هناك تأثير لكل من بعدي الإدارة بالاستثناء-ايجابي والإدارة بالاستثناء-سلبي على بعد الوصول للموارد حيث كان معامل الانحدار دال إحصائيا عند مستوى دلالة اقل من 0.05 في حين لم يكن هناك تأثير لبعد المكافأة المشروطة على بعد الوصول للموارد عند مستوى دلالة 0.05، لان بعد المكافأة المشروطة يتعلق أساسا بالمكافآت التي يرغب الموظفين في الحصول عليها ويناقشونها مع القائد في حال تحقيق الأهداف ومن ساهم في ذلك. وبذلك لا يمكن اعتبارها معيارا يقيس عليه القائد من هم الموظفون الذين يحصلون على الموارد المتاحة في الهيئات الإدارية. وبالرجوع لقيمة معامل التحديد يتبين أن التغير في القيادة التبادلية يفسر 41.8% من التغير في بعد الوصول للموارد.

- أثر أبعاد القيادة التبادلية على التمكين النفسي:

تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد القيادة التبادلية على التمكين النفسي والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم 58: نتائج اختبار أثر أبعاد القيادة التبادلية على التمكين النفسي

البعد	معامل الانحدار	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
الإدارة بالاستثناء- سلبي	0.114	2.363	0.019
الإدارة بالاستثناء- ايجابي	0.317	6.392	0.000
المكافأة المشروطة	0.151	3.099	0.002
معامل التحديد R^2 = 0.378		F المحسوبة 64.6890	
معامل الارتباط R = 0.614		مستوى الدلالة 0.000	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

حسب الجدول رقم 58 أعلاه يظهر وجود تأثير لكل أبعاد القيادة التبادلية على التمكين النفسي حيث كان معامل الانحدار لكل منهم دال إحصائيا بمستوى دلالة اقل من 0.05، فالأبعاد الثلاثة لنمط القيادة التبادلية تؤثر على التمكين النفسي الذي يعبر عن الإدراك والشعور النابع من الموظف لمعنى العمل الذي يقوم به والقوة التي يتمتع بها والاستقلالية لأداء العمل. وبالرجوع لقيمة معامل التحديد يتبين أن التغير في القيادة التبادلبة يفسر 37.8% من التغير في التمكين النفسي.

بالنسبة لنمط القيادة المتسيبة:

لمعرفة أثر نمط القيادة التسيبية على التمكين الهيكلي وأبعاد التمكين الهيكلي والتمكين النفسي تم استخدام الانحدار البسيط.

جدول رقم 59: نتائج اختبار أثر نمط القيادة المتسيبة على التمكين الإداري

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	19.194	1	19.194	27.71	0.01
البواقي	222.975	322	0.692		
المجموع الكلي	242.168	323			

معامل التحديد R^2 = 0.07 معامل الانحدار = −0.28

قيمة t المحسوبة 5.26 * ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

حسب الجدول رقم 59 يتبين وجود تأثير لنمط القيادة المتسيبة على التمكين الإداري حيث كانت قيمة F المحسوبة دالة إحصائيا لان قيمة الدلالة المقابل لها اقل من مستوى المعنوية 0.05، أما قيمة معامل الانحدار كان دال إحصائيا عند مستوى دلالة اقل من 0.05 وقيمته كانت سالبة أي أن هناك علاقة عكسية بين التمكين الإداري ونمط القيادة المتسيبة، حيث أن لامبالاة هذا النمط تؤثر على الحالة النفسية للموظف وبالتالي ومن خلال حساب نموذج الانحدار البسيط لنمط القيادة المتسيبة على كل من التمكين الهيكلي والنفسي سيتبين لنا سبب التأثير السلبي على التمكين ككل. وبالرجوع لقيمة معامل التحديد يتبين أن التغير في القيادة المتسيبة يفسر 7% من التغير في التمكين الإداري وهو تأثير بسيط جدا.

جدول رقم 60: نتائج اختبار أثر نمط القيادة المتسيبة على التمكين الهيكلي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	27.010	1	27.010	33.122	0.01
البواقي	262.587	322	0.815		
المجموع الكلي	289.597	323			

معامل التحديد R^2 = 0.09 معامل الارتباط= 0.305

قيمة t المحسوبة 5.26 * ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم 60 أعلاه يتبين وجود تأثير لنمط القيادة المتسيبة على التمكين الهيكلي حيث كانت قيمة F المحسوبة 33.122 عند مستوى دلالة 0.01 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يكون النموذج دال إحصائيا، أما معامل الارتباط فكان دال إحصائيا حسب قيمة t المحسوبة والتي كانت قيمتها 5.26 وكانت دالة إحصائيا عند مستوى أقل من 0.05 وبالرجوع لقيمة معامل التحديد يتبين أن التغير في القيادة المتسيبة يفسر 9% من التغير في التمكين الهيكلي وهو تأثير بسيط جدا.

ولمعرفة تأثير هذا النمط على كل بعد من أبعاد التمكين الهيكلي تم حساب الانحدار البسيط لكل من نمط القيادة المتسيبة و كل بعد من أبعاد التمكين الهيكلي على حدا كما يلي:

جدول رقم61: نتائج اختبار أثر نمط القيادة المتسيبة على بعد الدعم

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	46.807	1	46.807	54.254	0.000
البواقي	277.799	322	0.863		
المجموع الكلي	324.605	323			

معامل التحديد R^2 = 0.144 معامل الارتباط= 0.380

قيمة t المحسوبة −7.366 * ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج المحصل عليه في الجدول رقم 61 أعلاه نجد أن قيمة F المحسوبة 54.254 عند مستوى دلالة أقل 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وهذا يدل على وجود تأثير لنمط القيادة المتسيبة على بعد الدعم و بالرجوع لقيمة t فكانت سالبة ودالة إحصائيا وهذا يبين التأثير السلبي لنمط القيادة المتسيبة على بعد الدعم، حيث يرجع ذلك لعدم تدخل هذا النمط من القادة فيتركون الأمور تسير لحالها ويتجنبون التدخل وبذلك لا يقدم التوجيه ولا يهتم بالحياة الوظيفية للموظفين وتطور مسارهم الوظيفي من خلال التدريب والترقية، وهذا ما يؤثر كذلك على دعم الموظفين لبعضهم البعض سلبا.

جدول رقم62: نتائج اختبار أثر نمط القيادة المتسيبة على بعد إتاحة الفرصة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	32.433	1	32.433	28.240	0.000
البواقي	369.810	322	1.148		
المجموع الكلي	402.243	323			

معامل التحديد R^2 = 0.09 معامل الارتباط= 0.305

قيمة t المحسوبة 5.26 * ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

حسب الجدول رقم 62 أعلاه فان قيمة F المحسوبة هي 28.240 وكانت دالة إحصائيا بمستوى دلالة 0.000 وهو اقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يعني أن هناك تأثير لنمط القيادة المتسيبة على بعد إتاحة الفرصة فعدم تدخل القائد يتيح للموظف الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات، حيث يؤدي ذلك مشاركة الموظف في العديد من المشاريع ويؤدي ذلك لرفع مهارات الموظف ومعارفه الوظيفية، وقد يكون ذلك مجيدا في حال توفر الهيئة على موارد بشرية ذات كفاءة وفي حالة العكس فان إتاحة الفرصة التامة للموظفين دونما توجيه أو مراقبة سيرافقه استهتار تام من الموظفين.

جدول رقم63: نتائج اختبار أثر نمط القيادة المتسيبة على بعد الولوج للمعلومات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	30.440	1	30.440	32.551	0.000
البواقي	301.115	322	0.935		
المجموع الكلي	331.558	323			

معامل التحديد R^2 = 0.092 معامل الارتباط= 0.303

قيمة t المحسوبة −5.705 * ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم 63 أعلاه كانت قيمة F المحسوبة 32.551 بمستوى دلالة 0.000 وهو مستوى اقل من مستوى المعنوية 0.05 وبذلك نقبل نموذج الانحدار وهذا يعني وجود تأثير لنمط القيادة التسيبية على بعد الولوج للمعلومات وبالرجوع إلى قيمة t السالبة و التي كانت معنوية أيضا عند مستوى الدلالة 0.05 فهذا يعني التأثير السلبي لنمط القيادة المتسيبة على بعد الولوج للمعلومات فهذا النمط من القيادة لا يوضح أهداف المنظمة وكيفية الوصول إلى تحقيقها، بالإضافة إلى إن انسحابه الدائم قد يعطي الفرصة لرؤساء العمل والمشرفين على الموظفين لمنع المعلومات اللازمة و الاحتفاظ بها لنفسهم قصد إحكام السيطرة عليهم نتيجة عدم الاهتمام من القائد.

جدول رقم64: نتائج اختبار أثر نمط القيادة المتسيبة على بعد الوصول للموارد

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	7.479	1	7.479	8.971	0.003
البواقي	268.431	322	0.834		
المجموع الكلي	275.910	323			

معامل التحديد R^2 = 0.027 معامل الارتباط= 0.165

قيمة t المحسوبة −2.995 * ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم 64 أعلاه يتبين وجود تأثير سلبي لنمط القيادة المتسيبة على بعد الوصول للموارد حيث كانت قيمة t سالبة وذات دلالة عند مستوى معنوية اقل من 0.05 بالإضافة لكون نموذج الانحدار كان دال إحصائيا نتيجة قيمة F المحسوبة و التي كانت 8.971 عند مستوى دلالة 0.003 وهو اقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05. ويرجع سبب ذلك إلى لامبالاة هذا النمط بما يجري في المنظمة وعدم تدخله وهو ما يعني بالضرورة عدم توفير الموارد في المنظمة التي يحتاج إليها الموظفين لأداء المهام الموكلة إليهم سواء كان دعما من الزملاء أو موارد تقنية أو تكنولوجية.

جدول رقم65: نتائج اختبار أثر نمط القيادة المتسيبة على التمكين النفسي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	12.709	1	12.709	18.165	0.000
البواقي	225.291	322	0.700		
المجموع الكلي	238.000	323			

معامل التحديد R^2 = 0.053 معامل الارتباط= 0.231

قيمة t المحسوبة −4.262 ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم 65 أعلاه يتبين وجود ارتباط بين درجة ممارسة نمط القيادة المتسيبة ومستوى التمكين النفسي للموظفين في الهيئات الإدارية المبحوثة حيث كانت قيمة F المحسوبة دالة إحصائيا وهو ما يبين صحة نموذج الانحدار كما تبين قيمة t المحسوبة سلبية التأثير وهي دالة إحصائيا، حيث تؤثر ممارسة النمط المتسيب بدرجة سلبية على التمكين النفسي، حيث يرجع ذلك حسب رأي الباحث إلى تأثير لامبالاة القائد على شعور الموظفين بمكانتهم وقدراتهم على انجاز المهام بالإضافة إلى تأثيره السلبي على إحساسهم بمعنى العمل الذي يقومون به، فالبيئة الداخلية في ظل وجود نمط القيادة المتسيبة تؤثر في العمال وتزيد من شعورهم بالإحباط وهو ما يؤثر على التحفيز والإدراك تجاه العمل.

المطلب الثاني: تأثير العوامل الديمغرافية والمهنية على درجة التمكين الإداري- اختبار الفرضية الرابعة-

من خلال هذا المطلب سنحاول التعرف على صحة الفرضية الرابعة والتي صيغت كما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الخبرة المهنية، الجنس، المستوى الدراسي) في الهيئات الإدارية المبحوثة عند مستوى الدلالة 0.05.**

وللتأكد من صحة هذه الفرضية سنختبر صحة كل الفرضيات الجزئية التالية:

أولا: الفرضية الفرعية الأولى:

من اجل التأكد من صحة الفرضية الفرعية الأولى والتي كانت صيغتها كما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عن مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس في الهيئات المبحوثة عند مستوى الدلالة 0.05.** تم استخدام اختبار t للعينات المستقلة independent samples T test و النتائج ملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم 66: نتائج تحليل التباين تعزى لمتغير الجنس حول مستوى التمكين الإداري

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
أنثى	3.48	0.84	0.289	0.236-
ذكر	3.51	0.89		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم 66 يتبين أن اختبار T يظهر عدم وجود فروق ذات دلال إحصائية تعزى لمتغير الجنس حيث كانت قيمة t المحسوبة 0.289 وكانت القيمة المطلقة لمستوى الدلالة 0.236 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 أي أنه **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عن مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس في الهيئات المبحوثة عند مستوى الدلالة 0.05.**

ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية:

من اجل التأكد من صحة الفرضية الفرعية الثانية و التي كانت صيغتها كما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عن مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغير المستوى الدراسي في الهيئات المبحوثة عند مستوى الدلالة 0.05.** تم استخدام اختبار التباين الاحادي one way anova، النتائج ملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم67: نتائج تحليل التباين تعزى لمتغير المستوى الدراسي حول مستوى التمكين الإداري

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.056	2	0.528	0.703	0.496
داخل المجموعات	241.113	321	0.751		
المجموع	242.168	323			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 67 نجد أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 0.703 وبمستوى دلالة قدر ب0.496 وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة 0.05.

وبذلك نرفض الفرضية البديلة ونبقي على الفرضية التي كانت صيغتها: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عن مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغير المستوى الدراسي في الهيئات المبحوثة عند مستوى الدلالة 0.05.**

ثالثا: الفرضية الفرعية الثالثة:

من اجل التأكد من صحة الفرضية الفرعية الثانية و التي كانت صيغتها كما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عن مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغير الخبرة المهنية في الهيئات المبحوثة عند مستوى الدلالة 0.05.** من اجل ذلك تم استخدام اختبار التباين الأحادي one way anova ، النتائج ملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم 68: نتائج تحليل التباين تعزى لمتغير الخبرة المهنية حول مستوى التمكين الإداري

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.14	2	1.571	2.11	0.123
داخل المجموعات	239.02	321	0.745		
المجموع	242.16	323			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 68 نجد أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 2.11 وبمستوى دلالة قدر ب0.123 وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة 0.05.

وبذلك نرفض الفرضية البديلة ونبقي على الفرضية التي كانت صيغتها: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عن مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغير الخبرة المهنية في الهيئات المبحوثة عند مستوى الدلالة 0.05.**

رابعا: الفرضية الفرعية الرابعة:

من اجل التأكد من صحة الفرضية الفرعية الثانية والتي كانت صيغتها كما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عن مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغير السن في الهيئات المبحوثة عند مستوى الدلالة 0.05.** من اجل ذلك تم استخدام اختبار التباين الأحادي one way anova، النتائج ملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم 69: نتائج تحليل التباين تعزى لمتغير السن حول مستوى التمكين الإداري

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.513	2	1.256	1.683	0.187
داخل المجموعات	239.656	321	0.747		
المجموع	242.168	323			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 69 نجد أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 1.683 وبمستوى دلالة قدر ب0.187 وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة 0.05.

وبذلك نرفض الفرضية البديلة ونبقي على الفرضية التي كانت صيغتها: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عن مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغير السن في الهيئات المبحوثة عند مستوى الدلالة 0.05.**

المطلب الثالث: تحليل البيئة الداخلية في الهيئات الإدارية

تمتاز جميع الهيئات الإدارية في الجزائر بنظام تسيير تحكمه قوانين لا يتدخل في وضعها المدراء المسؤولين على تسييرها، ومن أجل إيجاد البيئة المناسبة للتمكين في هذه الهيئات كان لزاما علينا معرفة وجود البيئة المساعدة على التمكين، ويتعلق الأمر أساسا بالمقومات الأساسية الداعمة للتمكين.

أولا: الهيكل التنظيمي

يتم إنشاء الهيكل التنظيمي في الهيئات الإدارية التابعة لقطاع الوظيف العمومي من خلال القوانين والمراسيم التنفيذية التي أوجدتها، حيث تتحدد معها جميع المديريات والمصالح التي تحتويها كل هيئة إدارية، حيث نجد أن معظم القوانين المنشئة لها رغم التعديلات التي طرأت عليها فإنها لا تولي اهتماما كبيرا بالهياكل التنظيمية، وبقيت هذه الهياكل التنظيمية تمتاز بالشكل الهرمي التقليدي وهو ما يعرقل تبني التمكين بالهيئات الإدارية.

إن الشكل الهرمي التقليدي مبني أساسا على تدرج السلطة من الأعلى إلى الأسفل، فكلما ابتعدنا عن الهرم أو القيادة قل مستوى السلطة التي يمتلكها الموظف، فيصبح بذلك مجرد وسيلة لتنفيذ الأوامر الصادرة من الأعلى، فالتمكين يعتمد على منح الحرية الكاملة للموظف في المشاركة في اتخاذ القرار الهامة والسريعة دون الحاجة للرجوع إلى أعلى الهرم.

ولا يتم تطبيق تمكين العاملين من خلال الهياكل الهرمية التقليدية ومن اجل ذلك فان تطبيق الهياكل التنظيمية المسطحة أكثر فعالية من اجل تبني التمكين في الهيئات الإدارية. إلى جانب الاعتماد على الهياكل التنظيمية التي تساهم في التدفق السريع للمعلومات والموارد التي تعتبر مهمة وداعمة لتمكين الموظفين.

فالتمكين يبنى على فرق العمل التي تمتاز بالاستقلالية الكبيرة، بدلا من تبني العمل الفردي وبذلك يجب أن تأخذ هذه الهياكل التنظيمية الشكل المناسب للفرق الذاتية التسيير، وذلك لا يكون من خلال الهيكل الهرمي الذي مازال مستخدما في جميع الهيئات الإدارية الجزائرية.

ثانيا: مشاركة السلطة في اتخاذ القرارات

إن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات تحكمها ضوابط قانونية، إذ أن المدير في الهيئة الإدارية لا يمكنه منح تفويض إلا في حدود ما يسمح به القانون، هذا الأمر يجعل من الصعب أن يساهم جميع موظفي الإدارة في ممارسة السلطة من خلال اتخاذ القرارات الإدارية.

وحتى بالنسبة للموظفين الذين يسمح لهم القانون بممارسة بعض السلطات المخولة للمدير، فذلك يكون بموجب تفويض محدود وليس تفويضا مطلقا. يسمح للمفوض فقط تسيير شؤون الهيئة الإدارية

في الحالات المنصوص عليها لمدة معينة قد تختفي بعد نهاية التفويض أو إلغائه، كما يمكن تفويض بعض الصلاحيات من أجل تخفيف الأعباء عن المفوض وكذلك إعطاء سرعة ومرونة للهيئة الإدارية.

كما يمكن أن يؤدي منح التفويض لزيادة الشعور بالرضا والثقة بالنفس لدى الموظف المفوض، فمشاركة الموظف في جزء من صلاحيات المدير التي يفوضها له قد تجعله يتحفز لانجاز المهام على أتم وجه باعتبارها تحد بالنسبة له، هذا ما يؤدي إلى الرغبة في إثبات الذات والجدارة.

إلا أن التفويض لا يوقع المسؤولية على الموظف بل تقع على صاحب الاختصاص المتمثل في الشخص الذي منح التفويض، وبذلك رغم ما للتفويض من إشراك للموظف لجزء من صلاحيات القائد إلا أنها لا ترقى لمستو التمكين المطلق، فالتمكين أسمى من ذلك ويتعداه لمنح الموظف الحرية المطلقة لاتخاذ القرار مع تحمله للمسؤولية المترتبة والنتائج المترتبة عن ذلك.

ثالثا: الحرية في انجاز المهام

إن تصميم الوظائف في الهيئات الإدارية الجزائرية يتم بموجب القوانين، فأي هيئة إدارية يتم إنشاؤها يتم معها تحديد الأهداف والمهام المرتبطة بكل منصب من المدير حتى ابسط عون في تلك الهيئات الإدارية، فمهام المدراء و المدراء الفرعيين ورؤساء المكاتب لهم مهام محددة يجب القيام بها في إطار الأهداف الكلية للهيئة الإدارية المطلوب تحقيقها.

ورغم أن هذه الوظائف واضحة المهام والأهداف، إلا أن ذلك لا يمنع من إبقاء الحرية النسبية التي يتخذها رؤساء المكاتب والمصالح من اجل ضمان السير الحسن لتلك المصالح وضمان تحقيق الأهداف وتسييرها وفق الرؤية الشخصية دون المساس بالأهداف العامة للمصلحة.

كما ترتبط هذه الحرية بدرجة المسؤولية التي يمنحها المنصب وفق التسلسل الهرمي، حيث يمكن أن يرفض من هو في أعلى السلم الهرمي القرارات التي يتخذها التابعين لسلطته لأسباب تبقى مجهولة وغير منطقية رغم صحة القرارات المتخذة، بل يتخذ القرارات بصفة مناقضة تماما لذلك وهو الشيء الذي صرح به العديد من الموظفين أثناء المقابلات الشخصية.

كما يرى العديد من الموظفين من ذوي الكفاءات أنهم لا يساهمون بشكل فعال في اتخاذ القرارات المصيرية والحاسمة، إلا أنهم يجدون بعض الحرية في طريقة تسيير العمل الموكل إليهم وفق وجهة نظرهم مادام ذلك لن يؤثر على السير الحسن لهذه المهام ودون تعارض مع القوانين السار العمل بها في هذه الهيئات الإدارية.

كما أن جميع الموظفين في المنظمة ينتمون إلى رتب معينة في الهيئات الإدارية الجزائرية تحكها قوانين أساسية بما في ذلك أصحاب المناصب العليا، فالانتماء لرتبة معينة يتحدد وفقا لهذه القوانين الأساسية، فهي تحدد شروط التوظيف وتحدد المسار الوظيفي، بالإضافة كذلك إلى تحديد المهام الموكلة لكل رتبة والتي يتحدد معها بشكل كبير طبيعة القرارات التي يسهم بها كل موظف في هذه الهيئات الإدارية.

بناءا على ما سبق يمكن القول أنه رغم وجود عراقيل تجهض انتهاج التمكين في الهيئات الإدارية، والذي عادة ما يكون مصدره طبيعة القوانين التي تحكم هذه الهيئات الإدارية، والتي لا يمكن للقائد الإداري أن يتجاوزها، إلا أن ذلك لا يمنع من وجود حرية في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالمهام الوظيفية الموكلة للموظفين، لكن يعتبر ذلك غير كاف فهذه القرارات بسيطة ولا ترتق لمستوى القرارات الإستراتيجية التي ترسم الأهداف الإستراتيجية.

كما يجد الموظفون أحيانا عراقيل من مدراء هذه الهيئات الإدارية حتى في حالة وجود إمكانية لإشراك الموظفين في القرارات الإدارية إلا أن المدراء لا يتقبلون ذلك، ويعتبرون أنفسهم فقط من يستطيع تحديد ما هي القرارات الأنسب حتى لو أبدى الموظفون قرارات أفضل. وهذا راجع لاختلاف السلوك أو النمط القيادي في هذه الهيئات.

