الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارة وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج

الموضوع:

أنماط القيادةالادارية وأثرها على تمكين العاملين

-دراسة حالة – مؤسسة سونلغاز بالمدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير.
تخصص: إدارة الأعمال.

من إعداد الطالبتين:
- بن عداد سمية
- إيمان قراح

تحت إشراف الأستاذة:
- يحياوي فاطمة

لجنة المناقشة:

الأستاذة ياليشاني وهيبة	رئيسا
الأستاذة يحياوي فاطمة	مشرفا ومقررا
الأستاذة العيداني حبيبة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2018/2017

كلمة شكر

الحمد لله الذي انعم علينا بنعمة العلم وجعلنا من الذين يسيرون على دربه، اذ وفقنا في انجاز هذا العمل الذي نامل ان يكون شمعة من شموع العلم التي تضئ درب كل طالب علم ولو بشئ يسير.

ونخص بالتقدير والشكر إلى الأستاذة المشرفة "**يحياوي فاطمة**" التي منحتنا النصح والمساعدة طيلة عملنا هذا كما نتقدم