رابعا: التدريب

يعتبر التدريب من المقومات الأساسية لضمان التمكين في الهيئات الإدارية، فطبيعة التمكين تستدعي أن يمتلك الموظفون درجة عالية من الكفاءة، فهو يعتمد على استقلالية الموظفين في اتخاذهم لمختلف القرارات سواء البسيطة منها أو المعقدة.

ومن أجل بلوغ ذلك لا بد أن يحصل الموظف على تدريب عال حتى يتمكن من جهة من التحكم في البرامج والوسائل الموجودة في الهيئات الإدارية، ومن جهة أخرى الاستفادة القصوى من الموارد والمعلومات الموجودة فيها وتعظيم الاستفادة منها.

حيث تنتهج الهيئات الإدارية نمطين من التكوين الأول يكون داخل هذه الهيئات الإدارية، ويكون ذلك من خلال تكوين الموظفين القدامى للموظفين الجدد أي التكوين أثناء الخدمة، حيث يضمن هذا النوع نقل الخبرات الأساسية المتعلقة بالمهام المتعلقة بالمنصب، حيث يضمن زملاء العمل هذا النوع من التكوين، ويكون هذا النوع من التكوين أكثر فاعلية إذا كان المدرب على درجة عالية من الكفاءة مع رغبة حثيثة من المتدرب للتعلم.

ويمتاز هذا النوع من التدريب بالمرونة حيث لا تحتاج الهيئة الإدارية إلى إيجاد وقت خاص لإجراء هذا التدريب، كما لا يتطلب تخصيص موارد مالية لإجرائه، وهذا ما يضمن استقرار الأداء في

الهيئة الإدارية. حيث تستفيد الهيئة الإدارية من الوقت في التدريب في أثناء العمل لأداء الأعمال والمهام المتعلقة بالمنصب، أي أن المتدرب يقوم بأعماله بصفة عادية بوجود إشراف يوجهه.

كما تلجا الهيئات الإدارية من جهة أخرى إلى اعتماد الدورات التدريبية الخارجية، حيث يخصص جزء من الميزانية لتدريب الموظفين في معاهد متخصصة متعاقدة مع هذه الهيئات الإدارية. وعادة ما تكون هذه الدورات التكوينية متباعدة وقصيرة المدة لا تتعدى في معظمها الأسبوع عادة. كما يمكن أن تكون المدة طويلة خاصة تلك التربصات التي يجريها الموظفون أثناء التوظيف لأول مرة أو أثناء الترقية في الرتبة، حيث تلزم القوانين الأساسية بان يجتاز الموظفون لفترة التربص قصد التنصيب أو الترقية للرتبة الجديدة وذلك في بعض الرتب.

كما توجد برامج تكوينية في الهيئات الإدارية مخصصة لتدريب المدربين وعادة ما تكون ضمن شراكة مع جهات دولية، حيث تتم في الجزائر أو خارج الجزائر، حيث تهدف هذه البرامج التدريبية لنقل خبرات هذه الدول الرائدة في تلك المجالات لمساعدة الدول النامية على تطوير برامجها ومواكبة التطور الحاصل في ذلك الميدان على المستوى العالمي.

ورغم توفر الهيئات الإدارية على برامج تكوينية لكن ذلك لا يعتبر كافيا، وما يعاب على هذه البرامج الخارجية هو عدم شموليتها، فهي مقتصرة على بعض الموظفين وتكون هذه البرامج التكوينية متباعدة ونادرة، كما لا تغطي جميع المواضيع التي يحتاجها الموظفين في العمل ولا تجيب على جميع تساؤلات الموظفين حول مواضيع معينة واجهوها أثناء تأدية مهامهم.

كما عبر بعض الموظفين أثناء المقابلات أنهم لم يستفيدوا شيئا جديدا من هذه البرامج التدريبية، بل هي برامج تتضمن معلومات نظرية أغلب الموظفين على دراية بها، في حين لم تتضمن دورات تطبيقية.

وفي الأخير يمكن القول انه رغم توفر الهيئات الإدارية على برامج تدريبية رغم قلتها، إلا أنها لم تأخذ في الحسبان تكوين الموظف لمواجهة التحديات التي يواجهها في أثناء تأدية عمله لاتخاذ القرارات الصعبة، كما أنها لم تبنى لتكوين موظفين مبدعين من أجل البحث خارج القرارات التقليدية، وذلك لان اتخاذ القرارات الإستراتيجية والمهمة بصفة كبيرة في يد المدير وليس بيد الموظفين، ولم تترك إلا القرارات البسيطة للموظف.

كما يجب على هذه الهيئات الإدارية تبني برامج تدريبية تساهم في تعزيز التمكين البشري من خلال التدريب على الإبداع وتدريب فرق العمل الذاتية التسيير، وذلك لن يكون إلا ضمن برامج واسعة تنتجها الجهات الوصية عن كل قطاع، وذلك من خلال إعادة النظر في طرق التسيير التقليدية وتبني أسلوب التمكين في هذه الهيئات الإدارية.

خامسا: نظام الحوافز والأجور

يتحدد نظام الأجور في الهيئات الإدارية الجزائرية التابعة لقطاع الوظيفة العمومية بالشبكة الاستدلالية للأجور المحددة بموجب مرسوم تنفيذي، فهو يحدد القيم الاستدلالية المقابلة التي يتقاضاها الموظف حسب الرتبة والدرجة التي ينتمي إليها، وعلى هذا الأساس تضاف المنح والتعويضات حسب طبيعة القطاع الذي ينتمي إليه الموظفون في الهيئات الإدارية.

حيث تتحدد طبيعة المنح والتعويضات بالإضافة إلى قيمتها أو نسبتها بموجب الأنظمة التعويضية الصادرة في المراسيم التنفيذية الخاصة بكل سلك من الأسلاك التابعة لموظفي الهيئات الإدارية التابعة للوظيفة العمومية.

كما يمكن أن يحصل الموظفون على العلاوات والمتمثلة أساسا في علاوة المردودية الممنوحة كل ثلاث أشهر كنوع من التحفيز المادي للموظف مقابل أداء المهام الموكلة إليه وفق معايير تنقيط محددة، كما يوجد تحفيز آخر يحصل عليه موظفي بعض الهيئات الإدارية نظير مساهمتهم في مداخيل تحصلها هذه الهيئات، أو مداخيل تحصل عليها الإدارة مقابل تنظيم دورات تكوينية أو مسابقات توظيف وغير ذلك، كما يحصل الموظفون أيضا على منح عائلية.

مما سبق يمكن القول أن القائد في الهيئات الإدارية لا يمكنه تحديد الأجر الذي يتقاضاه الموظف، فالقائد لا يستطيع إضافة منحة أو تعويض فهو لا يستطيع تغيير القوانين الموضوعة، في حين يمكنه التأثير على تنقيط منحة المردودية من أجل منح الموظفين ذوي الأداء الجيد نقاط اكبر من تلك الممنوحة للموظفين المهملين لمهامهم.

يعتبر نظام الأجور والحوافز في الهيئات الإدارية جامدا ولا يلبي رغبات الموظف، فالقادة في هذه الهيئات على اختلاف أنماطهم لا يستطيعون فعل الكثير من أجل الموظفين، ولا يساعد أيضا في تعزيز التمكين الإداري في هذه الهيئات الإدارية، فالزيادة في الأجور تتم من خلال تعديل الأنظمة التعويضية الخاصة بكل سلك المحددة وفق المراسيم التنفيذية، والتي لا يمكن للمدراء في هذه الهيئات الإدارية تغييرها.

أما الحوافز المعنوية فيستطيع المدراء أن يقدموها للموظفين، فللقائد كامل الحرية في استخدام هذه الحوافز المعنوية لتحفيز الموظفين.

سادسا: مشاركة المعلومات والموارد

قامت الدولة بعصرنة الإدارة والتوجه نحو الرقمنة وانتهاج الحكومة الالكترونية، وذلك لما تكتسيه من أهمية على عدة أصعدة كالشفافية والاتصال الفعال بالإضافة إلى توفير المعلومات. حيث توجد العديد من الأمثلة على هذا التوجه كاستخدام قواعد البيانات المختلفة، فكل قطاع قام بتطوير قواعد بيانات مرتبطة بالمجال الذي ينتمي إليه وحسب ما يتطلبه من معلومات.

كما حاولت الدولة تقريب الإدارة من المواطن من خلال استحداث العديد من الخدمات للمواطن تغنيه عن التوجه للإدارة، كالتسجيلات والتصريحات الالكترونية وكذلك الدفع الالكتروني، وهو ما خفف العبء عن الموظف وقلل من انتظار المواطن في طوابير في الهيئات الإدارية المختلفة.

حيث ألزمت مختلف الهيئات الإدارية على استخدام وسائل الاتصال الرقمية الحديثة لتوفير المعلومات الضرورية للمواطن في شتى المجالات، وذلك من خلال استخدام المواقع الالكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي، حيث تعتبر طريقة سريعة ففي نشر واستلام المعلومات بين المواطن والهيئات الإدارية المختلفة.

كما اعتمدت الهيئات الإدارية على النقل الالكتروني للمعلومات فيم بينها وخصوصا بين الهيئة الإدارية والوصاية التابعة لها من خلال استغلال الشبكة العنكبوتية من خلال فضاءات التبادل المختلفة.

ورغم كل ذلك ما تزال هذه الهيئات الإدارية تعاني من بيروقراطية كبيرة، فنجد أن الولوج إلى هذه القواعد واستغلال فضاء التبادل وغيره من وسائل نقل المعلومات ظلت حكرا على بعض الموظفين دون غيرهم، كما توجد العديد من القيود على بعض قواعد البيانات الحساسة كتسجيل الدخول من أجهزة معينة دون غيرها وذلك كنوع من الحماية للبيانات.

كما أن هذه الهيئات في الكثير من الأحيان لا تتوفر على قاعدة بيانات داخلية خاصة بها لتبادل مختلف المعلومات بين مصالحها المختلفة، خصوصا تلك المصالح التي تشترك في استخدامها لنفس البيانات، مما يؤدي لعرقلة المصالح وتضييع الوقت وكذلك صعوبة اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

كما يعاني الموظف في الهيئات الإدارية من نقص الموارد وخصوصا الموارد التكنولوجية الحديثة وأجهزة الإعلام الآلي، حيث لاحظنا في العديد من الهيئات الإدارية عدم توفر الكثير من أجهزة الكمبيوتر، حيث يستخدم الجهاز الواحد من طرف الكثير من الموظفين في وقت واحد مما يؤدي إلى عرقلة المهام والبطء في انجازها.

أما فيما يخص بالربط بالانترنت فنجد أن هذه الهيئات لا توفر هذه الخدمة لجميع الأجهزة، وإنما تقتصر في كثير من الأحيان على أجهزة الكمبيوتر الخاصة بالمسؤولين ولا تعمم على كل المراكز، وهو ما يؤدي إلى احتكار المعلومات في يد فئة معينة من الموظفين الذين تتاح لهم فرصة الولوج لتلك المصادر. كما لا تتوفر العديد من هذه الهيئات على مكتبات خاصة حتى يستطيع الموظفين من الحصول على المعلومات.

أما فيما يخص الموارد الأخرى فهي شحيحة أيضا، ونجد أن الكثير منها قد أصابتها الأعطال نتيجة الإفراط في الاستخدام وعدم المعرفة الصحيحة لاستخدامها، في حين يبقي المورد البشري الأكثر انتشارا في هذه الهيئات الإدارية حيث نجد في كثير منها فائض عن حاجتها وذلك نتيجة للتوظيف العشوائي من أجل امتصاص البطالة في إطار السياسة العامة للدولة.

خلاصة الفصل:

من خلال تحليلنا لنتائج الدراسة الميدانية توصلنا فيها لمعرفة الإجابة على اثر أنماط القيادة الإدارية على التمكين الإداري في الهيئات الإدارية بالجزائر، بالإضافة إلى تأثير الاختلافات الشخصية والوظيفية في توجهات الموظفين في هذه الهيئات الإدارية تجاه التمكين الإداري، بالإضافة إلى معرفة أي الأنماط الإدارية أكثر انتشارا في الهيئات الإدارية المبحوثة ومستوى التمكين بها من وجهة نظر الموظفين بها. حيث تبين وجود تأثير للأنماط القيادية على مستوى التمكين الإداري وبدرجة أكثر نمط القيادة التحويلية كما بينت نتائج الدراسة مستوى ممارسة متوسطة لكل من نمطي القيادة التحويلية والتبادلية في حين كان مستوى ممارسة نمط القيادة التسيبية ضعيفا.

أما فيما يخص مستوى التمكين فكان ممارسته من قبل الموظفين مرتفعا ويرجع ذلك لمستوى التمكين النفسي الذي جاء مرتفعا بشكل كبير وهو ما اثر على مستوى التمكين الإداري ككل رغم الممارسة المتوسطة للتمكين الهيكلي. كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود تأثير لاختلاف المستوى الدراسي، السن، الجنس والأقدمية المهنية على اتجاهات المبحوثين حول درجة ممارسة التمكين بالهيئات المبحوثة ويرجع ذلك لطبيعة القوانين التي تمنع التمييز بين الموظفين، وتأثيرات البيئة الداخلية في الهيئات الإدارية.

الخـــــاتمة

الخـــــاتمة

يمثل المدير في المنظمة هرم السلطة ومصدرا للقوة الرسمية فيها، ومن خلال امتلاكه للمهارات القيادية، فإنه يعطي دعما قويا للمرؤوسين تجاه تحقيق الأهداف، والتقليل بذلك من المشاكل التنظيمية بالمنظمة، من خلال الحرص والسهر على تدعيم العنصر البشري بهذه المنظمة. ونتيجة للتطور المستمر والمتسارع في التكنولوجيا والمعارف، حتم على المنظمات اتخاذ القرارات في وقتها من دون تأخير أو تضييع للوقت، الذي يصاحبه في كثير من الأحيان إهدارا للفرص التي تحصل عليها المنظمة. وذلك في انتظار المرؤوسين للقرارات المتعلقة بكل صغيرة وكبيرة بالرجوع إلى هرم السلطة والمسؤول المباشر دون إبداء رأيه فيها والمشاركة في تلك القرارات.

وعلى هذا الأساس تزايدت أهمية مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات المرتبطة بعمله خاصة والمنظمة بصفة عامة، وظهرت مصطلحات كالتشاركية والتفويض والتوسعة الوظيفية والإثراء الوظيفي، وغيرها من المصطلحات التي منحت الفرصة للمرؤوس لأخذ بعض الصلاحيات التي كانت حكرا على المسؤول والقائد. وهو ما أدى إلى ظهور مصطلح التمكين كنتيجة حتمية لتزايد أهمية العنصر البشري، وضرورة إعطاء صلاحيات كبيرة للمرؤوس خصوصا مع اعتماد إدارة الجودة الشاملة وأسلوب الإدارة اليابانية، وغيرها من النظريات التي أكدت على ضرورة تمكين العنصر البشري.

ومن أجل تجسيد التمكين في المنظمات المعاصرة، كان من الضروري توفير البيئة المواتية التي تسهم في توفير المعلومات والموارد بصورة سلسة وذلك من دون تقييد أو شرط، بالإضافة إلى التقليل من هرمية الهيكل التنظيمي والاتجاه إلى الهياكل التنظيمية المفلطحة والأفقية التي تقلل من المستويات

الإدارية. كما يجب على هذه المنظمات انتهاج هياكل تنظيمية مرنة والتي تكون أفضل اختيار لتبني أسلوب التمكين. كما لابد أن تتوفر هذه المنظمات على موارد بشرية عالية الكفاءة، حتى لا يتسبب إتباع أسلوب الإدارة بالتمكين لظهور الأخطاء والمشاكل، فإذا كان المرؤوس على درجة عالية من الكفاءة فإن قراراته ستكون في المستوى المطلوب ولا تحتوي على أخطاء تضر بالمنظمة. ومن أجل ذلك وجب توفير نظام تدريبي فعال يسهم من رفع الكفاءة. بالإضافة إلى نظام حوافز عادل.

ومن أجل توفير هذه البيئة المواتية للتمكين في المنظمة، لا بد أن يكون للقيادة دورا في تحديد وتوفير هذا المناخ التنظيمي الحاضن والداعم لانتهاج أسلوب الإدارة بالتمكين وتعزيزه. ولعل أن اختلاف الأنماط القيادية من منظمة إلى أخرى يساهم في زيادة مستوى التمكين أو عدمه. كل ذلك يؤثر في زيادة التمكين النفسي للمرؤوس، من خلال شعوره بمعنى العمل الذي يقوم به ومستوى الكفاءة والاستقلالية التي يتمتع بها.

في خضم ماسبق هدفت هذه الدراسة للبحث عن تأثير الأنماط القيادية في تعزيز تمكين العنصر البشري بالهيئات الإدارية الجزائرية، وذلك من خلال التركيز على دور المدير القائد في تأثيره على انتهاج وتعزيز التمكين وذلك من خلال تأثيره على البيئة الداعمة للتمكين الإداري بالمنظمة.

نتائج الدراسة:

ومن خلال بحثنا هذا تمكنا من التوصل للنتائج التالية:

أ- النتائج النظرية:

بعد دراستنا للجانب النظري توصلنا للنتائج التالية:

- لقد مرت القيادة الإدارية في الفكر الإداري بالعديد من المراحل والنظريات التي حاولت تحليل هذه الظاهرة، ولذلك اختلفت النتائج المحصل عليها وفقا للزوايا المختلفة. ونتيجة لتطور مدارس الفكر الإداري وتحولها من إبراز القائد كمركز للسلطة والنجاح في المنظمة من خلال التوجيه وإصدار الأوامر فقط، تحولت النظريات الحديثة للتركيز على دور القائد كملهم ومحفز، من خلال التوجه نحو اعتماد المشاركة في السلطة والإثراء الوظيفي والتوسعة الوظيفية. حيث أصبحت المنظمات المعاصرة تميل نحو تطبيق المشاركة القصوى والفعالة لمختلف الموظفين لمواجهة التحديات واتخاذ القرارات المهمة في الوقت المناسب. حيث أصبح النمط القيادي الملائم لهذه التوجهات الحديثة في الإدارة هو ذلك النمط الذي يساهم في إرساء هذه المفاهيم الحديثة كالنمط الديمقراطي والتشاركي وغيرها من الأنماط التي تصب في هذا الجانب، ومن أهم هذه النظريات نجد نظرية القيادة التبادلية والتحويلية.

- تعتبر القيادة من الدعائم القوية للتمكين في المنظمة إلى جانب باقي عناصر البيئة الداخلية بالمنظمة المساعدة على التمكين، فالقائد في المنظمة هو من يمكنه التوجه نحو تطبيق جميع عناصر البيئة المختلفة من خلال القرارات التي يمكن أن يتخذها والتي تصب في خانة التحضير وتوفير البيئة المناسبة لانتهاج التمكين.

- هناك العديد من المعيقات لتطبيق التمكين في أية منظمة، ولعل أهم تلك العراقيل هو الخوف من التغيير في تلك المنظمات وذلك في جميع المستويات. فالقائد يرفض هذا الأسلوب لاعتقاده الراسخ بأنه يفرط في أهم شيء وهو السلطة، من خلال سماحه ومنحه لتلك السلطة ولو جزئيا لباقي الموظفين.

كما يخاف الموظفين من تحمل المسؤولية الناتجة عن تمكينهم ومنحهم الحرية والمسؤولية عن القرارات في آن واحد.

ب- النتائج التطبيقية:

بعد دراستنا للجانب التطبيقي توصلنا للنتائج التالية:

- لقد كانت ممارسة النمط القيادي التحويلي في الهيئات الإدارية بالجزائر في المركز الأول يليها النمط التبادلي وفي الأخير نمط القيادة المتسيبة.

- يؤثر نمط القيادة التحويلية في الهيئات الادارية الجزائرية بشكل كبير وايجابي على درجة التمكين الإداري يليه نمط القيادة التبادلية وفي الأخير نمط القيادة المتسيبة الذي كان تأثيره سلبيا على ممارسة التمكين.

- لا يوجد تأثير للعوامل الشخصية والديمغرافية على مستوى التمكين في الهيئات الإدارية من وجهة نظر المبحوثين.

- جاء مستوى التمكين متوسطا في الهيئات الإدارية ويرجع ذلك أساسا لضعف مستوى التمكين الهيكلي وتأثيره على مستوى التمكن الإداري ككل، وهذا يبين عدم وجود بعض مقومات البيئة المناسبة للتمكين في هذه الهيئات بوجه عام ومتفاوت.

- يرجع عدم توفر البيئة المناسبة في الهيئات الإدارية المساعدة على التمكين الهيكلي لتأثير القوانين المختلفة التي تطبق على الموظفين والمدراء على حد سواء في هذه الهيئات الإدارية، ورغم ذلك فهنالك

بعض الحريات خصوصا في تلك الجوانب التي لم يتطرق لها القانون وترك الحرية للمدير والموظف على حد سواء لاتخاذ ما يروه مناسبا.

نتائج اختبار الفرضيات:

- اختبار الفرضية الأولى: حيث كانت الفرضية الأولى كما يلي: تختلف الأنماط القيادية في الهيئات الإدارية الجزائرية من وجهة نظر الموظفين في هذه الهيئات الإدارية الجزائرية، حيث بين تحليل استجابات عينة الدراسة لمحور الأنماط القيادية في الفصل السادس تنوع الأنماط القيادية في الهيئات المبحوثة وهو ما يبين صحة الفرضية.
- اختبار الفرضية الثانية: حيث كانت الفرضية الثانية كما يلي: مستوى تمكين العنصر البشري منخفض في الهيئات الإدارية بالجزائر، حيث بين تحليل استجابات عينة الدراسة لمحور التمكين الإداري في الفصل السادس مستوى تمكين متوسط في الهيئات المبحوثة وهو ما يبين خطأ الفرضية.
- اختبار الفرضية الثالثة: حيث كانت الفرضية الثالثة كما يلي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على التمكين الإداري في الهيئات الإدارية الجزائرية عند مستوى الدلالة 0.05، هذه الفرضية خاطئة حيث بينت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير للأنماط القيادية مجتمعة ومنفردة على التمكين الإداري.
- اختبار الفرضية الرابعة: حيث كانت الفرضية الرابعة كما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الخبرة المهنية، الجنس، المستوى الدراسي) في الهيئات الإدارية المبحوثة عند مستوى الدلالة 0.05، حيث أظهرت

نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود تأثير لاختلاف المستوى الدراسي، السن، الجنس والأقدمية المهنية على اتجاهات المبحوثين حول درجة ممارسة التمكين بالهيئات وبذلك فان هذه الفرضية صحيحة.

اقتراحات الدراسة:

– العمل على انتهاج التمكين في الهيئات الإدارية ووضعه كإستراتيجية تنتهجها هذه الهيئات من خلال التحضير على مراحل متعددة تبدأ كخطوة أولى بتهيئة العمال لتقبل فكرة التمكين وتحمل المسؤولية.

– تبني هياكل تنظيمية مساعدة على إرساء التمكين والابتعاد والتقليل من المستويات التنظيمية، حيث يساهم ذلك في زيادة الاستقلالية الوظيفية من خلال التقليل من عدد المسؤولين الذين يتحكمون ويوجهون الموظفين، وبذلك يمارس الموظف حرية أكثر في اتخاذ القرارات.

– ضرورة إعادة النظر في مختلف القوانين التي تسير الهيئات الإدارية المختلفة، سواء ما تعلق بالتفويض والمسار المهني ونظام الحوافز والأجور التي تعتبر ضرورية كدعامة لانتهاج التمكين بهذه الهيئات.

– ضرورة انتهاج معايير علمية دقيقة في تعيين المدراء، وذلك من أجل تسهيل انتهاج التمكين في هذه الهيئات الإدارية، مع إجراء الدورات التدريبية لتعزيز القدرات القيادية لديهم.

آفاق الدراسة:

تتمثل آفاق الدراسة فيما يلي:

– تطوير برنامج تدريبي للمدراء بالهيئات الإدارية لتطوير المهارات القيادية لديهم قصد تدعيم التمكين.

- دراسة العوائق القانونية التي تؤدي لصعوبة انتهاج التمكين بالهيئات الحكومية.

- التركيز على رفض المرؤوسين للتمكين كثقافة سائدة وراسخة في ذهنية الموظف الجزائري.

- تطوير برنامج مناسب للهيئات الإدارية قصد التحضير لانتهاج التمكين.

المـراجـع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

– إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، الطبعة 3، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت.

– إسماعيل علي إسماعيل بسيوني، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال، دون دار نشر، القاهرة، سنة 2008.

– السيد إبراهيم جابر، سلسلة الإدارة الحديثة: علم النفس الإداري، الطبعة الأولى، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسوق، 2020.

– السيد إبراهيم جابر، سلسلة الإدارة الحديثة: علم وفن الإدارة الحديثة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسوق، 2020.

– السيد أسامة محمد، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ،2013.

– بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2014.

– حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2010.

– رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، دار الفكر، دمشق، الطبعة الأولى.

– رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان الطبعة الأولى،2008.

– رسلان علاء الدين، التطوير التنظيمي، آلياته استراتيجياته وسائله تطيقاته، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا،2013.

– رشيد مازن فارس، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان السعودية الطبعة 3، 2009 .

– زياد أحمد القطارنة، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، شركة دار الاكاديمون، عمان، 2017.

– سلمان زيدان، العمق الاستراتيجي موقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

– طارق السويدان، محمد أكرم العدلوني، القيادة في القرن الحادي والعشرين، قرطبة للإنتاج الفني، السعودية، 2000.

– عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، القيادة الفعالة والتحفيز وبناء فرق العمل، دون دار نشر، مصر، 2000.

– عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، القاهرة، 2007.

– عبد الفاتح بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية،دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان،الطبعة الأولى، سنة 2016.

– علي محمد عبد الحافظ السلمي،إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.

– عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، المنهل، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.

– فاروق عبده فلية، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

– فاروق عبده فلية، مبادئ السلوك التنظيمي،معهد رأس البر العالي للدراسات النوعية والحاسب الآلي، مصر،2006.

– محمد الصيرفي، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.

– محمد الصيرفي، صمم هيكلك التنظيمي، كيف تتجنب فشل مشروعاتك، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.

– محمد راتول، الإحصاء الوصفي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2009.

– محمد عبد الغني سعودي، محسن أحمد الخضيري، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1992.

– محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية،2005.

– محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الأولى، سنة 2006.

– محمود صديق عبد الواحد، مهارات الاتصال: النظرية والتطبيق، الطبعة الاولى، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، دسوق، 2015.

– مدحت محمد أبو النصر/ قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، الطبعة الأولى 2012 المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.

– مركز القرار للاستشارات، برنامج مهارات الاتصال، الطبعة الأولى، مكتبة جزيرة الورد، المنصورة، دون سنة نشر.

– مؤسسة الباحث، الاتصال الإداري في بيئة الأعمال الالكترونية، الباحث للاستشارات البحثية والنشر الدولي، القاهرة، 2019.

– يحي ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.

المقالات:

– إبراهيم خليل إبراهيم، الدور الوسيط للتمكين النفسي في تعزيز اثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي: دراسة اختبارية في عينة من المستشفيات الاهلية ببغداد/ الرصافة، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط العراق، العدد 25، 2017.

– أثير عبد الأمير حسوني، تأثير ثقافة التمكين في منظمات التعلم دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات المطاطية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 2 العدد 3 العراق 2012.

– أزهار نعمة أبو غنيم، رحاب حسين جواد، تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي في الحلة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية العراق، المجلد 8 العدد 22 سنة 2012.

– أكرم الياسري، أمل عبد محمد، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقه الإسلامي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9 العدد 1، 2007.

– الابراهيم عدنان بدري رزق وآخرون، درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك، دراسات تربوية واجتماعية مصر، المجلد 14 العدد 3 سنة 2008.

– الجردي فراس محمد، التمكين النفسي: مدخل نظري، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة مصر، العدد 3، 2012.

– الشعلان خالد بن عبد العزيز حمد، دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي: دراسة مقارنة، مجلة كلية التربية جامعة بنها، مجلد 27 العدد 106 الجزء الثالث، 2016.

– الشعلان فهد بن حمد، دور التمكين الإداري في اتخاذ القرار الازموي، مجلة الفكر الشرطي – مركز بحوث الشرطة– القيادة العامة لشرطة الشارقة – الإمارات، المجلد 25 العدد 96 ، 2016.

– العقبي الأزهر، الهاني عاشور، الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي للعاملين، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 06، سنة 2014، ص ص21–35.

– المحاسنة محمد عبد الرحيم، أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل: دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة الأردن، مجلة النهضة، مصر، المجلد الثامن العدد الأول، سنة 2007.

– النيادي شافع محمد سيف، تأثير التمكين الوظيفي على تطوير أداء قطاع خدمة المجتمع بجامعة الإمارات العربية المتحدة، حوليات آداب عين شمس، مصر، عدد خاص بالدراسات الاجتماعية، 2011.

– الهام بوغليطة، اثر التمكين الإداري في التطوير التنظيمي بالمؤسسات العمومية الإدارية بولاية سكيكدة، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية– رماح الأردن العدد 14، 2014.

- إيمان **عبد محمد احمد البدراني، علاقة** التمكين الإداري **بفرق العمل** وأثره **في تحقيق خفة الحركة** الإستراتيجية **دراسة ميدانية عمى عدد من مستشفيات محافظة إربيل، مجلة جامعة ال‌أنبار للعلوم الاقتصادية** والإدارية، المجلد 7 العدد 14، **2015.**

– برني لطيفة، التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد15، 2014.

– بوخلوة باديس، قمو سهيلة، آثار أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة القطب الثاني لجامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة جامعة قاصدي مرباح، العدد 11، 2017.

– جمال الدين نجوى يوسف و آخرون، التمكين الإداري: المفهوم والأبعاد، العلوم التربوية، مصر، المجلد 23 العدد 3، سنة 2015.

– 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.

– حبيش علي، بوبكر مصطفى، قيادة الإبداع(مفاهيم، مبادئ وسمات)– دراسة حالة مؤشر الإبداع في الأردن، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد3 العدد1، سنة 2019، ص ص 204–215.

– حسان ثابت الخشاب، ترشيد الهيكل التنظيمي لجامعة الموصل أنموذج تقويمي مقترح، تنمية الرافدين العدد 111 المجلد 35 ،2013، ص ص 79–99.

– حسين باشيوة، لحسن عبد الله باشيوة، الأنماط القيادية السائدة في جامعة محمد لمين دباغين بمدينة سطيف الجزائرية حسب وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم، المجلد التاسع، العدد (26)، 2016.

– حمادي أحمد عباس، خلف ياسر لطيف، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي/ الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8 العدد 16 سنة 2016.

– خريبش عبد القادر، شويمات كريم، المنظور السوسيولوجي لإدارة التغيير التنظيمي، رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، الأردن، العدد 1، 2005.

– دعاء محمد عبد السلام سطوحي، العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية ومستويات تمكين العاملين على قطاع الاسمنت، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة مصر العدد 3 سنة 2014.

– ربحي كريمة، سرير الحرتسي حياة، ثقافة الإبداع كمدخل لتحقيق التميز، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات العدد الخامس، سنة 2014، ص ص 5–25.

– زهر الدين قربوز، أحمد علماوي، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وأثرها على رشادة القرارات الإدارية: دراسة حالة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية، مجلة الإصلاح الاقتصادي والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 14، العدد 1 مكرر، ص ص 403–412.

– زياد الطحاينة، معين عودات، السلوك القيادي التحويلي للمدربين من وجهة نظر لاعبي الفرق الرياضية في الجامعة الهاشمية وعلاقته بالرضا لديهم،المنارة ، المجلد 20 العدد 1 ب 2014.

– سحر أحمد كرجي، الذكاء الناجح وتأثيره في التمكين الوظيفي– دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في دائرة بلدية الشعب، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم ، العدد39 سنة 2016.

– سلامة سالم سلامة، أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية المجلد الثاني العدد السادس جوان 2016.

– سليمان فيبي نصحي راغب، تأثير إستراتيجية التمكين على تطوير رأس المال الفكري، مجلة البحوث المالية والتجارية– كلية التجارة جامعة بور سعيد– مصر، العدد2، ديسمبر 2012.

– سناء خضر يوسف، تشخيص نمط الهيكل التنظيمي في المؤسسات التعليمية العراقية دراسة حالة في جامعة صلاح الدين اربيل، تنمية الرافدين، العدد 110 مجلد 34، سنة 2012، ص ص 199– 216.

– صبري عبد الجبار محمد، المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى، مجلة الفتح، العدد 22، 2005.

– طه، نهلاء طه محجوب؛ القراي، عامر سالم الشيخ. مجلة العلوم و التقانة في العلوم الاقتصادية.المجلد19، العدد2، 2018، ص ص. 150–169.

– عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السادس والثلاثون، 2013.

– عاية جواد محمد علي، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السادس والثلاثون، 2013.

– عبد الباسط حسونة وآخرون، تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية– دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن، تنمية الرافدين، المجلد 36 العدد 115، 2014.

– عبد العالي دبلة، وفاء العمري، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 18، 2016.

– عبد القادر سفيان محمد، محددات التمكين الإداري لدى المدراء المصرفيين دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية المشتركة بالسودان للفترة 2011 – 2014، مجلة الدراسات العليا كلية الدراسات العليا جامعة النيلين، المجلد 5 العدد 19، سنة 2016.

– عزة أحمد الشربيني، تمكين العاملين في وظائفهم والرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمحافظة الشرقية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مجلد 28 عدد 3، 2004.

– علي الضلاعين، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية ،دراسات العلوم الإدارية، الأردن، المجلد37 العدد1، 2010.

– علي حسون الطاني، فراس محمد إسماعيل العامري، العلاقة بين القدرات القيادية والتوجه الاستراتيجي مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد37، 2016.

– علي محمد رفاعي، الأساليب الحديثة للتدريب الإداري، المجلة العربية للتدريب. المجلد 1، العدد 1، 1987، ص ص 13–33.

– عمار جبار كاظم، دور تدريب الموارد البشرية في عناصر الإبداع الإداري دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية الرصافة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 25 العدد 115، سنة 2019، ص ص 288–307.

– عمران محمد مخلوف ضو، المشاركة في صنع القرار بالجامعات الليبية، مجلة البحث العلمي في التربية، ص ص 557–569.

– غازي علي علي، التمكين الإداري كمدخل للانجاز العالي لمؤسسات المستقبل (الركاز) والمقومات مجلة إدارة الأعمال مصر، العدد 151، 2015.

– فريد سلام، دور آلية التدريب في تثمين مهارات القوى العاملة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد5 العدد 10،سنة 2017، ص ص 110–127.

– قاسمي كمال، ضيف دنيا، واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين – دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18 سنة 2017.

– قمر أبوشعبان، محمود أبو سمرة، .محمد الطيطي، مدى توافر سمات القيادية التحويلية لدى مديري مدارس مدينة القدس، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، 2009.

– كرين مصطفى خالد أميدي، أثر التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة دهوك، تنمية الرافدين العراق، العدد 113 المجلد 35، 2013.

– كشاد رابح، شوقي قبطان، واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للأبحاث والدراسات التجارية مصر، العدد 4، 2012.

– كمال كاظم طاهر الحسني، التمكين النفسي ثروة لتعزيز السلوك الريادي دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي جامعة المثنى، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية العراق، المجلد5 العدد1، 2015.

– ليث شاكر أبو طبيخ وآخرون، تأثير التمكين النفسي في انعدام الأمن الوظيفي: دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 48، 2018.

– محمد الطاهر دريوش، راضية عروف، التمكين كإستراتيجية لتنمية الرأسمال الفكري بالمنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد1 عدد 44، 2015.

– محمد صفاء تاية، اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق إستراتيجية التمايز: دراسة تطبيقية للشركة العامة للاسمنت الجنوبية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة، العراق، العدد2، 2012.

– محمد طه نايل، دور التدريب في تحسين كفاءة الأداء دراسة ميدانية في شركة الفلوجة لإنتاج المواد الإنشائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 97 ، سنة 2013، ص ص158 –169.

– مرتضى جبار النوري، وآخرون، إستخدام الشبكة الإدارية لبيان أثر السلوك القيادي في تحقيق فاعلية إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والثمانون، بغداد، 2010.

– معن وعد الله المعاضيدي، على عبد الستار الحافظ، توظيف بعض أبعاد إستراتيجية التمكين في خلق المعرفة الجديدة – دراسة تحليلية في عينة من المصارف الأهلية في مدينة الموصل–، مركز الدراسات المستقبلية، بحوث مستقبلية، العراق، العدد43، 2013.

– نوبي محمد حسن عبد الرحيم، التدريب على التفكير الإبداعي، المجلة العربية للتدريب، المجلد 5 العدد 10، سنة ،1993 ص–ص 63–78.

– نور الدين بوعلي، خصائص تصميم الوظيفة والاستجابات الانفعالية والسلوكية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 38، سنة 2012، ص ص 341–355.

– نوري رة نج محمد وآخرون، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، مجلد5 العدد2، 2017.

– هشام محمد سلامة أبو عمرة، وآخرون، ثقافة التمكين الوظيفي وعلاقتها بتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات.

– وداد شعيب، أبو القاسم حمدي، تأثير عملية تصميم الوظائف في تعزيز الارتباط الوظيفي وفقا للمقاربة التحفيزية–دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط، مجلة الباحث،المجلد18 العدد 1، ص ص 443–457.

الملتقيات والمؤتمرات:

– أحمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال التحديات الفرص الآفاق، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 2009.

– سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد، دور المدير العربي في الإبداع والتميز شرم الشيخ، 2004.

– سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر، السعودية، 2005.

الأطروحات:

– الشراري فهد بن محمد بن مقبول الهربويل، التمكين الإداري وعلاقته بفعالية عمليات الاتصال لدى الموظفين الإداريين في جامعة الجوف، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن، 2013.

– أبو سمك يسري توفيق محمود، أثر التمكين الإداري في أداء العاملين على المستوى الاستراتيجي: دراسة ميدانية تحليلية في شركة البوتاس العربية في الأردن في الفترة 2010–2015، رسالة دكتوراه (غير منشورة) ، جامعة أم درمان الإسلامية ، 2016.

– أحمد دروم، أهمية بيئة العمل الداخلية وأثرها على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2016.

– برني لطيفة اثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية– دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، رسالة دكتوراه (غير منشورة) جامعة بسكرة، 2015.

– بنوناس صباح، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2016.

– سعيد محمد عبد الله الطنيجي، أثر التمكين على أداء فرق العمل: دراسة ميدانية على الوزارات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة العلوم الإسلامية الأعلى، عمان، 2015.

– سعيد محمد عبد الله الطنيجي، أثر التمكين على أداء فرق العمل:دراسة ميدانية على الوزارات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)،جامعة العلوم الإسلامية الأعلى، عمان، 2015.

– عبد الرحمن سهى أحمد أرباب، دور التمكين الإداري في نجاح المشروعات بالتطبيق على مصانع سلفونيا وسعيد للمواد الغذائية ومجموعة شركات معاوية البربر للفترة 2005– 2016، رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، 2016.

– فوزي ميهوبي، علاقة نمط القيادة والمناخ التنظيمي بالاحتراق النفسي والولاء التنظيمي لدى الممرضين، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر2، 2013.

– قرش عائشة، دور القيادة الإدارية في تطوير الكفاءات البشرية في ظل العولمة–دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية–، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، سنة 2016.

– قمبور عبد الرؤوف، نموذج مقترح لأثر أنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية–حالة مجمع صيدال–،أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير جامعة المدية، 2018.

– نسيمة حدوني، القيادة الإدارية وسيرورة الاتصال التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية– دراسة حالة شركة الاسمنت للمتيجة بمفتاح– البليدة– خلال الفترة من 2014 إلى 2017، أطروحة دكتوراه، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر03، الجزائر، 2018.

المواقع الالكترونية

–أحمد كردي، مفهوم القيادة الكارزمية:http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/78564

– أحمد ماهر،الدراسات والنظريات الحديثة في السلوك القيادي، 2017/07/22:

http://www.nlp5.com/readArticle.aspx?ArtID=1477&SecID=40

– حمزة حشلاف، القيادة الأخلاقية المفهوم والمبدأ، 2017/03/26:

https://wwwsasapost.com/opinion/

–سليمان الشتوي،القيادة الأخلاقية...القوة الناعمة،04/22/ 2016،http://tra-dev.info.

-عبدالله مداري الحربي، القيادة التبادلية،http://saudileadership.org، تاريخ الاطلاع: 1-7-2017.

- قاموس المعاني،http://www.almaany.com/ar/dict/arar، 10-08-2017.

- لسان العرب http://wiki.dorar-aliraq.net/lisan-alara : 2017/8/5.

المراجع باللغة الاجنبية:

الكتب:

- Alan bryman, leadership and organizations, Routledge, Abingdon Oxon, UK ,2013.

- Alan Cutler, Leadership psychology : how the best leaders inspire their people, Kogan Page, london , uk, 2014.

- Andrew Kakabadse,nada kakabadse, essence of leadership, Thomson learning ,London, UK,2006.

- Anupam Karnakar, Bidisha sarkar Datta, principles and practice of management and business communication, Pearson ,India,2012.

- Appannalah.H.R, REddy.P.N, kavitha.B.ROSE, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, Himalaya Publishing House, Mumbai , India 2009.

- B.Hiryappa , Organizational behavior, new age international publishers, new Delhi, India,2009.

- Culter.alan,Gail.steptoe-warren, leadership psychology, kogane Page,2014.

- DANIEL.A.WREN, ARTHUR.G.BEDEIAN, The evolution of management thought, John Wiley & Sons, Inc, USA 2009.

- David.I.Bertocci, leadership in organizations. There is a difference between leaders and managers, The UniversityPress of America, Mary land,USA,2009.

- Dinesh Bhugra , Pedro Ruiz, Susham Gupta, leadership in psychiatry, John Wiley & Sons, Chichester , UK ,2013.

- Elizabeth George, Zakkariya K.A., Psychological Empowerment and Job Satisfaction in the Banking Sector, Springer, 2018.

- Fred.C.Lunenberg, Allan.C.Ornstein, educational administration: concepts and practices, sixth edition, Wodswrth Cengage learning,belmort,usa,2012.

- Goetsch, David L. & Davis ,Stanley B.," introduction to Total Quality", 2nd ed, Prentice-Hall, Inc, New Jersey,1997.

- Jennefer .M.George, Gareth.R.james, inderstanding and managing organizational behavior, sixth edition, Pearson,USA.

- Jerome.B.Mckenney, Lawrence.C.Howard, Public administration, managing power and accountability, second edition, Praeger publisher, London, UK.

- Jex Steve.M, organizational psychology a scientist practitioner approach, third edition, somerset :john Wiley and sons incorporated, new york,usa,2014.

- Jhon Martin ,organizational behavior and management ,third edition ,Thomson learning, london,UK,2005.

- Jhon william gardner, on leadership, the free press, new york , usa, 1993.

- JHON.R.Shermershorn jr, James.G.Hunt, Richard.N.Osborn, organizational behavior, seventh edition, wiley, USA,2002.

- John R. Schermerhorn, James.G.Hunt , Richard.N.Osborn, Mary Uhl-Bien ,organizational behavior, eleventh edition, Wiley, USA,2010.

- Joseph.C.Rost, leadership for twenty first century, Praeger Publishers, Westport, USA, 1993.

- Joseph.E.Champoux, organizational behavior, integrating individuals, groups, and organization, fourth edition, Routledge, new york,usa,2011.

- Julian Barling, Cary L Cooper, The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume One: Micro Approaches, SAGE PUBLICATION, London, UK, 2008.

- K. K. Karthick, organizational behavior, Himalaya Publishing House, Mumbai , India,2010.

- Karminder Ghuman, Management: Concepts, Practice & Cases, Tata McGraw-Hill Education, new Delhi india,2010.

.

- Klenke Karin, women and leadership: A Contextual Perspective, Springer Publishing Company, New York, USA, 2004.

- levin Roe, leadership practices and perspectives, oxford university press, oxford,uk,2017.

- Marc Philippe Lumpé, Leadership and organization in the aviation industry , Routledge New York ,USA, 2016.

- Margie Parikh, Raajen Gupta, organizational behavior, Tata Mc Graw hill education privated limited,new delhi, india,2010.

- Mirza.S.Saidain, organizational behavior, Tata Mc Graw hill publishing limited, New Delhi, India, 2003.

- Mishra.H.N, organizational behavior and corporate development, Ololual medea,2009.

- Mitchell.L.springer, a concise guide to program management, fundamental concepts and issues, Purdure university press, Indiana, usa,2005.

- Northouse , Peter Guy , Introduction to leadership: concepts and practice, third edition, SAGE Publications , los angles ,usa,2015.

- Northouse Peter.Guy , leadership theory and practice, sixth edition, SAGE Publications, Los Angeles ,USA.

- Philippe Delstanche, Vers un leadership solidaire: La sociocratie, une nouvelle dynamique pour les organisations, Edipro, Liège ,Belgique,2014.

- R.S.Naagarazan, Total Quality Management, New Age International new Delhi India, first edition, 2005.

- Rainey Hal.G, understanding and managing public organization, john Wiley and sons incorporated, new york,usa,2014.

- Ramesh.B.rudani, principles of management, Mc Graw hill education, new Delhi, india,2013.

- Rao. p, subba, organizational behavior, first edition, Himalaya Publishing House, Mumbai , India,2010-.

- Ricky.W.Griffin, fundamentals of management, 5th edition , houghton mifflin company, boston ,USA,2008.

- Robert N. Lussier, Christopher F. Achua, Leadership: Theory, Application, & Skill Development, Cengage Learning, 2012.

- Robert.N.Lussier, Christopher.F.Achua, leadership: theory, application, and skill developement, sixth edition, Cenage learning, Boston, usa,2016.

- S.P.Naidu, Public Administration: Concepts And Theories, New Age International, new Delhi India, 2005.

- Sanghamitra Buddhapriya, women in management, A.P.H publishing corporation, new Delhi, India, 1999.

- Stephen.P.Robins, Timothy.a.Jude, essentials of organizational behavior, twelfth edition, pearson,nj,usa,2014.

- Susan .R.Komives, Nance Lucas, Timothy R .McMahon, exploring leadership for college student , who want to make a difference , third edition , Jossey-bass, California , usa ,2013.

- Susan Cook Merrill, Occupational Therapy and Psychosocial Dysfunction, the haworth press, NY,USA 1992.

- Thomas.A.Potterfield, The Business of Employee Empowerment: Democracy and Ideology in the Workplace, Greenwood Publishing Group, uk,1999

- Thomas, Neil. John Adair Handbook of Management and Leadership : The Handbook of Management and Leadership. London: Thorogood Publishing, 2004.

- Viv Shackleton, business leadership, Thomson, London, uk, 1995.

- VSP Rao, Hari Krishna, management text and cases, first edition, exel books, new delhi,india,2002.

- Wendy Garcarz, Ruth Chambers, Simon Ellis, Make Your Healthcare Organization a Learning Organization, Radcliffe Publishing, ,Oxon, UK, 2003.

-Uma Sekaran, research methods for business a skill building approach,4th edition, john Wiley & sons, inc, NY, USA.

- Yukl, Gary, Leadership in organizations, 8th ed, Pearson Education Inc, publishing as Prentice Hall, usa,2013.

المقالات:

- Alberto Silva , What is Leadership, Journal of Business Studies Quarterly , United States,2016, Volume 8, Number 1.

- Alireza Hajian et al, Employee Empowerment: A Comparative Study among Different Theories, Academy of Business & Scientific Research, Volume:4, Issue:1, 2015.

- Azlyn Ahmed Zawawi, et al, the power of followership : leaders, who are you leading, 2012 IEEE Symposium on Humanities, Science and Engineering Research, 2012.

- Diane Huber, Leadership and Nursing Care Management, Elsevier Health Sciences, 2013.

- Ekundayo, John, "Time to focus on Followers: Looking at the other side of the Leadership 'coin'," Academic Leadership: The Online Journal: Vol. 8: Iss. 4, 2010.

- Gretchen M. Spreitzer, Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement , and Validation , The Academy of Management Journal, Vol.38, No.5, 1995.

- Lawrence V. Suda, In Praise of Followers, PM World Journal Vol. III, Issue II – February 2014 ,1-11.

- Mark d FUlford,Cathy A Enz the impact of empowerment on service employees,journal of managerial issues, vol .VII number 2 summer 1995.

- Mirdulo mishra, kamika gang, chauchal wadhawan, ijaber, new Delhi, india,,vol13,n03,2015.

- Na Youn Lee, followership in international relations : East Asia in the 21st century, EPIK Journals online, vol5, iss.03.

- Nuttawuth Muenjohn et al, Leadership, Cambridge University Press, 2018.

- Panagiotis Gkorezis, Leonidas Hatzithomas and Eugenia Petridou, The Impact of Leader's Humor on Employees' Psychological Empowerment: the Moderating Role of Tenure, Journal of Managerial Issues, Vol.23, No.1, 2011.

- Said Shaban Hamed, antecedents and consequences of employees empowerment, management review Man international journal, volume5 .number1, 2010.

- Schwind, Karen M., "On Followership". Education Masters. Paper, 2009.

- Silvena Dencheva, Followership qualities and models, Conference Paper · Varna University of Management, July 2014.

- Sronce, R, & Arendt, L. A. Demonstrating the Interplay of Leaders and Followers. Journal of Management Education, 33(6),2009,pp 699–724.

- Uhl-Bien, M., et al., Followership theory: A review and research agenda, The Leadership Quarterly, 2013.

الأطروحات باللغة الأجنبية:

- Ann Coombes Goodman, orientation leaders: followership styles and risk-taking attitudes, dissertation, the Office of Graduate and Professional Studies of Texas A&M University, usa December 2015.

- Elizabeth George, a study on the effect of psychological empowerment on job satisfaction and job related stress among the bank employees , phd thesis, cochin university Kerala India 2013.

مواقع الانترنت باللغة الأجنبية:

- https://www.merriam-webster.com/dictionary/empowerment.4/8/2017

- https://en.oxforddictionaries.com/definition/empowerment.22/4/2017

- Sam Rainer, who you influence: five types of followers , 25/01/2013, https://samrainer.com/2013/01/who-you-influence-five-types-of-followers/, 15/03/2018.

-J. Norman Baldwin, 9 Personality Traits of Ideal Followers. https://www.success.com/9-personality-traits-of-ideal-followers/.22/05/2018

المـــلاحق

الملحق رقم01- نموذج الاستبيان:

استبيان

سيدتي، سيدي

نتشرف بأن نضع بن أيديكم هذا الاستبيان ، الذي يندرج ضمن البحث المتعلق بأطروحة الدكتوراه تحت عنوان: **تأثير الأنماط القيادية في تعزيز تمكين العنصر البشري-دراسة حالة على عينة من الهيئات الإدارية بالجزائر**- لذا نرجو من سيادتكم قراءة الاستبيان بتمعن ووضع علامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة لرأيكم، مع العلم أن تعبئة الاستبيان بصدق وصراحة تامة سيكون له أثر كبير في الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية، كما أن المعلومات التي تقدمونها ستكون في سرية تامة ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم تعاونكم، وتقبلوا كل التقدير والاحترام.

1- معلومات شخصية:

الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

السن:

المستوى الدراسي:

الخيرة المهنية:

المحور الأول	الأنماط القيادية	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	نمط القيادة التحويلية					
	بعد التأثير المثالي					
س1	يشعر المدير بالفخر لإشراكي معه في اتخاذ القرارات					
س2	يتجاوز المدير مصالحه الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة					
س3	يتصرف المدير بطريقة تكسبه احترام الآخرين					
س4	يبرز مديري شعوره بالقوة و الثقة بنفسه					
س5	يوفر مديري الثقة الكاملة للآخرين					
س6	يتحدث مديري عن أهم معتقداته و قيمه					
س7	يبرز المدير أهمية وجود شعور قوي بالأهداف					
س8	يحثني المدير على التحلي بالجوانب المعنوية وبالأخلاق عند اتخاذي للقرارات					
س9	يؤكد المدير على أهمية الاهتمام برسالة المنظمة					
	بعد الدافعية الإلهامية					
س10	لدى المدير رؤية مستقبلية قاطعة و واضحة					
س11	يتحدث مديري بتفاؤل عن المستقبل					
س12	يظهر مديري ثقته ببلوغ الأهداف المنشودة					
س13	يتحدث مديري بحماسة عن ما يجب انجازه					
س14	يوفر لي مديري التشجيع و يحفزني لتحقيق أكثر مما أتوقع أن أنفذه شخصيا					
	بعد الاعتبارية الفردية					
س15	يمضي مديري جزءا من وقته في تعليم و تدريب الموظفين على بعض المهام					
س16	يعاملني مديري كفرد مستقل عوضا عن جزء من مجموعة					
س17	يساعدني مديري على تطوير نقاط قوتي .					
	بعد الاستثارة الفكرية					
س18	يجرب المدير الطرق المفروض انتهاجها من طرف الموظفين لمعرفة مدى ملائمتها لاداء المهام					
س19	يبحث مديري عن وجهات نظر مختلفة من اجل حل					

	المشكلات					
س20	يجعلني مديري انظر للمشاكل من زوايا مختلفة					
س21	يقترح مديري طرقا جديدة للنظر في كيفية إتمام المهام					
نمط القيادة التبادلية						
بعد الإدارة بالاستثناء– سلبي						
س22	يتدخل مديري لحل المشاكل المستعصية بعد تفاقمها					
س23	يظهر مديري إيمانه بمبدأ بأنه يمكن إصلاح الأمور ما دامت لم تنكسر بعد					
س24	يظهر مديري للموظفين بضرورة عدم تدخله قبل أن تزداد المشاكل سوءا					
بعد الإدارة بالاستثناء – ايجابي						
س25	يركز مديري اهتمامه على الأخطاء و المخالفات المرتكبة من طرف الموظفين و البحث عن معالجتها					
س26	يركز مديري كل اهتماماته للتعامل مع الأخطاء و الشكاوى و الفشل في انجاز المهام					
س27	يوجه مديري انتباهي نحو فشلي في تحقيق المهام و ضرورة معالجة الأخطاء المرتكبة					
بعد المكافأة المشروطة						
س28	يقدم لي مديري الدعم و المساندة نظير مجهوداتي المبذولة					
س 29	يبحث مديري عن الأشخاص الذين ساهموا في تحقيق الأداء المنشود و يعبر عن رضاه لهم					
س 30	يتحدث مديري بكل وضوح مع الموظفين حول ما يتوقعون الحصول عليه من مكافآت في حال تحقيق الأداء المنشود					
س 31	يشعر مديري بالرضا عندما أحقق التوقعات المطلوبة مني					
نمط القيادة الحرة(المتساهل)						
س32	يتجنب مديري التدخل في الامور الهامة					

س 33	لا أجد مديري بجانبي عندما أكون في أمس الحاجة إليه					
س34	يتجنب مديري اتخاذ القرارات					
المحور الثاني	**التمكين**					
التمكين الهيكلي						
الدعم						
س 35	احصل على التوجيه من مديري و زملاء العمل					
س 36	المنظمة تعترف بانجازات الموظفين و نجاحهم					
س37	زملاء العمل يقدمون المساعدة و الاقتراحات لحل المشاكل التي تواجهني					
س38	تعمل المنظمة على مكافئة الموظفين مقابل الزيادة في العمل و تقديم المساعدة التي يحتاجونها لأداء العمل بشكل أفضل					
س39	يقدر زملائي في العمل مساهمة الموظفين الآخرين و يهتمون بأحوالهم					
س40	احصل في المنظمة التي اعمل بها على دعم معنوي من خلال الاستماع و الاهتمام بمتطلبات حياتي الوظيفية					
س41	يعمل المسؤول على توفير متطلبات الموظف العملية كلما دعت الضرورة لذلك					
س42	يقوم المسؤول بترتيب أيام العمل بالطريقة التي تزيد من أدائي أثناء و خارج أوقات العمل					
إتاحة الفرصة						
س43	توفر الوظيفة حرية واستقلالية كبيرة وسلطة للموظفين لتقدير و تحديد الإجراءات المستخدمة لتنفيذ المهام و العمل					
س44	توفر الوظيفة الفرصة للمشاركة في المشاريع المهمة مما يرفع التحدي لدى الموظف و يزيد من مسؤولياته					
س45	تتاح لي فرصة اكتساب مهارات و معارف جديدة مرتبطة بالوظيفة					

س46	توفر لي وظيفتي فرصة الترقية و النمو في المنظمة					
س47	تقدم المنظمة فوائد و مكافآت للحصول على نتائج أفضل					
س 48	توفر المنظمة فرصة التدريب و التطوير للموظف					
الولوج للمعلومات						
س 49	توفر المنظمة للموظفين المعرفة و المهارات اللازمة لأداء وظائفهم					
س 50	يمكن للموظفين الوصول لمصادر المعلومات و مشاركة المعلومات مع الزملاء					
س 51	يشارك عدد كبير من الموظفين في سلطة اتخاذ القرار مع رؤساء العمل					
س 52	توضح المنظمة للموظف ما يجب فعله و الطريقة المثلى لذلك لتتماشى مع أهدافها					
س 53	يوضح المدير أهداف المنظمة بوضوح تام					
س54	المعلومات المتاحة للموظف مهمة وّذات صلة بالأهداف التنظيمية					
الوصول للموارد						
س55	توفر المنظمة الوقت الكافي و اللازم لانجاز المهام					
س 56	للموظف القدرة على إحضار المواد اللازمة					
س 57	تتوفر المنظمة على مرافق كافية					
س 58	تتيح المنظمة للموظفين ذوي الكفاءات و المهارات استخدام الأدوات المناسبة لمستواهم قصد الاستفادة منهما					
س 59	هناك ما يكفي من الموارد البشرية لانجاز المهام					
س 60	يحصل الموظف على المساعدة المؤقتة و يقدمها عند الحاجة للآخرين					
التمكين النفسي						
س61	لدي الثقة في قدراتي على انجاز العمل الموكل لي					
س62	العمل الذي أقوم به مهم بالنسبة لي					
س63	لدي استقلالية كبيرة في كيفية أدائي لعملي					
س64	لدي تأثير كبير في مكان العمل					

س65	العمل الذي أقوم به ذو معنى بالنسبة لي					
س66	لدي سلطة تقرير ما يجب فعله فيما يخص عملي					
س67	لدي استقلالية كبيرة في كيفية أدائي لعملي					
س68	لدي المهارات اللازمة لأداء العمل					
س69	لدي القدرة على ضمان أداء الأنشطة المتعلقة بعملي بمفردي					

الملحق رقم02: نتائج تحليل برنامج spss النسخة 23.

1- قياس ثبات الأداة:

Reliability

Notes

Output Created		27-JUL-2020 13:01:18
Comments		
Input	Data	C:\Users\mohamed\Documents\memoire.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	10
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=بعد_التأثير_المثالي بعد_الدافعية_الإلهامية بعد_الاعتبارية بعد_الاستثارة_الفكرية_لفردية بعد /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	10	100.0
	Excluded[a]	0	0
	Total	10	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.967	4

RELIABILITY /VARIABLES=بعد_المكافأة_المشروطة بعد_الإدارة_بالاستثناء_سلبي بعد_الإدارة_بالاستثناء_ايجابي /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes

Output Created		27-JUL-2020 13:02:35
Comments		
Input	Data	C:\Users\mohamed\Documents\memoire.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	10
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=بعد_المكافأة_المشروطة بعد_الإدارة_بالاستثناء_سلبي بعد_الإدارة_بالاستثناء_ايجابي /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	10	100.0
	Excluded[a]	0	0
	Total	10	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.607	3

RELIABILITY /VARIABLES=س35 س34 س33 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes

Output Created		27-JUL-2020 13:05:29
Comments		
Input	Data	C:\Users\mohamed\Documents\memoire.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	10
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=س35 س34 س33 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	10	100.0
	Excluded[a]	0	0
	Total	10	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.711	3

RELIABILITY /VARIABLES= س22 س21 س20 س19 س18 س17 س16 س15 س14 س13 س12 س11 س10 س9 س8 س7 س6 س5 س4 س3 س2 س1 س36 س35 س34 س33 س32 س31 س30 س29 س28 س27 س26 س25 س24 س23 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes

Output Created		27-JUL-2020 13:53:40
Comments		
Input	Data	C:\Users\mohamed\Documents\memoire.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	10
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.

Syntax	RELIABILITY /VARIABLES= س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 س11 س12 س13 س14 س15 س16 س17 س18 س19 س20 س21 س22 س23 س24 س25 س26 س27 س28 س29 س30 س31 س32 س33 س34 س35 س36 /SCALE('ALL ARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	10	100.0
	Excluded[a]	0	0
	Total	10	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.949	36

RELIABILITY /VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes

Output Created		27-JUL-2020 13:55:54
Comments		
Input	Data	C:\Users\mohamed\Documents\memoire.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	in Working Data File	10
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES= س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	10	100.0
	Excluded[a]	0	0
	Total	10	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items

.942	9

RELIABILITY /VARIABLES=س10 س11 س12 س13 س14 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes

Output Created		27-JUL-2020 13:56:44
Comments		
Input	Data	C:\Users\mohamed\Documents\memoire.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	10
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=س10 س11 س12 س13 س14 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	10	100.0
	Excluded[a]	0	0
	Total	10	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.916	5

RELIABILITY /VARIABLES=س15 س16 س17 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes

Output Created		27-JUL-2020 13:57:35
Comments		
Input	Data	C:\Users\mohamed\Documents\memoire.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	10
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=س15 س16 س17 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%

Cases	Valid	10	100
	Excluded[a]	0	0
	Total	10	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.657	3

RELIABILITY /VARIABLES=س18 س19 س20 س21 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes

Output Created		27-JUL-2020 13:58:39
Comments		
Input	Data	C:\Users\mohamed\Documents\memoire.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	10
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=س18 س19 س20 س21 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	10	100.0
	Excluded[a]	0	0
	Total	10	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.854	4

RELIABILITY /VARIABLES=س22 س24 س25 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA

Reliability

Notes

Output Created		27-JUL-2020 14:03:04
Comments		
Input	Data	C:\Users\mohamed\Documents\memoire.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>

	N of Rows in Working Data File	10
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=25س 24س 22س /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	10	100.0
	Excluded[a]	0	0
	Total	10	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.699	3

RELIABILITY /VARIABLES=28س 27س 26س /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA

Reliability

Notes

Output Created		27-JUL-2020 14:05:46
Comments		
Input	Data	C:\Users\mohamed\Documents\memoire.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	10
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=28س 27س 26س /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	10	100.0
	Excluded[a]	0	0
	Total	10	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.649	3

RELIABILITY /VARIABLES=س29 س30 س31 س32 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA

Reliability

Notes

Output Created		27-JUL-2020 14:06:53
Comments		
Input	Data	C:\Users\mohamed\Documents\memoire.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	10
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES= س29 س30 س31 س32 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	10	100.0
	Excluded[a]	0	0
	Total	10	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.696	4

RELIABILITY /VARIABLES=س37 س38 س39 س40 س41 س42 س43 س44 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA

Reliability

Notes

Output Created		27-JUL-2020 14:09:27
Comments		
Input	Data	C:\Users\mohamed\Documents\memoire.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	10
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.

Syntax	RELIABILITY /VARIABLES= س37 س38 س39 س40 س41 س42 س43 س44 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	10	100.0
	Excluded[a]	0	0
	Total	10	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.793	8

RELIABILITY /VARIABLES=س45 س46 س47 س48 س49 س50 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA

Reliability

Notes

Output Created		27-JUL-2020 14:10:26
Comments		
Input	Data	C:\Users\mohamed\Documents\memoire.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	10
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=س45 س46 س47 س48 س49 س50 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	10	100.0
	Excluded[a]	0	0
	Total	10	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.902	6

RELIABILITY /VARIABLES=س51 س52 س53 س54 س55 س56 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA

Reliability

Notes

Output Created		27-JUL-2020 14:11:11
Comments		
Input	Data	C:\Users\mohamed\Documents\memoire.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>

	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	10
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=س51 س52 س53 س54 س55 س56 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	10	100.0
	Excluded[a]	0	0
	Total	10	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.723	6

RELIABILITY /VARIABLES=س57 س58 س59 س60 س61 س62 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA

Reliability

Notes

Output Created		27-JUL-2020 14:12:13
Comments		
Input	Data	C:\Users\mohamed\Documents\memoire.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	10
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=س57 س58 س59 س60 س61 س62 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	10	100.0
	Excluded[a]	0	0
	Total	10	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.701	6

RELIABILITY /VARIABLES=س63 س64 س65 س66 س67 س68 س69 س70 س71 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA

Reliability

Notes

Output Created		27-JUL-2020 14:13:18
Comments		
Input	Data	C:\Users\mohamed\Documents\memoire.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	10
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES= س63 س64 س65 س66 س67 س68 س69 س70 س71 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	10	100.0
	Excluded[a]	0	0
	Total	10	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.805	9

RELIABILITY /VARIABLES= س37 س38 س39 س40 س41 س42 س43 س44 س45 س46 س47 س48 س49 س50 س51 س52 س53 س54 س55 س56 س57 س58 س59 س60 س61 س62 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA

Reliability

Notes

Output Created		27-JUL-2020 14:16:15
Comments		
Input	Data	C:\Users\mohamed\Documents\memoire.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	10
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES= س37 س38 س39 س40 س41 س42 س43 س44 س45 س46 س47 س48 س49 س50 س51 س52 س53 س54 س55 س56 س57 س58 س59 س60 س61 س62 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	8	5.9
	Excluded[a]	128	94.1
	Total	136	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.929	26

RELIABILITY /VARIABLES= س56 س55 س54 س53 س52 س51 س50 س49 س48 س47 س46 س45 س44 س43 س42 س41 س40 س39 س38 س37 س57 س71 س70 س69 س68 س67 س66 س65 س64 س63 س62 س61 س60 س59 س58 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA

Reliability

Notes

Output Created		27-JUL-2020 14:17:09
Comments		
Input	Data	C:\Users\mohamed\Documents\memoire.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	10
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES= س37 س38 س39 س40 س41 س42 س43 س44 س45 س46 س47 س48 س49 س50 س51 س52 س53 س54 س55 س56 س57 س58 س59 س60 س61 س62 س63 س64 س65 س66 س67 س68 س69 س70 س71 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	10	100.0
	Excluded[a]	0	0
	Total	10	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.943	35

RELIABILITY /VARIABLES= س56 س55 س54 س53 س52 س51 س50 س49 س48 س47 س46 س45 س44 س43 س42 س41 س40 س39 س38 س37 س57 س13 س12 س11 س10 س9 س8 س7 س6 س5 س4 س3 س2 س1 س71 س70 س69 س68 س67 س66 س65 س64 س63 س62 س61 س60 س59 س58 س36 س35 س34 س33 س32 س31 س30 س29 س28 س27 س26 س25 س24 س23 س22 س21 س20 س19 س18 س17 س16 س15 س14 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA

Reliability

Notes

Output Created		27-JUL-2020 14:19:27
Comments		

Input	Data	C:\Users\mohamed\Documents\memoire.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	10
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES= 40س 39س 38س 37س 51س 50س 49س 48س 47س 46س 45س 44س 43س 42س 41س 57س 56س 55س 54س 53س 52س 62س 61س 60س 59س 58س 2س 1س 71س 70س 69س 68س 67س 66س 65س 64س 63س 15س 14س13س 12س 11س 10س 9س 8س 7س 6س 5س 4س 3س 26س 25س 24س 23س 22س 21س 20س 19س 18س 17س 16س 36س 35س 34س 33س 32س 31س 30س 29س 28س 27س /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	10	100.0
	Excluded[a]	0	0
	Total	10	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.970	71

RELIABILITY /VARIABLES= 56س 55س 54س 53س 52س 51س 50س 49س 48س 47س 46س 45س 44س 43س 42س 41س 40س 39س 38س 37س 57س 14س13س 12س 11س 10س 9س 8س 7س 6س 5س 4س 3س 2س 1س 71س 70س 69س 68س 67س 66س 65س 64س 63س 62س 61س 60س 59س 58س 35س 34س 33س 32س 31س 30س 29س 28س 27س 26س 25س 24س 22س 21س 20س 19س 18س 17س 16س 15س /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA

Reliability

Notes

Output Created		27-JUL-2020 14:21:03
Comments		
Input	Data	C:\Users\mohamed\Documents\memoire.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	10
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES= 41س 40س 39س 38س 37س 52س 51س 50س 49س 48س 47س 46س 45س 44س 43س 42س 57س 56س 55س 54س 53س 63س 62س 61س 60س 59س 58س 5س 4س 3س 2س 1س 71س 70س 69س 68س 67س 66س 65س 64س 17س 16س 15س 14س13س 12س 11س 10س 9س 8س 7س 6س 30س 29س 28س 27س 26س 25س 24س 22س 21س 20س 19 18س 35س 34س 33س 32س 31س /SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA

Scale: ALL VARIABLES

case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	10	100.0
	Excluded[a]	0	0
	Total	10	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.972	69

2- قياس الاتساق الداخلي:

Correlations

		1س: يشعر المدير بالفخر لإشراكي في معه اتخاذ القرارات	2 س: يتجاوز المدير مصالحه الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة	3: س يتصرف المدير بطريقة تكسبه احترام الآخرين	س 4: يبرز مديري شعوره و بالقوة الثقة بنفسه	5 س: يوفر مديري الثقة الكاملة للآخرين	6: س يتحدث مديري أهم عن معتقداته و قيمه	7 س: يبرز المدير أهمية وجود قوي شعور بالأهداف	يحثني: 8 س التحلي على المدير المعنوية بالجوانب عند وبالأخلاق للقرارات اتخاذي	يؤكد:9 س على المدير الاهتمام أهمية برسالة المنظمة	COMPUTE _التأثير_بعد =MEAN(س1,س2,س3,س4,س5,س6,س7,س8,س9)
1س: يشعر بالفخر المدير معه لإشراكي اتخاذ في القرارات	Pearson Correlation	1	.608	.834**	.603	.494	.950**	.556	.512	.784**	.858**
	Sig. (2-tailed)		.062	.003	.065	.146	.000	.095	.131	.007	.001
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
2 س: يتجاوز المدير مصالحه في الشخصية مصلحة سبيل الجماعة	Pearson Correlation	.608	1	.741*	.448	.703*	.668*	.725*	.587	.774**	.844**
	Sig. (2-tailed)	.062		.014	.195	.023	.035	.018	.074	.009	.002
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
3: س يتصرف المدير تكسبه بطريقة احترام الآخرين	Pearson Correlation	.834**	.741*	1	.581	.782**	.893**	.725*	.599	.683*	.923**
	Sig. (2-tailed)	.003	.014		.078	.008	.001	.018	.067	.030	.000
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
يبرز:4 س مديري بالقوة شعوره بنفسه الثقة و	Pearson Correlation	.603	.448	.581	1	.552	.759*	.475	.453	.332	.687*
	Sig. (2-tailed)	.065	.195	.078		.098	.011	.166	.188	.348	.028
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
يوفر :5 س الثقة مديري الكاملة للآخرين	Pearson Correlation	.494	.703*	.782**	.552	1	.629	.587	.466	.559	.782**
	Sig. (2-tailed)	.146	.023	.008	.098		.051	.074	.175	.093	.008
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

يتحدث :6 س عن مديري معتقداته أهم قيمه و	Pearson Correlation	.950**	.668*	.893**	.759*	.629	1	.711*	.598	.714*	.930**
	Sig. (2-tailed)	.000	.035	.001	.011	.051		.021	.068	.020	.000
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
يبرز:7 س أهمية المدير شعور وجود قوي بالأهداف	Pearson Correlation	.556	.725*	.725*	.475	.587	.711*	1	.823**	.612	.825**
	Sig. (2-tailed)	.095	.018	.018	.166	.074	.021		.003	.060	.003
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
يحثني: 8 س على المدير التحلي بالجوانب المعنوية وبالأخلاق اتخاذي عند للقرارات	Pearson Correlation	.512	.587	.599	.453	.466	.598	.823**	1	.672*	.755*
	Sig. (2-tailed)	.131	.074	.067	.188	.175	.068	.003		.033	.012
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
يؤكد:9 س على المدير أهمية الاهتمام برسالة المنظمة	Pearson Correlation	.784**	.774**	.683*	.332	.559	.714*	.612	.672*	1	.833**
	Sig. (2-tailed)	.007	.009	.030	.348	.093	.020	.060	.033		.003
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
COMPUTE _التأثير_بعد المثالي=MEAN(س1,س2,س3,س4,س5,س6,س7,س8,س9)	Pearson Correlation	.858**	.844**	.923**	.687*	.782**	.930**	.825**	.755*	.833**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.002	.000	.028	.008	.000	.003	.012	.003	
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		لدى:10 س رؤية المدير مستقبلية و قاطعة واضحة	يتحدث:11 س بتفاؤل مديري المستقبل عن	12س: يظهر ثقته مديري ببلوغ الأهداف المنشودة	13س: يتحدث مديري عن بحماسة يجب ما انجازه	يوفر:14 س مديري لي و التشجيع لتحقيق يحفزني أتوقع مما أكثر أنفذه أن شخصيا	COMPUTE _الدافعية_بعد الإلهامية=MEAN(س10,س11,س12,س13,س14)
رؤية المدير لدى:10 س واضحة و قاطعة مستقبلية	Pearson Correlation	1	.422	.641*	.782**	.953**	.893**
	Sig. (2-tailed)		.224	.046	.007	.000	.001
	N	10	10	10	10	10	10
بتفاؤل مديري يتحدث:11 س المستقبل عن	earson Correlation	.422	1	.760*	.573	.518	.737*
	Sig. (2-tailed)	.224		.011	.083	.125	.015
	N	10	10	10	10	10	10
ثقته مديري يظهر :12س المنشودة الأهداف ببلوغ	Pearson Correlation	.641*	.760*	1	.761*	.652*	.865**
	Sig. (2-tailed)	.046	.011		.010	.041	.001
	N	10	10	10	10	10	10
بحماسة مديري يتحدث:13س انجازه يجب ما عن	Pearson Correlation	.782**	.573	.761*	1	.815**	.908**
	Sig. (2-tailed)	.007	.083	.010		.004	.000
	N	10	10	10	10	10	10
مديري لي يوفر:14 س لتحقيق يحفزني و التشجيع أنفذه أن أتوقع مما أكثر شخصيا	Pearson Correlation	.953**	.518	.652*	.815**	1	.924**
	Sig. (2-tailed)	.000	.125	.041	.004		.000
	N	10	10	10	10	10	10
COMPUTE الإلهامية_الدافعية_بعد=MEAN(س10,س11,س12,س13,س14)	Pearson Correlation	.893**	.737*	.865**	.908**	.924**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.015	.001	.000	.000	
	N	10	10	10	10	10	10

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		مديري يمضي:15 س تعليم في وقته من جزءا الموظفين تدريب و المهام بعض على	يعاملني:16 س مستقل كفرد مديري من جزء عن عوضا مجموعة	يساعدني :17 س على مديري نقاط تطوير . قوتي	COMPUTE لفردية_الاعتبارية_بعد=MEAN(س17,س16,س15)
من جزءا مديري يمضي:15 س تدريب و تعليم في وقته المهام بعض على الموظفين	Pearson Correlation	1	.561	.303	.788**
	Sig. (2-tailed)		.092	.395	.007
	N	10	10	10	10
كفرد مديري يعاملني:16 س من جزء عن عوضا مستقل مجموعة	Pearson Correlation	.561	1	.331	.801**
	Sig. (2-tailed)	.092		.350	.005
	N	10	10	10	10
على مديري يساعدني :17 س . قوتي نقاط تطوير	Pearson Correlation	.303	.331	1	.731*
	Sig. (2-tailed)	.395	.350		.016
	N	10	10	10	10
COMPUTE لفردية_الاعتبارية_بعد=MEAN(س17,س16,س15)	Pearson Correlation	.788**	.801**	.731*	1
	Sig. (2-tailed)	.007	.005	.016	
	N	10	10	10	10

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		يجرب:18 س الطرق المدير المفروض من انتهاجها طرف الموظفين مدى لمعرفة لاداء ملائمتها المهام	يبحث :19 س عن مديري نظر وجهات اجل من مختلفة المشكلات حل	يجعلني:20 س انظر مديري من للمشاكل مختلفة زوايا	يقترح:21 س طرقا مديري في للنظر جديدة المهام إتمام كيفية	COMPUTE بعد_الاستثارة_الفكرية=MEAN(س18,س19,س20,س21)
الطرق المدير يجرب:18 س طرف من انتهاجها المفروض ملائمتها مدى لمعرفة الموظفين المهام لاداء	Pearson Correlation	1	.734*	.494	.336	.747*
	Sig. (2-tailed)		.016	.147	.343	.013
	N	10	10	10	10	10
وجهات عن مديري يبحث :19 س المشكلات حل اجل من مختلفة نظر	Pearson Correlation	.734*	1	.573	.545	.861**
	Sig. (2-tailed)	.016		.084	.103	.001
	N	10	10	10	10	10
انظر مديري يجعلني:20 س مختلفة زوايا من للمشاكل	Pearson Correlation	.494	.573	1	.912**	.891**
	Sig. (2-tailed)	.147	.084		.000	.001
	N	10	10	10	10	10
جديدة طرقا مديري يقترح:21 س المهام إتمام كيفية في للنظر	Pearson Correlation	.336	.545	.912**	1	.843**
	Sig. (2-tailed)	.343	.103	.000		.002
	N	10	10	10	10	10
COMPUTE بعد_الاستثارة_الفكرية=MEAN(س18,س19,س20,س21)	Pearson Correlation	.747*	.861**	.891**	.843**	1
	Sig. (2-tailed)	.013	.001	.001	.002	
	N	10	10	10	10	10

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		COMPUTE المثالي_التأثير_بعد=MEAN(س1,س2,س3,س4,س5,س6,س7,س8,س9)	COMPUTE الدافعية_بعد_الإلهامية=MEAN(س10,س11,س12,س13,س14)	COMPUTE الاعتبارية_بعد_لفردية=MEAN(س15,س16,س17)	COMPUTE الاستثارة_بعد_الفكرية=MEAN(س18,س19,س20,س21)	COMPUTE التحويلية_القيادة=MEAN(التأثير_بعد_الدافعية_بعد,المثالي_بعد,الإلهامية بعد,لفردية_الاعتبارية_الفكرية_الاستثارة)
COMPUTE	Pearson Correlation	1	.904**	.858**	.887**	.955**

المثالي_التأثير_بعد =MEAN(س1,س2,س3,س4,س5,س6,س7,س8,س9)	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.001	.000
	N	10	10	10	10	10
COMPUTE _الدافعية_بعد الإلهامية=MEAN (س10,س11,س12 ,س13,س14)	Pearson Correlation	.904**	1	.903**	.861**	.961**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001	.000
	N	10	10	10	10	10
COMPUTE _الاعتبارية_بعد لفردية=MEAN(س15,س16,س17)	Pearson Correlation	.858**	.903**	1	.928**	.960**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.000	.000
	N	10	10	10	10	10
COMPUTE _الاستثارة_بعد الفكرية=MEAN(س18,س19,س20, س21)	Pearson Correlation	.887**	.861**	.928**	1	.956**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.000		.000
	N	10	10	10	10	10
COMPUTE =التحويلية_القيادة MEAN(بعد_ _بعد,المثالي_التأثير _الإلهامية_الدافعية, _الاعتبارية_بعد _بعد,لفردية _الفكرية_الاستثارة)	Pearson Correlation	.955**	.961**	.960**	.956**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	10	10	10	10	10

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		يتدخل:22 س لحل مديري المشاكل بعد المستعصية تفاقمها	إيمانه مديري يظهر:24 س إصلاح يمكن بأنه بمبدأ تنكسر لم دامت ما الأمور بعد	مديري يظهر :25 س عدم بضرورة للموظفين المشاكل تزداد أن قبل تدخله سوءا	COMPUTE _بالاستثناء_الإدارة_بعد =MEAN(س22,س24,س25)_سلبي
المشاكل لحل مديري يتدخل:22 س تفاقمها بعد المستعصية	Pearson Correlation	1	.563	.505	.881**
	Sig. (2-tailed)		.090	.137	.001
		10	10	10	10
بأنه بمبدأ إيمانه مديري يظهر:24 س تنكسر لم دامت ما الأمور إصلاح يمكن بعد	Pearson Correlation	.563	1	.232	.782**
	Sig. (2-tailed)	.090		.519	.008
	N	10	10	10	10
للموظفين مديري يظهر :25 س تزداد أن قبل تدخله عدم بضرورة سوءا المشاكل	Pearson Correlation	.505	.232	1	.700*
	Sig. (2-tailed)	.137	.519		.024
	N	10	10	10	10
COMPUTE =MEAN_سلبي_بالاستثناء_الإدارة_بعد (س22,س24,س25)	Pearson Correlation	.881**	.782**	.700*	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.008	.024	
	N	10	10	10	10

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		مديري يركز:26 س الأخطاء على اهتمامه المرتكبة المخالفات و و الموظفين طرف من معالجتها عن البحث	مديري يركز:27 س للتعامل اهتماماته كل و الأخطاء مع في الفشل و الشكاوى المهام انجاز	يوجه:28س انتباهي مديري في فشلي نحو و المهام تحقيق معالجة ضرورة المرتكبة الأخطاء	COMPUTE _بالاستثناء_الإدارة_بعد =MEAN(س26, س27,س28)_ايجابي
و الأخطاء على اهتمامه مديري يركز:26 س و الموظفين طرف من المرتكبة المخالفات معالجتها عن البحث	Pearson Correlation	1	.020	.267	.586
	Sig. (2-tailed)		.957	.456	.045
	N	10	10	10	10
مع للتعامل اهتماماته كل مديري يركز:27 س المهام انجاز في الفشل و الشكاوى و الأخطاء	Pearson Correlation	-.020	1	.793**	.816**
	Sig. (2-tailed)	.957		.006	.004
	N	10	10	10	10
في فشلي نحو انتباهي مديري يوجه:28س	Pearson Correlation	.267	.793**	1	.944**

الأخطاء معالجة ضرورة و المهام تحقيق المرتكبة	Sig. (2-tailed)	.456	.006		.000
	N	10	10	10	10
COMPUTE ايجابي_بالاستثناء_الإدارة_بعد=MEAN(س26,س27,س28)	Pearson Correlation	.586	.816**	.944**	1
	Sig. (2-tailed)	.045	.004	.000	
	N	10	10	10	10

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		COMPUTE المكافأة_بعد_المشروطة=MEAN(س29,س30,س31,س32)	يقدم:29 س مديري لي و الدعم نظير المساندة مجهوداتي المبذولة	مديري يبحث:30س الذين الأشخاص عن تحقيق في ساهموا و المنشود الأداء لهم رضاه عن يعبر	وضوح بكل مديري يتحدث:31 س يتوقعون ما حول الموظفين مع حال في مكافآت من عليه الحصول المنشود الأداء تحقيق	مديري يشعر :32س أحقق عندما بالرضا مني المطلوبة التوقعات
COMPUTE المكافأة_بعد_المشروطة=MEAN(س29,س30,س31,س32)	Pearson Correlation	1	.846**	.896**	.234	.757*
	Sig. (2-tailed)		.002	.000	.515	.011
	N	10	10	10	10	10
مديري لي يقدم:29 س نظير المساندة و الدعم المبذولة مجهوداتي	Pearson Correlation	.846**	1	.686*	-.037	.549
	Sig. (2-tailed)	.002		.028	.919	.004
	N	10	10	10	10	10
مديري يبحث:30س الذين الأشخاص عن تحقيق في ساهموا يعبر و المنشود الأداء لهم رضاه عن	Pearson Correlation	.896**	.686*	1	.106	.497
	Sig. (2-tailed)	.000	.028		.770	.044
	N	10	10	10	10	10
مديري يتحدث:31 س مع وضوح بكل ما حول الموظفين عليه الحصول يتوقعون حال في مكافآت من المنشود الأداء تحقيق	Pearson Correlation	.234	-.037	.106	1	.263
	Sig. (2-tailed)	.515	.919	.770		.049
	N	10	10	10	10	10
مديري يشعر :32س أحقق عندما بالرضا مني المطلوبة التوقعات	Pearson Correlation	.757*	.549	.497	.263	1
	Sig. (2-tailed)	.011	.004	.044	.049	
	N	10	10	10	10	10

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		COMPUTE الإدارة_بعد_بالاستثناء_سلبي=MEAN(س22,س24,س25)	COMPUTE الإدارة_بعد_بالاستثناء_ايجابي=MEAN(س26,س27,س28)	COMPUTE المكافأة_بعد_المشروطة=MEAN(س29,س30,س31,س32)	COMPUTE التبادلية_القيادة=MEAN(بعد_سلبي_بالاستثناء_الإدارة_بعد,ايجابي_بالاستثناء_الإدارة_بعد_المشروطة_المكافأة)
COMPUTE سلبي_بالاستثناء_الإدارة_بعد=MEAN(س22,س24,س25)	Pearson Correlation	1	.154	.639*	.679*
	Sig. (2-tailed)		.671	.047	.031
	N	10	10	10	10
COMPUTE ايجابي_بالاستثناء_الإدارة_بعد=MEAN(س26,س27,س28)	Pearson Correlation	.154	1	.556	.760*
	Sig. (2-tailed)	.671		.095	.011
	N	10	10	10	10
COMPUTE المشروطة_المكافأة_بعد=MEAN(س29,س30,س31,س32)	Pearson Correlation	.639*	.556	1	.894**
	Sig. (2-tailed)	.047	.095		.000
	N	10	10	10	10

COMPUTE التبادلية_القيادة=MEAN(بعد_الإدارة_ بالاستثناء_الإدارة_بعد,سلبي_بالاستثناء_ ,إيجابي (المشروطة_المكافأة_بعد)	Pearson Correlation	.679*	.760*	.894**	1
	Sig. (2-tailed)	.031	.011	.000	
	N	10	10	10	10

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		33 س: يتجنب مديري في التدخل الهامة الامور	34 س: مديري أجد لا في أكون عندما بجانبي إليه الحاجة أمس	35 س: اتخاذ مديري يتجنب القرارات	COMPUTE المتسببة_القيادة_نمط=MEAN(35س,34س,33س)
الهامة الامور في التدخل مديري يتجنب :33 س	Pearson Correlation	1	.710*	.335	.793**
	Sig. (2-tailed)		.021	.344	.006
	N	10	10	10	10
في أكون عندما بجانبي مديري أجد لا:34 س إليه الحاجة أمس	Pearson Correlation	.710*	1	.419	.893**
	Sig. (2-tailed)	.021		.228	.001
	N	10	10	10	10
القرارات اتخاذ مديري يتجنب :35 س	Pearson Correlation	.335	.419	1	.739*
	Sig. (2-tailed)	.344	.228		.015
	N	10	10	10	10
COMPUTE المتسببة_القيادة_نمط=MEAN(35س,34س,33س)	Pearson Correlation	.793**	.893**	.739*	1
	Sig. (2-tailed)	.006	.001	.015	
	N	10	10	10	10

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		37 س: احصل من التوجيه على زملاء و مديري العمل	38 س: المنظمة تعترف بانجازات و الموظفين نجاحهم	39 س: زملاء يقدمون العمل و المساعدة الاقتراحات المشاكل لحل تواجهني التي	40 س: تعمل على المنظمة مكافئة الموظفين الزيادة مقابل و العمل في تقديم المساعدة التي يحتاجونها العمل لأداء أفضل بشكل	41 س: يقدر زملائي في العمل مساهمة الموظ فين الآخرين و ن يهتمون بأحوالهم	42 س: احصل في المنظمة التي بها اعمل دعم على معنوي خلال من الاستماع و الاهتمام بمتطلبات حياتي الوظيفية	43 س: يعمل المسؤو ل على توفير متطلبا ت الموظ ف العملية كلما دعت الضرو رة لذلك كلما	44 س: يقوم المسؤول أيام بترتيب العمل بالطريقة التي تزيد التي أدائي من و أثناء خارج أوقات العمل	COMPUTE الدعم=MEAN(38س,37س, 41س,40س,39 س,43س,42س, 44)
37 س: احصل على و مديري من التوجيه العمل زملاء	Pearson Correlation	1	.356	.331	.538	.552	.725*	.145	.191	.720*
	Sig. (2-tailed)		.312	.349	.108	.098	.018	.690	.623	.019
	N	10	10	10	10	10	10	10	9	10
38 س: تعترف المنظمة و الموظفين بانجازات نجاحهم	Pearson Correlation	.356	1	.000	.583	.019	.452	.813**	.806**	.829**
	Sig. (2-tailed)	.312		1.000	.077	.958	.190	.004	.009	.003
	N	10	10	10	10	10	10	10	9	10
39 س: زملاء العمل و المساعدة يقدمون المشاكل لحل الاقتراحات تواجهني التي	Pearson Correlation	.331	.000	1	-.066	.285	.067	-.336	-.338	.345
	Sig. (2-tailed)	.349	1.000		.857	.426	.854	.342	.374	.050
	N	10	10	10	10	10	10	10	9	10
40 س: تعمل المنظمة على مكافئة الموظفين و العمل في الزيادة مقابل	Pearson Correlation	.538	.583	-.066	1	.219	.402	.402	.354	.678*
	Sig. (2-tailed)	.108	.077	.857		.544	.249	.249	.351	.031

التي المساعدة تقديم العمل لأداء يحتاجونها أفضل بشكل	N	10	10	10	10	10	10	9	10
في زملائي يقدر:41 س الموظفين مساهمة العمل يهتمون و الآخرين بأحوالهم	Pearson Correlation	.552	.019	.285	.219	1	.249	.000	.192	.445
	Sig. (2-tailed)	.098	.958	.426	.544		.488	1.000	.621	.047
	N	10	10	10	10	10	10	10	9	10
في احصل :42 س بها اعمل التي المنظمة من معنوي دعم على و الاستماع خلال حياتي بمتطلبات الاهتمام الوظيفية	Pearson Correlation	.725*	.452	.067	.402	.249	1	.412	.588	.756*
	Sig. (2-tailed)	.018	.190	.854	.249	.488		.237	.096	.011
	N	10	10	10	10	10	10	10	9	10
المسؤول يعمل :43 س متطلبات توفير على كلما العملية الموظف لذلك الضرورة دعت كلما	Pearson Correlation	.145	.813**	-.336	.402	.000	.412	1	.919**	.711*
	Sig. (2-tailed)	.690	.004	.342	.249	1.000	.237		.000	.021
	N	10	10	10	10	10	10	10	9	10
المسؤول يقوم:44 س العمل أيام بترتيب من تزيد التي بالطريقة خارج و أثناء أدائي العمل أوقات	Pearson Correlation	.191	.806**	-.338	.354	.192	.588	.919**	1	.778*
	Sig. (2-tailed)	.623	.009	.374	.351	.621	.096	.000		.014
	N	9	9	9	9	9	9	9	9	9
COMPUTE الدعم=MEAN(س37, س41,س38,س39,س40,س44,س43,س42)	Pearson Correlation	.720*	.829**	.345	.678*	.445	.756*	.711*	.778*	1
	Sig. (2-tailed)	.019	.003	.050	.031	.047	.011	.021	.014	
	N	10	10	10	10	10	10	10	9	10

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		توفر:45 س حرية الوظيفة واستقلالية وسلطة كبيرة للموظفين تحديد و لتقدير الإجراءات المستخدمة و المهام لتنفيذ العمل	توفر:46 س الوظيفة الفرصة في للمشاركة المشاريع مما المهمة التحدي يرفع الموظف لدى من يزيد و مسؤولياته	تتاح:47 س فرصة لي اكتساب و مهارات معارف جديدة مرتبطة بالوظيفة	توفر:48 س وظيفتي لي فرصة و الترقية في النمو المنظمة	س تقدم:49 المنظمة و فوائد مكافآت للحصو على ل نتائج أفضل	س توفر:50 المنظمة فرصة و التدريب التطوير للموظف	COMPUTE الفرصة_اتاحة=MEAN(س 49س,48س,47س,46س,45 س,50)
حرية الوظيفة توفر:45 س وسلطة كبيرة واستقلالية تحديد و لتقدير للموظفين لتنفيذ المستخدمة الإجراءات العمل و المهام	Pearson Correlation	1	.933**	.724*	.718*	.604	.594	.923**
	Sig. (2-tailed)		.000	.018	.019	.064	.070	.000
	N	10	9	10	10	10	10	10
الفرصة الوظيفة توفر:46 س المهمة المشاريع في للمشاركة لدى التحدي يرفع مما مسؤولياته من يزيد و الموظف	Pearson Correlation	.933**	1	.686*	.648	.638	.544	.885**
	Sig. (2-tailed)	.000		.041	.059	.065	.130	.002
	N	9	9	9	9	9	9	9
فرصة لي تتاح:47 س معارف و مهارات اكتساب بالوظيفة مرتبطة جديدة	Pearson Correlation	.724*	.686*	1	.771**	.323	.801**	.914**
	Sig. (2-tailed)	.018	.041		.009	.363	.005	.000
	N	10	9	10	10	10	10	10
وظيفتي لي توفر:48 س في النمو و الترقية فرصة المنظمة	Pearson Correlation	.718*	.648	.771**	1	-.040	.713*	.825**
	Sig. (2-tailed)	.019	.059	.009		.912	.021	.003
	N	10	9	10	10	10	10	10
و فوائد المنظمة تقدم:49 س نتائج على للحصول مكافآت أفضل	Pearson Correlation	.604	.638	.323	-.040	1	.121	.467
	Sig. (2-tailed)	.064	.065	.363	.912		.739	.049
	N	10	9	10	10	10	10	10

فرصة المنظمة توفر:50 س للموظف التطوير و التدريب	Pearson Correlation	.594	.544	.801**	.713*	.121	1	.812**
	Sig. (2-tailed)	.070	.130	.005	.021	.739		.004
	N	10	9	10	10	10	10	10
COMPUTE الفرصة_اتاحة=MEAN(س 45,س46,س47,س48,س49, س50)	Pearson Correlation	.923**	.885**	.914**	.825**	.467	.812**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.003	.049	.004	
	N	10	9	10	10	10	10	10

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		توفر :51 س المنظمة للموظفين و المعرفة و المهارات لأداء اللازمة وظائفهم	يمكن :52 س الوصول للموظفين لمصادر و المعلومات المعلومات مشاركة مع الزملاء مع	يشارك :53 س من كبير عدد في الموظفين اتخاذ سلطة مع القرار العمل رؤساء	توضح :54 س للموظف المنظمة و فعله يجب ما المثلى الطريقة مع لتتماشى لذلك أهدافها	:55 س المدير يوضح أهداف المنظمة تام بوضوح	:56 س المعلومات المتاحة للموظف ذات و مهمة صلة بالأهداف التنظيمية	COMPUTE للمعلومات_الولوج =MEAN(س51, س53,س52س 54,س55,س56)
المنظمة توفر :51 س و المعرفة للموظفين لأداء اللازمة المهارات وظائفهم	Pearson Correlation	1	.542	.369	.588	.344	.582	.830**
	Sig. (2-tailed)		.105	.295	.096	.330	.078	.003
	N	10	10	10	9	10	10	10
للموظفين يمكن :52 س المعلومات لمصادر الوصول مع المعلومات مشاركة و الزملاء	Pearson Correlation	.542	1	.000	.396	.000	.592	.610
	Sig. (2-tailed)	.105		1.000	.291	1.000	.072	.049
	N	10	10	10	9	10	10	10
من كبير عدد يشارك :53 س اتخاذ سلطة في الموظفين العمل رؤساء مع القرار	Pearson Correlation	.369	.000	1	.243	-.067	-.066	.357
	Sig. (2-tailed)	.295	1.000		.529	.855	.857	.043
	N	10	10	10	9	10	10	10
المنظمة توضح :54 س و فعله يجب ما للموظف لتتماشى لذلك المثلى الطريقة أهدافها مع	Pearson Correlation	.588	.396	.243	1	.532	.686*	.882**
	Sig. (2-tailed)	.096	.291	.529		.140	.041	.002
	N	9	9	9	9	9	9	9
المدير يوضح :55 س تام بوضوح المنظمة أهداف	Pearson Correlation	.344	.000	-.067	.532	1	.370	.640*
	Sig. (2-tailed)	.330	1.000	.855	.140		.293	.046
	N	10	10	10	9	10	10	10
المتاحة المعلومات :56 س صلة ذات و مهمة للموظف التنظيمية بالأهداف	Pearson Correlation	.582	.592	-.066	.686*	.370	1	.791**
	Sig. (2-tailed)	.078	.072	.857	.041	.293		.006
	N	10	10	10	9	10	10	10
COMPUTE للمعلومات_الولوج =MEAN(س51,س52,س53,س5 4,س55,س56)	Pearson Correlation	.830**	.610	.357	.882**	.640*	.791**	1
	Sig. (2-tailed)	.003	.049	.043	.002	.046	.006	
	N	10	10	10	9	10	10	10

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		س57: توفر الوقت المنظمة اللازم و الكافي المهام لانجاز	س58: للموظف على القدرة المواد إحضار اللازمة	س59: تتوفر على المنظمة كافية مرافق	س60: تتيح للموظفين المنظمة و الكفاءات ذوي استخدام المهارات المناسبة الأدوات قصد لمستواهم منهما الاستفادة	س61: هناك من يكفي ما الموارد البشرية المهام لانجاز	س62: يحصل الموظف على المساعدة و المؤقتة عند يقدمها الحاجة للاخرين	COMPUTE _الوصول=للموارد MEAN(س57,س58,س59,س60,س61,س62)
س57: الوقت المنظمة توفر المهام لانجاز اللازم و الكافي	tion	1	.327	.415	.611	.160	.371	.699*
	Sig. (2-tailed)		.356	.233	.061	.659	.291	.025
	N	10	10	10	10	10	10	10
س58: على القدرة للموظف اللازمة المواد إحضار	Pearson Correlation	.327	1	.272	.533	-.279	.689*	.563
	Sig. (2-tailed)	.356		.447	.112	.435	.028	.049
	N	10	10	10	10	10	10	10
س59: على المنظمة تتوفر كافية مرافق	Pearson Correlation	.415	.272	1	.305	.239	.231	.581
	Sig. (2-tailed)	.233	.447		.392	.506	.520	.048
	N	10	10	10	10	10	10	10
س60: للموظفين المنظمة تتيح المهارات و الكفاءات ذوي المناسبة الأدوات استخدام منهما الاستفادة قصد لمستواهم	Pearson Correlation	.611	.533	.305	1	.346	.908**	.922**
	Sig. (2-tailed)	.061	.112	.392		.328	.000	.000
	N	10	10	10	10	10	10	10
س61: من يكفي ما هناك المهام لانجاز البشرية الموارد	Pearson Correlation	.160	-.279	.239	.346	1	.178	.569
	Sig. (2-tailed)	.659	.435	.506	.328		.623	.046
	N	10	10	10	10	10	10	10
س62: على الموظف يحصل عند يقدمها و المؤقتة المساعدة للاخرين الحاجة	Pearson Correlation	.371	.689*	.231	.908**	.178	1	.826**
	Sig. (2-tailed)	.291	.028	.520	.000	.623		.003
	N	10	10	10	10	10	10	10
COMPUTE _الوصول=للموارد MEAN(س57,س58,س59,س60,س61, س62)	Pearson Correlation	.699*	.563	.581	.922**	.569	.826**	1
	Sig. (2-tailed)	.025	.049	.048	.000	.046	.003	
	N	10	10	10	10	10	10	10

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		COMPUTE الدعم=MEAN(س37,س38,س39,س40,س41,س42,س43,س44)	COMPUTE الفرصة_اتاحة=MEAN(س45,س46,س47,س48,س49,س50)	COMPUTE الولوج_للمعلومات=MEAN(س51,س52,س53,س54,س55,س56)	COMPUTE للموارد_الوصول=MEAN(س57,س58,س59,س60,س61,س62)	COMPUTE الهيكلي_التمكين=MEAN(الولوج,الفرصة_اتاحة,الدعم_الوصول,للمعلومات_للموارد)
COMPUTE الدعم=MEAN(س37,س38,س39,س40,س41,س42,س43,س44)	Pearson Correlation	1	.800**	.855**	.797**	.900**
	Sig. (2-tailed)		.005	.002	.006	.000
	N	10	10	10	10	10
COMPUTE الفرصة_اتاحة=MEAN(س45,س46,س47,س48,س49,س50)	Pearson Correlation	.800**	1	.911**	.897**	.968**
	Sig. (2-tailed)	.005		.000	.000	.000
	N	10	10	10	10	10
COMPUTE للمعلومات_الولوج=MEAN(س51,س52,س53,س54,س55,س56)	Pearson Correlation	.855**	.911**	1	.849**	.955**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000		.002	.000
	N	10	10	10	10	10
COMPUTE للموارد_الوصول=MEAN(س57,س58,س59,س60,س61,س62)	Pearson Correlation	.797**	.897**	.849**	1	.944**
	Sig. (2-tailed)	.006	.000	.002		.000
	N	10	10	10	10	10
COMPUTE الهيكلي_التمكين=MEAN(الولوج,الفرصة_اتاحة,الدعم_الوصول,للمعلومات_للموارد)	Pearson Correlation	.900**	.968**	.955**	.944**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	10	10	10	10	10

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		لدي :63 س في الثقة على قدراتي العمل انجاز لي الموكل	العمل :64 س به أقوم الذي بالنسبة مهم لي	لدي :65 س استقلالية في كبيرة أدائي كيفية لعملي	لدي:66 س تأثير كبير مكان في العمل	العمل :67 س ذو به أقوم الذي بالنسبة معنى لي	س 68: لدي سلطة تقرير ما يجب فعله فيما يخص عملي	لدي :69 س استقلالية في كبيرة أدائي كيفية لعملي	70: س لدي المهارات اللازمة لأداء العمل	لدي :71 س على القدرة أداء ضمان المتعلقة الأنشطة بمفردي بعملي	COMPUTE النفسي_التمكين=MEAN(س63,س64,س65,س66,س67,س68,س69,س70,س71)
الثقة لدي :63 س على قدراتي في الموكل العمل انجاز لي	Pearson Correlation	1	.308	.015	.187	.369	.193	.245	.202	.461	.350
	Sig. (2-tailed)		.386	.966	.604	.294	.593	.496	.575	.180	.049
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
الذي العمل :64 س بالنسبة مهم به أقوم لي	Pearson Correlation	.308	1	.257	.476	.745*	-.153	.393	.682*	.322	.680*
	Sig. (2-tailed)	.386		.474	.164	.013	.672	.262	.030	.364	.031
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
لدي :65 س في كبيرة استقلالية لعملي أدائي كيفية	Pearson Correlation	.015	.257	1	.527	.670*	.614	.870**	.244	-.071	.808**
	Sig. (2-tailed)	.966	.474		.118	.034	.059	.001	.498	.846	.005
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
تأثير لدي:66 س مكان في كبير العمل	Pearson Correlation	.187	.476	.527	1	.809**	.117	.645*	.462	.242	.817**

	Sig. (2-tailed)	.604	.164	.118		.005	.748	.044	.179	.500	.004
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
س 67: الذي العمل معنى ذو به أقوم لي بالنسبة	Pearson Correlation	.369	.745*	.670*	.809**	1	.038	.698*	.691*	.116	.902**
	Sig. (2-tailed)	.294	.013	.034	.005		.916	.025	.027	.750	.000
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
س 68: سلطة لدي فعله يجب ما تقرير عملي يخص فيما	Pearson Correlation	.193	-.153	.614	.117	.038	1	.425	-.509	-.344	.377
	Sig. (2-tailed)	.593	.672	.059	.748	.916		.221	.133	.330	.039
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
س 69: لدي في كبيرة استقلالية لعملي أدائي كيفية	Pearson Correlation	.245	.393	.870**	.645*	.698*	.425	1	.432	.036	.856**
	Sig. (2-tailed)	.496	.262	.001	.044	.025	.221		.213	.922	.002
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
س 70: لدي اللازمة المهارات العمل لأداء	Pearson Correlation	.202	.682*	.244	.462	.691*	-.509	.432	1	.477	.620
	Sig. (2-tailed)	.575	.030	.498	.179	.027	.133	.213		.163	.050
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
س 71: القدرة لدي أداء ضمان على المتعلقة الأنشطة بمفردي بعملي	Pearson Correlation	.461	.322	-.071	.242	.116	-.344	.036	.477	1	.401
	Sig. (2-tailed)	.180	.364	.846	.500	.750	.330	.922	.163		.048
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
COMPUTE النفسي_التمكين =MEAN(س63, س64,س65,س66, س67,س68,س69 ,س70,س71)	Pearson Correlation	.350	.680*	.808**	.817**	.902**	.377	.856**	.620	.401	1
	Sig. (2-tailed)	.0497	.031	.005	.004	.000	.039	.002	.050	.048	
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		COMPUTE الهيكلي_التمكين =MEAN(الدعم, اتاحة_ الفرصة, الولوج_ للمعلومات, الوصول_ للموارد)	COMPUTE التمكين_ النفسي=MEAN(س63, س64,س65, س66,س67, س68,س69, س70,س71)	COMPUTE القيادة_ التحويلية=MEAN(بعد_ التأثير_ بعد,المثالي_ بعد,الدافعية_ بعد,الإلهامية_ بعد,الاعتبارية_ بعد,لفردية_ الاستثارة_ الفكرية)	COMPUTE التبادلية_القيادة =MEAN(بعد_ الإدارة_ سلبي_بالاستثناء, الإدارة_بعد_ بالاستثناء_ بعد,ايجابي_ المكافأة_ المشروطة)	COMPUTE المتسببة_القيادة_نمط =MEAN(س33, س34,س35)	COMPUTE المفياس=MEAN(س1, س2,س3, س4,س5, س6,س7, س8,س9, س10,س11, س12,س13, س14,س15, س16,س17, س18,س19, س20,س21, س22,س24, س25,س26, س27,س28, س29,س30, س31,س32, س33,س34, س35,س37, س38,س39, س40,س41, س42,س43, س44,س45, س46,س47, س48,س49, س)
COMPUTE الهيكلي_التمكين =MEAN(الدعم, اتاحة_ الفرصة, الولوج_ للمعلومات, الوصول_ للموارد)	Pearson Correlation	1	.862**	.802**	.586	-.462	.942**
	Sig. (2-tailed)		.001	.005	.075	.178	.000
	N	10	10	10	10	10	10
COMPUTE النفسي_التمكين =MEAN(س63, س64,س65, س66,س67,	Pearson Correlation	.862**	1	.615	.473	-.246	.809**
	Sig. (2-tailed)	.001		.058	.167	.494	.005

,س70,س69,س68 ,س71)	N	10	10	10	10	10	10
COMPUTE =التحويلية_القيادة MEAN(بعد_ ,بعد,المثالي_التأثير ,الإلهامية_الدافعية _الاعتبارية_بعد ,بعد,لفردية (الفكرية_الاستثارة	Pearson Correlation	.802**	.615	1	.845**	-.667*	.947**
	Sig. (2-tailed)	.005	.058		.002	.035	.000
	N	10	10	10	10	10	10
COMPUTE =التبادلية_القيادة MEAN(الإدارة_بعد ,سلبي_بالاستثناء_ _الإدارة_بعد ,ايجابي_بالاستثناء _المكافأة_بعد (المشروطة	Pearson Correlation	.586	.473	.845**	1	-.390	.790**
	Sig. (2-tailed)	.075	.167	.002		.265	.007
	N	10	10	10	10	10	10
COMPUTE _القيادة_نمط =المتسيبة MEAN((35س,34س,33س	Pearson Correlation	-.462	-.246	-.667*	-.390	1	-.570
	Sig. (2-tailed)	.178	.494	.035	.265		.085
	N	10	10	10	10	10	10
COMPUTE =المفياس MEAN(,4س,3س,2س,1س ,8س,7س,6س,5س ,11س,10س,9س ,14س,13س,12س ,17س,16س,15س ,20س,19س,18س ,24س,22س,21س ,27س,26س,25س ,30س,29س,28س ,33س,32س,31س ,37س,35س,34س ,40س,39س,38س ,43س,42س,41س ,46س,45س,44س ,49س,48س,47س س	Pearson Correlation	.942**	.809**	.947**	.790**	-.570	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.000	.007	.085	
	N	10	10	10	10	10	10

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

3- نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
المثالي التأثير	324	3.154320987654320	1.074224315237780	.014	.135	-1.388	.270
الالهامية الدافعية	324	3.0944	1.21246	-.076	.135	-1.368	.270
الفردية الاعتبارية	324	2.722222	.9717368	.112	.135	-.864	.270
الفكرية الاستثارة	324	2.8472	1.27574	.290	.135	-1.223	.270
التحويلية القيادة	324	2.9546	1.07105	.037	.135	-1.455	.270
سلبي- بالاستثناء الادارة	324	2.9537	.86612	-.029	.135	-.233	.270
ايجابي- بالاستثناء الادارة	324	2.944444444444446	1.086078525460977	.077	.135	-1.049	.270
المشروطة المكافئة	324	2.9306	1.13308	.235	.135	-.847	.270
التبادلية القيادة	324	2.9429	.84552	.319	.135	-.532	.270
المتسيبة القيادة	324	2.3611	.87403	-.073	.135	-1.133	.270
الدعم	324	3.1076	1.00248	.287	.135	-.702	.270
الفرصة اتاحة	324	2.8287	1.11595	.119	.135	-.997	.270
للمعلومات الولوج	324	3.1296	1.01316	.149	.135	-.865	.270

للموارد الوصول	324	3.0509	.92423	.064	.135	-.902	.270
الهيكلي التمكين	324	3.0292	.94688	.217	.135	-.761	.270
Valid N (listwise)	324						

4- استجابات عينة الدراسة لمحوري الدراسة:

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
المستخدمة المؤسسة	0		
القرارات اتخاذ في معه لإشراكي بالفخر المدير يشعر :1س	324	2.8056	1.37283
الجماعة مصلحة سبيل في الشخصية مصالحه المدير يتجاوز :2 س	324	2.75	1.404
الآخرين احترام تكسبه بطريقة المدير يتصرف :3 س	324	3.17	1.446
بنفسه الثقة و بالقوة شعوره مديري يبرز:4 س	324	3.83	1.120
للآخرين الكاملة الثقة مديري يوفر :5 س	324	3.00	1.474
قيمه و معتقداته أهم عن مديري يتحدث :6 س	324	3.14	1.359
بالأهداف قوي شعور وجود أهمية المدير يبرز:7 س	324	3.11	1.288
اتخاذي عند وبالأخلاق المعنوية بالجوانب التحلي على المدير يحثني: 8 س للقرارات	324	3.25	1.364
المنظمة برسالة الاهتمام أهمية على المدير يؤكد:9 س	324	3.3333	1.27126
المثالي التاثير	324	3.154320987654320	1.074224315237780
واضحة و قاطعة مستقبلية رؤية المدير لدى:10 س	324	2.8333	1.44561
المستقبل عن بتفاؤل مديري يتحدث:11 س	324	2.8611	1.41940
المنشودة الأهداف ببلوغ ثقته مديري يظهر :12س	324	3.3889	1.27733
انجازه يجب ما عن بحماسة مديري يتحدث:13س	324	3.4722	1.21491
أنفذه أن أتوقع مما أكثر لتحقيق يحفزني و التشجيع مديري لي يوفر:14 س شخصيا	324	2.9167	1.57255
الالهامية الدافعية	324	3.0944	1.21246
بعض على الموظفين تدريب و تعليم في وقته من جزءا مديري يمضي:15 س المهام	324	2.30556	1.432431
مجموعة من جزء عن عوضا مستقل كفرد مديري يعاملني:16 س	324	3.0000	1.33540
. قوتي نقاط تطوير على مديري يساعدني :17 س	324	2.8611	1.43890
الفردية الاعتبارية	324	2.722222	.9717368
لمعرفة الموظفين طرف من انتهاجها المفروض الطرق المدير يجرب:18 س المهام لاداء ملائمتها مدى	324	2.7778	1.35838
المشكلات حل اجل من مختلفة نظر وجهات عن مديري يبحث :19 س	324	2.9722	1.50206
مختلفة زوايا من للمشاكل انظر مديري يجعلني:20 س	324	2.8889	1.39215
المهام إتمام كيفية في للنظر جديدة طرقا مديري يقترح:21 س	324	2.7500	1.51846
الفكرية الاستثارة	324	2.8472	1.27574
التحويلية القيادة	324	2.9546	1.07105
تفاقمها بعد المستعصية المشاكل لحل مديري يتدخل:22 س	324	2.8611	1.31760
تنكسر لم دامت ما الأمور إصلاح يمكن بأنه بمبدأ إيمانه مديري يظهر:24 س بعد	324	3.4444	1.23669
المشاكل تزداد أن قبل تدخله عدم بضرورة للموظفين مديري يظهر :25 س سوءا	324	2.5556	1.30253
سلبي- بالاستثناء الادارة	324	2.9537	.86612
طرف من المرتكبة المخالفات و الأخطاء على اهتمامه مديري يركز:26 س معالجتها عن البحث و الموظفين	324	2.8056	1.31053
الفشل و الشكاوى و الأخطاء مع للتعامل اهتماماته كل مديري يركز:27 س المهام انجاز في	324	2.6944	1.24511
معالجة ضرورة و المهام تحقيق في فشلي نحو انتباهي مديري يوجه:28س المرتكبة الأخطاء	324	3.3333	1.39659
ايجابي- بالاستثناء الادارة	324	2.944444444444446	1.086078525460977
المبذولة مجهوداتي نظير المساندة و الدعم مديري لي يقدم:29 س	324	2.9444	1.37537
و المنشود الأداء تحقيق في ساهموا الذين الأشخاص عن مديري يبحث:30س لهم رضاه عن يعبر	324	3.0000	1.47424
الحصول يتوقعون ما حول الموظفين مع وضوح بكل مديري يتحدث:31 س المنشود الأداء تحقيق حال في مكافآت من عليه	324	2.3611	1.43890
مني المطلوبة التوقعات أحقق عندما بالرضا مديري يشعر :32س	324	3.4167	1.18915
المشروطة المكافئة	324	2.9306	1.13308
التبادلية القيادة	324	2.9429	.84552
الهامة الامور في التدخل مديري يتجنب :33 س	324	2.3611	1.25255

إليه الحاجة أمس في أكون عندما بجانبي مديري أجد لا:34 س	324	2.3611	1.25255
القرارات اتخاذ مديري يتجنب :35 س	324	2.3611	1.23010
المتسببة القيادة	324	2.3611	.87403
العمل زملاء و مديري من التوجيه على احصل:37 س	324	3.5000	1.16847
نجاحهم و الموظفين بانجازات تعترف المنظمة:38 س	324	2.6944	1.35239
التي المشاكل لحل الاقتراحات و المساعدة يقدمون العمل زملاء:39 س تواجهني	324	3.5833	1.32229
تقديم و العمل في الزيادة مقابل الموظفين مكافئة على المنظمة تعمل:40 س أفضل بشكل العمل لأداء يحتاجونها التي المساعدة	324	2.3333	1.33540
بأحوالهم يهتمون و الآخرين الموظفين مساهمة العمل في زملائي يقدر:41 س	324	3.4444	1.16715
خلال من معنوي دعم على بها اعمل التي المنظمة في احصل :42 س الوظيفية حياتي بمتطلبات الاهتمام و الاستماع	324	3.0556	1.31319
دعت كلما العملية الموظف متطلبات توفير على المسؤول يعمل :43 س كلما لذلك الضرورة	324	3.1389	1.29628
و أثناء أدائي من تزيد التي بالطريقة العمل أيام بترتيب المسؤول يقوم:44 س العمل أوقات خارج	324	3.1111	1.26638
الدعم	324	3.1076	1.00248
تحديد و لتقدير للموظفين وسلطة كبيرة واستقلالية حرية الوظيفة توفر:45 س العمل و المهام لتنفيذ المستخدمة الإجراءات	324	3.0556	1.41531
التحدي يرفع مما المهمة المشاريع في للمشاركة الفرصة الوظيفة توفر:46 س مسؤولياته من يزيد و الموظف لدى	324	2.8611	1.18394
بالوظيفة مرتبطة جديدة معارف و مهارات اكتساب فرصة لي تتاح:47 س	324	3.4722	1.40626
المنظمة في النمو و الترقية فرصة وظيفتي لي توفر:48 س	324	2.7778	1.41859
أفضل نتائج على للحصول مكافأت و فوائد المنظمة تقدم:49 س	324	2.1111	1.39215
للموظف التطوير و التدريب فرصة المنظمة توفر:50 س	324	2.6944	1.39298
الفرصة اتاحة	324	2.8287	1.11595
وظائفهم لأداء اللازمة المهارات و المعرفة للموظفين المنظمة توفر :51 س	324	2.9167	1.25749
المعلومات مشاركة و المعلومات لمصادر الوصول للموظفين يمكن :52 س الزملاء مع	324	3.0556	1.27004
رؤساء مع القرار اتخاذ سلطة في الموظفين من كبير عدد يشارك :53 س العمل	324	2.5556	1.48261
لذلك المثلى الطريقة و فعله يجب ما للموظف المنظمة توضح :54 س أهدافها مع لتتماشى	324	3.3333	1.24915
تام بوضوح المنظمة أهداف المدير يوضح :55 س	324	3.1111	1.33075
التنظيمية بالأهداف صلة ذات و مهمة للموظف المتاحة المعلومات :56 س	324	3.8056	.99651
للمعلومات الولوج	324	3.1296	1.01316
المهام لانجاز اللازم و الكافي الوقت المنظمة توفر:57 س	324	3.3333	1.15649
اللازمة المواد إحضار على القدرة للموظف :58 س	324	2.9444	1.13077
كافية مرافق على المنظمة تتوفر :59 س	324	2.5278	1.30342
الأدوات استخدام المهارات و الكفاءات ذوي للموظفين المنظمة تتيح :60 س منهما الاستفادة قصد لمستواهم المناسبة	324	2.9167	1.42376
المهام لانجاز البشرية الموارد من يكفي ما هناك :61 س	324	3.4167	1.57255
الحاجة عند يقدمها و المؤقتة المساعدة على الموظف يحصل :62 س للاخرين	324	3.1667	1.21523
للموارد الوصول	324	3.0509	.92423
الهيكلي التمكين	324	3.0292	.94688
لي الموكل العمل انجاز على قدراتي في الثقة لدي :63 س	324	4.6944	.51824
لي بالنسبة مهم به أقوم الذي العمل :64 س	324	3.8056	1.28909
لعملي أدائي كيفية في كبيرة استقلالية لدي :65 س	324	3.6111	1.36180
العمل مكان في كبير تأثير لدي:66 س	324	3.5833	1.27945
لي بالنسبة معنى ذو به أقوم الذي العمل :67 س	324	3.8056	1.37283
عملي يخص فيما فعله يجب ما تقرير سلطة لدي :68 س	324	3.7500	1.40405
لعملي أدائي كيفية في كبيرة استقلالية لدي :69 س	324	3.5000	1.36634
العمل لأداء اللازمة المهارات لدي :70 س	324	4.5556	.76292
بمفردي بعملي المتعلقة الأنشطة أداء ضمان على القدرة لدي :71 س	324	4.3611	.82295
النفسي التمكين	324	3.9630	.85840
الاداري التمكين	324	3.4961	.86588
COMPUTE القيادية_الانماط=MEAN(القيادةالمتسببة,القيادةالتبادلية,القيادةالتحويلية)	324	2.7529	.53850
Valid N (listwise)	0		

5-تحليل الانحدار الكلي:

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT التمكينالاداري
  /METHOD=ENTER القيادية_الانماط.
```

Notes

Output Created		02-DEC-2020 16:46:32
Comments		
Input	Data	C:\Users\mohamed\Documents\final .sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	324
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT التمكينالاداري /METHOD=ENTER القيادية_الانماط.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.05
	Memory Required	6080 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	COMPUTE القيادية_الانماط=MEAN (القيادةالتحويلية, القيادةالتبادلية, القيادةالمتسيبة)[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: الاداري التمكين
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.756[a]	.571	.569	.56813

a. Predictors: (Constant), COMPUTE القيادية_الانماط=MEAN(القيادةالتحويلية,القيادةالتبادلية,القيادةالمتسيبة)

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	138.237	1	138.237	428.282	.000[b]
	Residual	103.932	322	.323		
	Total	242.168	323			

a. Dependent Variable: الاداري التمكين
b. Predictors: (Constant), COMPUTE القيادية_الانماط=MEAN(القيادةالتحويلية,القيادةالتبادلية,القيادةالمتسيبة)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.152	.165		.922	.357
	COMPUTE القيادية_الانماط=MEAN(القيادةالتحويلية, القيادةالمتسيبة,القيادةالتبادلية)	1.215	.059	.756	20.695	.000

a. Dependent Variable: الاداري التمكين

6- تأثير المتغيرات الديمغرافية والشخصية على درجة التمكين

*** الجنس**

T-Test

Notes

Output Created		02-DEC-2020 18:03:36
Comments		
Input	Data	C:\Users\mohamed\Documents\final.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	324
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax		T-TEST GROUPS=الجنس(1 2) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=التمكينالاداري /CRITERIA=CI(.95).
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.02

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاداري التمكين	أنثى	198	3.4870	.84759	.06024
	ذكر	126	3.5103	.89710	.07992

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances: F	Levene's Test for Equality of Variances: Sig.	t-test for Equality of Means: T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference: Lower	Upper
التمكين الاداري	Equal variances assumed	1.126	.289	-.236	322	.814	-.02330	.09882	-.21772	.17111
	Equal variances not assumed			-.233	255.116	.816	-.02330	.10008	-.22039	.17378

*** السن**

ANOVA

الاداري التمكين

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.513	2	1.256	1.683	.187

Within Groups	239.656	321	.747		
Total	242.168	323			

* المستوى الدراسي

ANOVA

الاداري التمكين

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.056	2	.528	.703	.496
Within Groups	241.113	321	.751		
Total	242.168	323			

* الخبرة المهنية

ANOVA

الاداري التمكين

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.143	2	1.571	2.110	.123
Within Groups	239.026	321	.745		
Total	242.168	323			

الملحق رقم 03: الأنظمة التعويضية القوانين الأساسية الخاصة

* المراسيم المحددة للأنظمة التعويضية

- مرسوم تنفيذي رقم 12-22 مؤرخ في 23 صفر عام 1433 الموافق 17 يناير سنة 2012 (الجريدة الرسمية رقم 7 ، الصادرة في فبراير سنة 2012 م)
يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين لأسلاك مستخدمي دعم البحث
- مرسوم ر ئاسي رقم 11-415 مؤرخ في 5 محرم عام 1433 الموافق 30 نوفمبر 2011 (الجريدة الرسمية رقم 67 ، الصادرة في 11 ديسمبر سنة 2011)
يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين لأسلاك الأعوان الدبلوماسيين و القنصليين بوزارة الشؤون الخارجية
- مرسوم تنفيذي رقم 11-374 مؤرخ في 28 ذي القعدة عام 1432 الموافق 26 أكتوبر سنة 2011 (الجريدة الرسمية رقم 60، الصادرة في نوفمبر سنة 2011)
يتعلق بتعويض التاهيل و تعويض التوثيق التربوي الممنوحين لبعض الموظفين المنتمين للقطاعات المكونة
- مرسوم تنفيذي رقم 11-342 مؤرخ في 29 شوال عام 1432 الموافق 27 سبتمبر سنة 2011 (الجريدة الرسمية رقم 54 ، الصادرة في 2 أكتوبر سنة 2011)
يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالنقل
- مرسوم تنفيذي رقم 11-329 مؤرخ في 17 شوال عام 1432 الموافق 15 سبتمبر سنة 2011 (الجريدة الرسمية رقم 52 ، الصادرة في 21 سبتمبر سنة 2011)
يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالديوان الوطني للإشارة البحرية
- مرسوم تنفيذي رقم 11-338 مؤرخ في 28 شوال عام 1432 الموافق 26 سبتمبر سنة 2011 (الجريدة الرسمية رقم 53 ، المؤرخة في 28 سبتمبر سنة 2011 م)
يؤسس النظام التعويضي لموظفي إدارة الجماعات الإقليمية
- مرسوم تنفيذي رقم 11-305 مؤرخ في 25 رمضان عام 1432 الموافق 25 غشت سنة 2011 (الجريدة الرسمية رقم 49 ، المؤرخة في 28 غشت سنة 2011 م)
يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة مجلس المحاسبة
- مرسوم تنفيذي رقم 11-306 مؤرخ في 25 رمضان عام 1432 الموافق 25 غشت سنة 2011 (الجريدة الرسمية رقم 49 ، الصادرة في 28 غشت 2011)
يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتعليم العالي
- مرسوم تنفيذي رقم 11-307 مؤرخ في 25 رمضان عام 1432 الموافق 25 غشت سنة 2011 (الجريدة الرسمية رقم 49 ، الصادرة في 28 غشت سنة 2011م)
يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين لسلك مفتشي العمل
- مرسوم تنفيذي رقم 11-257 مؤرخ في 28 شعبان عام 1432 الموافق 30 يوليو سنة 2011 (الجريدة الرسمية رقم 42 ، الصادرة في 31 يوليو سنة 2011)
يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالفلاحة
- مرسوم تنفيذي رقم 11-258 مؤرخ في 28 شعبان عام 1432 الموافق 30 يوليو سنة 2011 (الجريدة الرسمية رقم 42 ، الصادرة في 31 يوليو سنة 2011 م)
يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بسلطة الصحة النباتية
- مرسوم تنفيذي رقم 11-259 مؤرخ في 28 شعبان عام 1432 الموافق 30 يوليو سنة 2011 (الجريدة الرسمية رقم 42 ، الصادرة في 31 يوليو سنة 2011م)
يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالصناعة و ترقية الإستثمارات

- مرسوم تنفيذي رقم 11-260 مؤرخ في 28 شعبان عام 1432 الموافق 30 يوليو سنة 2011
(الجريدة الرسمية رقم 42 ، الصادرة في 31 يوليو 2011 م)
يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالبريد و تكنولوجيات الإعلام و الإتصال
- مرسوم تنفيذي رقم 11-147 مؤرخ في 29 ربيع الثاني عام 1432 الموافق 3 لبريل سنة 2011
(الجريدة الرسمية رقم 21 ، الصادرة في 3 ابريل 2011)
يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالمفتشية العامة للمالية
- مرسومتنفيذي رقم 11-255 مؤرخ في 12 شعبان عام 1432 الموافق 14 يوليو سنة 2011
(الجريدة الرسمية رقم 40 ، الصادرة في 20 يوليو سنة 2011 م)
يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين لأسلاك البيولوجيين في الصحة العمومية
- مرسوم تنفيذي رقم 11-166 مؤرخ في 20 جمادى الأولى عام 1432 الموافق 24 ابريل سنة 2011
(الجريدة الرسمية رقم 25 ، الصادرة في 27 أبريل سنة 2011)
يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين لأسلاك النفسانيين للصحة العمومية
- مرسوم تنفيذي رقم 11-162 مؤرخ في 13 جمادى الأولى عام 1432 الموافق 17 أبريل سنة 2011
(الجريدة الرسمية رقم 24 ، الصادرة في 20 أبريل سنة 2011 م)
يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالشؤون الدينية و الأوقاف
- مرسوم تنفيذي رقم 11-192 مؤرخ في 16 جمادى الثانية عام 1432 الموافق 19 مايو سنة 2011
(الجريدة الرسمية رقم 29 ، الصادرة في 22 مايو سنة 2011 م)
يؤسس النظام التعويضى لمستخدمى الحرس البلدي
- مرسوم تنفيذي رقم 11-151 مؤرخ في 29 ربيع الثاني عام 1432 الموافق 3 ابريل سنة 2011
(الجريدة الرسمية رقم 21 ، الصادرة في 3 أبريل سنة 2011م)
يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بأسلاك الدولة و الحفظ العقاري و مسح الأراضي
- مرسوم تنفيذي رقم 11-150 مؤرخ في 29 ربيع الثاني عام 1432 الموافق 3 أبريل سنة 2011
(الجريدة الرسمية رقم 21 ، الصادرة في 3 أبريل سنة 2011 م)
يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالميزانية
- مرسوم تنفيذي رقم 11-149 مؤرخ في 29 ربيع الثاني عام 1432 الموافق 3 أبريل سنة 2011
(الجريدة الرسمية رقم 21 ، الصادرة في 3 أبريل سنة 2011 م)
يؤسسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة الخزينة و المحاسبة و التأمينات
- مرسوم تنفيذي رقم 11- 146 مؤرخ في 29 ربيع الثاني عام 1432 الموافق 3 ابريل سنة 2011
(الجريدة الرسمية رقم 21 ، الصادرة في 3 أبريل 2011 م)
يؤسس تعويضاعن الخطر الإستثنائى و الإلزام لفائدة المستخدمين الشبيهين لإدارة الجمارك
- مرسوم تنفيذي رقم 11-88 مؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1432 الموافق 22 فبراير سنة 2011
(الجريدة الرسمية رقم 12 ، الصادرة في 23 فبراير سنة 2011)
يؤسس النظام التعويضي لمستخدمي أمانات الضبط للجهات القضائية
- مرسوم تنفيذي رقم 11-373 مؤرخ في 28 ذي القعدة عام 1432 الموافق 26 أكتوبر سنة 2011
(الجريدة الرسمية رقم 60 ، الصادرة في 2 نوفمبر سنة 2011 م)
يعدل و يتمم المرسوم التنفيذي رقم 10-78 المؤرخ في 10 ربيع الأول عام 1431 الموافق 24 فبراير سنة 2010 الذي يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية
- مرسوم تنفيذي رقم 10 -136 مؤرخ في 28 جمادى الأولى عام 1431 الموافق 13 مايو سنة 2010
(الجريدة الرسمية رقم 32 ، الصادرة في 16 مايو 2010 م)
يؤسس النظام التعويضي للأعوان المتعاقدين
- مرسوم تنفيذي رقم 10-252 مؤ رخ في 12 ذي القعدة عام 1431 الموافق 20 أكتوبر سنة 2010
(الجريدة الرسمية رقم 60 ، الصادرة في 20 أكتوبر سنة 2010 م)
يتضمن تأسيس نظام تعويضي لفائدة الأستاذ الباحث
- مرسوم تنفيذي رقم 08-70 مؤرخ فى 19 صفر عام 1429 الموافق 26 فبراير سنة 2008
(الجريدة الرسمية رقم 11 ، الصادرة في 2 مارس 2008 م)
يتضمن تأسيس منحة جزافية تعويضية لفائدة بعض الموظفين و الأعوان العموميين التابعين للمؤسسات و الإدارات العمومية
- مرسوم تنفيذي رقم 08-60 مؤرخ فى 16 صفر عام 1429 الموفق 23 فبراير سنة 2008
(الجريدة الرسمية رقم 09 ، الصادرة في 24 فبراير سنة 2008 م)
يتضمن التدابير الإنتقالية لتطبيق المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 28 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم
- مرسوم رئاسي رقم 11-97 مؤرخ في 25 ربيع الأول عام 1432 الموافق 28 فبراير سنة 2010
،يلغي المرسوم الرئاسي رقم 10-315 المؤرخ في 7 محرم عام 1432 الموافق 13 ديسمبر سنة 2010 الذي يعدل و يتمم المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم
- مرسوم رئاسي رقم 14-266 مؤرخ في 4 ذي الحجة عام 1435 الموافق28 سبتمبر سنة 2014،
يعدل ويتمم المرسوم الرئاسى رقم 07-304 المؤرخ فى 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم.
- موسوم تنفيذي رقم 11-99 مؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1432 الموافق 3 مارس سنة 2011،
يؤسس النظام التعويضى للموظفين المنتمين لسلك متصرفى مصالح الصحة
- مرسوم رئاسي رقم 10-315 مؤرخ في 7 محرم عام 1432 الموافق 13 ديسمبر سنة 2010
، يعدل و يتمم المرسوم الرئاسى رقم07-304 المؤرخ فى 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الم وظفين و نظام دفع رواتبهم
- مرسوم تنفيذي رقم 10-78 مؤرخ في 10 ربيع الأول عام 1431 الموافق 24 فبراير سنة 2010
يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية.
- مرسوم التنفيذي رقم 10-134 مؤرخ في 28 جمادى الأولى عام 1431 الموافق 13 مايو سنة 2010
يؤسس النظام التعويضى للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة فى المؤسسات و الإدارات العمومية .
- مرسوم التنفيذي رقم 10-135 مؤرخ في 28 جمادى الأولى عام 1431 الموافق سنة 2010
يؤسس النظام التعويضي للعمال المهنيين و سائقي السيارات و الحجاب .

- مرسوم التنفيذي رقم 10-206 مؤرخ في 30 رمضان عام 1431 الموافق 9 سبتمبر سنة 2010
يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالشباب و الرياضة.
- مرسوم التنفيذي رقم 10-224 مؤرخ في 21 شوال 1431 الموافق 30 سبتمبر سنة 2010
يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتكوين و التعليم المهنيين .
- مرسوم التنفيذي رقم 10-250 مؤرخ في 12 ذي القعدة عام 1431 الموافق 20 أكتوبر سنة 2010
يتضمن تأسيس النظام التعويضي لفائدة الباحث الدائم.
- مرسوم تنفيذي رقم 10-251 المؤرخ في 12 ذي القعدة عام 1431 الموافق ل 20 أكتوبر سنة 2010
يتضمن تأسيس نظام تعويضي لفائدة الأستاذ الباحث الإستشفائي الجامعي.
- مرسوم تنفيذي رقم 11-145 مؤرخ في 29 ربيع الثاني عام 1432 الموافق 3 أبريل سنة 2011
(الجريدة الرسمية رقم 25، الصادرة في 23 جمادى الأولى عام 1432 الموافق 27 أبريل 2011)
يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة الجمارك.
- مرسوم تنفيذي رقم 11-167 مؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1432 الموافق 26 أبريل سنة 2011
(الجريدة الرسمية رقم 25، الصادرة في 23 جمادى الأولى عام 1432 الموافق 27 أبريل 2011)
يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالموارد المائية
- مرسوم تنفيذي رقم 11-168 مؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1432 الموافق 26 أبريل سنة 2011
(الجريدة الرسمية رقم 25، الصادرة في 23 جمادى الأولى عام 1432 الموافق 27 أبريل 2011)
يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك التقنية الخاصة بالإدارة المكلفة بالسكن و العمران
- مرسوم تنفيذي رقم 11-187 مؤرخ في 2 جمادى الثانية عام 1432 الموافق 5 مايو سنة 2011
(الجريدة الرسمية رقم 26، الصادرة في 5 جمادى الثانية عام 1432 الموافق 8 مايو سنة 2011)
يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين لأسلاك الممارسين الطبيين المفتشين في الصحة العمومية
- مرسوم تنفيذي رقم 11-188 مؤرخ في 2 جمادى الثانية عام 1432 الموافق 5 مايو سنة 2011
(الجريدة الرسمية رقم 26، الصادرة في 5 جمادى الثانية عام 1432 الموافق 8 مايو سنة 2011)
يؤسس النظام التعويضى للموظفين المنتمين لأسلاك الممارسين الطبيين العامين فى الصحة العمومية
- مرسوم تنفيذي رقم 11-199 مؤرخ في 21 جمادى الثانية عام 1432 الموافق 24 مايو سنة 2011
(الجريدة الرسمية رقم 30، الصادرة في 29 جمادى الثانية عام 1432 الموافق أول يونيو سنة 2011)
يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين لسلك الممارسين الطبيين المتخصصين في الصحة العمومية
- مرسوم تنفيذي رقم 11-200 مؤرخ في 21 جمادى الثانية عام 1432 الموافق 24 مايو سنة 2011
(الجريدة الرسمية رقم 30، الصادرة في 29 جمادى الثانية عام 1432 الموافق أول يونيو سنة 2011)
يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين لأسلاك شبه الطبيين للصحة العمومية
- مرسوم تنفيذي رقم 11-201 مؤرخ في 21 جمادى الثانية عام 1432 الموافق 24 مايو سنة 2011
(الجريدة الرسمية رقم 30، الصادرة في 29 جمادى الثانية عام 1432 الموافق أول يونيو سنة 2011)
يؤسس النظام التعويضي للموظفات المنتميات لسلك القابلات في الصحة العمومية
- مرسوم تنفيذي رقم 11-203 مؤرخ في 28 جمادى الثانية عام 1432 الموافق 31 مايو سنة 2011
(الجريدة الرسمية رقم 30، الصادرة في 29 جمادى الثانية عام 1432 الموافق أول يونيو سنة 2011)
يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالمديرية العامة للوظيفة العمومية
- مرسوم تنفيذي رقم 11-204 مؤرخ في 28 جمادى الثانية عام 1432 الموافق 31 مايو سنة 2011
(الجريدة الرسمية رقم 30، الصادرة في 29 جمادى الثانية عام 1432 الموافق أول يونيو سنة 2011)
يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالطاقة و المناجم
- مرسوم تنفيذي رقم 11-205 مؤرخ في 28 جمادى الثانية عام 1432 الموافق 31 مايو سنة 2011
(الجريدة الرسمية رقم 30، الصادرة في 29 جمادى الثانية عام 1432 الموافق أول يونيو سنة 2011)
يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالتجارة
- مرسوم تنفيذي رقم 11-206 مؤرخ في 28 جمادى الثانية عام 1432 الموافق 31 مايو سنة 2011
(الجريدة الرسمية رقم 30، الصادرة في 29 جمادى الثانية عام 1432 الموافق أول يونيو سنة 2011)
يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالبيئة و تهيئة الإقليم
- مرسوم تنفيذي رقم 11-253 مؤرخ في 12 شعبان عام 1432 الموافق 14 يوليو سنة 2011
(الجريدة الرسمية رقم 40، الصادرة في 18 شعبان عام 1432 الموافق 20 يوليو سنة 2011)
يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالأشغال العمومية
- مرسوم تنفيذي رقم 11-254 مؤرخ في 12 شعبان عام 1432 الموافق 14 يوليو سنة 2011
(الجريدة الرسمية رقم 40، الصادرة في 18 شعبان عام 1432 الموافق 20 يوليو سنة 2011)
يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة الغابات
- مرسوم تنفيذي رقم 11-255 مؤرخ في 12 شعبان عام 1432 الموافق 14 يوليو سنة 2011
(الجريدة الرسمية رقم 40، الصادرة في 18 شعبان عام 1432 الموافق 20 يوليو سنة 2011)
يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك البيولوجيين في الصحة العمومية
- مرسوم تنفيذي رقم 11-210 مؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1432 الموافق 2 يونيو سنة 2011
(الجريدة الرسمية رقم 31، الصادرة في 3 رجب عام 1432 الموافق 5 يونيو سنة 2011)
يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين لسلك الفيزيائيين الطبيين في الصحة العمومية
- مرسوم تنفيذي رقم 11-214 مؤرخ في 10 رجب عام 1432 الموافق 12 يونيو سنة 2011
(الجريدة الرسمية رقم 33، الصادرة في 10 رجب عام 1432 الموافق 12 يونيو سنة 2011)
يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالتضامن الوطني
- مرسوم تنفيذي رقم 11-215 مؤرخ في 10 رجب عام 1432 الموافق 12 يونيو سنة 2011
(الجريدة الرسمية رقم 33، الصادرة في 10 رجب عام 1432 الموافق 12 يونيو سنة 2011)
يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالصيد البحري
- مرسوم تنفيذي رقم 11-225 مؤرخ في 19 رجب عام 1432 الموافق 21 يونيو سنة 2011
(الجريدة الرسمية رقم 35، الصادرة في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011)
يؤسس النظام التعويضي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك الأطباء البيطريين و المفتشين البيطريين و الأطباء البيطريين المتخصصين
- مرسوم تنفيذي رقم 11-227 مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011
(الجريدة الرسمية رقم 35، الصادرة في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011)
يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالثقافة

- مرسوم تنفيذي رقم 11-228 مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011
(الجريدة الرسمية رقم 35، الصادرة في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011)
يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين لسلك مفتشي السياحة
- مرسوم تنفيذي رقم 11-229 مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011
(الجريدة الرسمية رقم 35، الصادرة في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011)
يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين لسلك الخاص بالإدارة المكلفة بالصناعة التقليدية
- مرسوم تنفيذي رقم 11-230 مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011
(الجريدة الرسمية رقم 35، الصادرة في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011)
يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالقياسة القانونية
- مرسوم تنفيذي رقم 11-288 مؤرخ في 15 رمضان عام 1432 الموافق 15 غشت سنة 2011
(الجريدة الرسمية رقم 46، الصادرة في 17 رمضان عام 1432 الموافق 17 غشت سنة 2011)
يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالمواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية
- مرسوم تنفيذي رقم 11-289 مؤرخ في 15 رمضان عام 1432 الموافق 15 غشت سنة 2011
(الجريدة الرسمية رقم 46، الصادرة في 17 رمضان عام 1432 الموافق 17 غشت سنة 2011)
يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين لأسلاك الأعوان الطبيين في التخدير و الانعاش للصحة العمومية

* القوانين الأساسية الخاصة

- مرسوم تنفيذي رقم 08-05 مؤرّخ في 11 محرّم 1429 الموافق 19 يناير 2008
يتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المهنيّين وسائقي السيّارات والحجاب.
- مرسوم تنفيذي رقم 08-04 مؤرّخ في 11 محرّم 1429 الموافق 19 يناير 2008
يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظّفين المنتميين للأسلاك المشتركة في المؤسّسات والإدارات العمومية.
- مرسوم تنفيذي رقم 08-131 مؤرّخ في 27 ربيع الثاني 1429 الموافق 03 مايو 2008
يتضمن القانون الأساسي الخاص بالباحث الدّائم.
- مرسوم تنفيذي رقم 08-130 مؤرّخ في 27 ربيع الثاني 1429 الموافق 03 مايو 2008
يتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث.
- مرسوم تنفيذي رقم 08-129 مؤرّخ في 27 ربيع الثاني 1429 الموافق 03 مايو 2008
يتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث الإستشفائي الجامعي.
- مرسوم تنفيذي رقم 08-167 مؤرّخ في 3 جمادى الثانية 1429 الموافق 7 جوان يونيو 2008
يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظّفين المنتمين للأسلاك الخاصّة بإدارة السجون.
- مرسوم تنفيذي رقم 08-181 مؤرّخ في 19 جمادى الثانية 1429 الموافق 23 جوان يونيو 2008
يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظّفين المنتمين للأسلاك الخاصّة بالإدارة المكلّفة بالصّيد البحري.
- مرسوم تنفيذي رقم 08-198 مؤرّخ في 3 رجب 1429 الموافق 06 جويلية يوليو 2008
يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظّفين المنتمين للأسلاك الخاصّة بسلطة الصحة النباتية.
- مرسوم تنفيذي رقم 08-199 مؤرّخ في 3 رجب 1429 الموافق 06 جويلية يوليو 2008
يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظّفين المنتمين إلى السلك الخاص بالإدارة المكلّفة بالصناعة التقليدية.
- مرسوم تنفيذي رقم 08-232 مؤرّخ في 19 رجب 1429 الموافق 22 جويلية يوليو 2008
يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظّفين المنتمين إلى الأسلاك الخاصة بالإدارة المكلّفة بالبيئة وتهيئة الإقليم.
- مرسوم تنفيذي رقم 08-286 مؤرّخ في 17 رمضان 1429 الموافق 17 سبتمبر 2008
يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظّفين المنتمين إلى الأسلاك الخاصة بالإدارة المكلّفة بالفلاحة.
- مرسوم تنفيذي رقم 08-302 مؤرّخ في 24 رمضان 1429 الموافق 24 سبتمبر 2008
يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظّفين المنتمين إلى سلك مفتّشي السّياحة.
- مرسوم تنفيذي رقم 08-315 مؤرّخ في 11 شوّال 1429 الموافق 11 أكتوبر 2008
يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظّفين المنتمين إلى الأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية.
- مرسوم تنفيذي رقم 08-361 مؤرّخ في 10 ذي القعدة 1429 الموافق 08 نوفمبر 2008
يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظّفين المنتمين إلى الأسلاك الخاصة بالإدارة المكلّفة بالموارد المائية.
- مرسوم تنفيذي رقم 08-383 مؤرّخ في 28 ذي القعدة 1429 الموافق 26 نوفمبر 2008
يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظّفين المنتمين إلى الأسلاك الخاصة بالثقافة.
- مرسوم تنفيذي رقم 08-409 مؤرّخ في 26 ذي الحجة 1429 الموافق 24 ديسمبر 2008
يتضمن القانون الأساسي الخاص بمستخدمي أمانات الضبط للجهات القضائية.
- مرسوم تنفيذي رقم 08-410 مؤرّخ في 26 ذي الحجة 1429 الموافق 24 ديسمبر 2008
يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظّفين المنتمين إلى الأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالقياسات القانونية.
- مرسوم تنفيذي رقم 08-411 مؤرّخ في 26 ذي الحجة 1429 الموافق 24 ديسمبر 2008
يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظّفين المنتمين إلى الأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة الشؤون الدينية والأوقاف.
- مرسوم تنفيذي رقم 09-093 مؤرّخ في 26 صفر 1429 الموافق 22 فبراير 2009
يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظّفين المنتمين إلى الأسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين.
- مرسوم تنفيذي رقم 09-161 مؤرّخ في 07 جمادى الأولى 1430 الموافق 02 مايو 2009
يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظّفين المنتمين لسلك متصرفي مصالح الصحة.

- مرسوم رئاسيّ رقم 09-221 مؤرّخ في أوّل رجب عام 1430 الموافق 24 يونيو 2009
(الجريدة الرسمية رقم 38، الصّادرة في 28 يونيو 2009)
يتضمن القانون الأساسي الخاص بالأعوان الدبلوماسيين والقنصليين.
- مرسوم تنفيذي رقم09-238 مؤرخ في 29 رجب عام 1430 الموافق 22 يوليو سنة 2009
(الجريدة الرسمية رقم 43، الصّادرة في 22 يونيو 2009)
يتضمن القانون الاساسي الخاص بالموظفين المنتمين للاسلاك الخاصة بالمديرية العامة للوظيفة العمومية
- مرسوم تنفيذي رقم09-239 مؤرخ في 29 رجب عام 1430 الموافق 22 يوليو سنة 2009
(الجريدة الرسمية رقم 43، الصّادرة في 22 يونيو 2009)
يتضمن القانون الاساسي الخاص بالموظفين المنتمين للاسلاك الخاصة بالادارة المكلفة بالطاقة و المناجم
- مرسوم تنفيذي رقم09-240 مؤرخ في 29 رجب عام 1430 الموافق 22 يوليو سنة 2009
(الجريدة الرسمية رقم 43، الصّادرة في 22 يونيو 2009)
يتضمن القانون الاساسي الخاص بالموظفين المنتمين للاسلاك الانفسانيين لصحة العمومية
- مرسوم تنفيذي رقم09-240 مؤرخ في 29 رجب عام 1430 الموافق 22 يوليو سنة 2009
(الجريدة الرسمية رقم 43، الصّادرة في 22 يونيو2009)
يتضمن القانون الاساسي الخاص بالموظفين المنتمين للاسلاك التقنية الخاصة بالادارة المكلفة بالسكن و العمران
- مرسوم تنفيذي رقم 09-308 مؤرّخ في 04 شـوّال 1430 الموافق 23 سبتمبر2009
(الجريدة الرسمية رقم 55، الصّادرة في 27 سبتمبر2009)
يتضمن القانون الاساسي الخاص بالموظفين المنتمين للاسلاك الخاصة بالادارة المكلفة بالصناعة وترقية الاستثمارات
- مرسوم تنفيذي رقم 09-415 مؤرخ في 29 ذي الحجة عام 1430 الموافق 16 ديسمبر سنة 2009
(الجريدة الرسمية رقم73، الصّادرة في20 ديسمبر 2009)
يتضمن القانون الاساسي الخاص المطبق على الموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالتجارة.
- مرسوم تنفيذي رقم 09-353 مؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1430 الموافق 8 نوفمبر سنة 2009
(الجريدة الرسمية رقم 64 ،الصادرة في 8 نوفمبر سنة 2009)
يتضمن القانون الاساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة باللإدارة المكلفة بالتضامن الوطني
- مرسوم تنفيذي رقم 09-377 مؤرخ في 28 ذي القعدة عام 1430 الموافق 16 نوفمبر سنة 2009
(الجريدة الرسمية رقم 67 ،الصادرة في 19 نوفمبر سنة 2009)
يتضمن القانون الاساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالديوان الوطني للإشارة البحرية
- مرسوم تنفيذي رقم 09-391 مؤرخ في 5 ذي الحجة عام 1430 الموافق 22 نوفمبر سنة 2009
(الجريدة الرسمية رقم 69 ، الصادرة في 25 نوفمبر 2009)
يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالأشغال العمومية
- مرسوم تنفيذي رقم 09-393 مؤرخ في 7 ذي الحجة عام 1430 الموافق 24 نوفمبر سنة 2009
(الجريدة الرسمية رقم 70 ، الصادرة في 29 نوفمبر 2009)
يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك الممارسين الطبيين العامين في الصحة العمومية
- مرسوم تنفيذي رقم 09-304 مؤرخ في 7 ذي الحجة عام 1430 الموافق 24 نوفمبر سنة 2009
(الجريدة الرسمية رقم 70 ، الصادرة في 29 نوفمبر 2009)
يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لسلك الممارسين الطبيين المتخصصين في الصحة العمومية
- مرسوم تنفيذي رقم 10-07 مؤرّخ في 21 محرم 1431 الموافق 7 يناير سنة 2010
(الجريدة الرسمية رقم 02 ، الصادرة في10 يناير 2010)
يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالشباب و الرياضة
- مرسوم تنفيذي رقم 10-28 مؤرّخ في 27 محرم 1431 الموافق 13 يناير سنة 2010
(الجريدة الرسمية رقم 05 ، الصادرة في 20 يناير 2010)
يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالمفتشية العامة للمالية.
- مرسوم تنفيذي رقم 10-77 مؤرّخ في 4 ربيع الأول عام 1431 الموافق 18 فبراير سنة 2010
(الجريدة الرسمية 13 ، الصادرة في 21 فبراير 2010)
يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك الممارسين الطبيين المفتشين في الصحة العمومية.
- مرسوم تنفيذي رقم 10-124 مؤرخ في 13 جمادي الأولى عام 1431 الموافق 28 ابريل سنة 2010
(الجريدة الرسمية رقم 28 ، الصادرة في 28 ابريل 2010م)
يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك الأطباء البيطريين و المفتشين البيطريين و الأطباء البيطريين المتخصصين
- مرسوم تنفيذي رقم 10-133 مؤرخ في 20 جمادي الأولى عام 1431 الموافق 5 ماي سنة 2010
(الجريدة الرسمية رقم 31 ، الصادرة في 9 ماي سنة 2010)
يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتعليم العالي.
- مرسوم تنفيذي رقم 10-178 مؤرخ في 25 رجب عام 1431 الموافق 8 يوليو سنة 2010 ،
(الجريدة الرسمية رقم 43 ،الصادرة في 14 يوليو2010)
يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لسلك الفزيائيين الطبيين في الصحة العمومية.
- مرسوم تنفيذي رقم 10-200 مؤرخ في 20 رمضان عام 1431 الموافق 30 غشت سنة 2010
(الجريدة الرسمية رقم 51 ، الصادرة في 5 سبتمبر 2010)

يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالأدارة المكلفة بالبريد وتكنولوجيات الإعلام والإتصال.

- مرسوم تنفيذي رقم 10-286 مؤرخ في 8 ذي الحجة عام 1431 الموافق 14 نوفمبر سنة 2010 الجريدة الرسمية رقم 71 ، الصادرة في 24 نوفمبر سنة 2010)
يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة الجمارك
- مرسوم تنفيذي رقم 10-287 مؤرخ في 8 ذي الحجة عام 1431 الموافق 14 نوفمبر سنة 2010 الجريدة الرسمية رقم 71 ، الصادرة في 24 نوفمبر سنة 2010)
يتضمن الأحكام الخاصة المطبقة على المستخدمين الشبيهين لإدارة الجمارك
- مرسوم تنفيذي رقم 10-322 مؤرخ في 16 محرم عام 1432 الموافق 22 ديسمبر سنة 2010،)الجريدة الرسمية رقم 78 ، الصادرة 26 ديسمبر سنة 2010م(
يتضمن القانون الاساسي الخاص بالموظفين المنتمين للاسلاك الخاصة بالأمن الوطني
- مرسوم تنفيذي رقم 10-322 مؤرخ في 16 محرم عام 1432 الموافق 22 ديسمبر سنة 2010،)الجريدة الرسمية رقم 78 ، الصادرة 26 ديسمبر سنة 2010م(
يتضمن الأحكام الخاصة المطبقة على المستخدمين الشبيهين للامن الوطني
- مرسوم تنفيذي رقم 10-297 مؤرخ في 23 ذي الحجة عام 1431 الموافق 29 نوفمبر سنة 2010،)الجريدة الرسمية رقم 74 ، الصادرة 5 ديسمبر سنة 2010م(
يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالميزانية.
- مرسوم تنفيذي رقم 10-298 مؤرخ في 23 ذي الحجة عام 1431 الموافق 29 نوفمبر سنة 2010،)الجريدة الرسمية رقم 74 ، الصادرة 5 ديسمبر سنة 2010م(
يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة الخزينة و المحاسبة و التأمينات.
- مرسوم تنفيذي رقم 10-299 مؤرخ في 23 ذي الحجة عام 1431 الموافق 29 نوفمبر سنة 2010،)الجريدة الرسمية رقم 74 ، الصادرة 5 ديسمبر سنة 2010م(
يتضمن الفانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة الجبائية.
- مرسوم تنفيذي رقم 10-300 مؤرخ في 23 ذي الحجة عام 1431 الموافق 29 نوفمبر سنة 2010،)الجريدة الرسمية رقم 74 ، الصادرة 5 ديسمبر سنة 2010م(
يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بأملاك الدولة و الحفظ العقاري ومسح الأراضي.
- مرسوم تنفيذي رقم 11-121 مؤرخ في 15 ربيع الثاني عام 1432 الموافق 20 مارس سنة 2010،)الجريدة الرسمية رقم 17 ، الصادرة في 20مارس 2011م(
يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك شبه الطبيين للصحة العمومية
- مرسوم تنفيذي رقم 11-122 مؤرخ في 15 ربيع الثاني عام 1432 الموافق 20 مارس سنة 2010،)الجريدة الرسمية رقم 17 ، الصادرة في 20مارس 2011م(
يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفات المنتميات لسلك القابلات في الصحة العمومية
- مرسوم تنفيذي رقم 11-127 مؤرخ في 17 ربيع الثاني عام 1432 الموافق 22 مارس سنة 2011)الجريدة الرسمية رقم 18 ، الصادرة في 23مارس 2011م(
يتضمن القانون الأساسي الخاص الموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة الغابات
- مرسوم تنفيذي رقم 11-152 مؤرخ في 29 ربيع الثاني عام 1432 الموافق 3 افريل سنة 2011)الجريدة الرسمية رقم 21 ، الصادرة في 23 افريل 2011م(
يتضمن القانون الساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك البيولوجيين في الصحة العمومية
- مرسوم تنفيذي رقم 11-106 مؤرخ في أول ربيع الثاني عام 1432 الموافق 6 مارس سنة 2011،)الجريدة الرسمية رقم15 ، الصادرة في 09 مارس 2011م(
يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالحماية المدنية.
- مرسوم تنفيذي رقم 11-107 مؤرخ في أول ربيع الثاني عام 1432 الموافق 6 مارس سنة 2011،)الجريدة الرسمية رقم15 ، الصادرة في 09 مارس 2011م(
يتضمن الأحكام الخاصة المطبقة على المستخدمين الشبيهين للحماية المدنية.
- مرسوم تنفيذي رقم 11-235 مؤرخ في اول شعبان عام 1432 الموافق 3 يوليو سنة 2011)الجريدة الرسمية رقم 38 ، الصادرة 6 يوليو سنة 2011 م(
يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك الأعوان الطبيين في التخدير و الإنعاش للصحة العمومية.
- مرسوم تنفيذي رقم 11-256 مؤرخ في 28 شعبان عام 1432 الموافق 30 يوليو2011)الجريدة الرسمية رقم 42 ، الصادرة في 31 يوليو سنة2011(
يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأ سلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالمواصلات السلكية و اللاسلكية الوطنية.
- مرسوم تنفيذي رقم 11-261 مؤرخ في 28 شعبان عام 1432 الموافق 30 يوليو2011)الجريدة الرسمية رقم 43 ، الصادرة في 30 يوليو سنة2011(
يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لسلك مفتشي العمل.
- مرسوم تنفيذي رقم 11-286 مؤرخ في 15 رمضان عام 1432 الموافق 15 غشت سنة 2011)الجريدة الرسمية رقم 46 ، الصادرة في 17 غشت سنة 2011 م(
يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة مجلس المحاسبة.

- مرسوم تنفيذي رقم 11-238 مؤرخ في 17 شوال عام 1432 الموافق 15 سبتمبر سنة 2011 (الجريدة الرسمية رقم 52 ، الصادرة في 21 سبتمبر سنة 2011 م)
يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالنقل.
- مرسوم تنفيذي رقم 11-334 مؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق 20 سبتمبر سنة 2011 (الجريدة الرسمية رقم 53 ، الصادرة في 28 سبتمبر سنة 2011 م)
يتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية
- مرسوم تنفيذي رقم 11-443 مؤرخ في أول صفر عام 1433 (الجريدة الرسمية رقم 70 ، الصادرة في 27 ديسمبر سنة 2011)
يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك مستخدمي دعم البحث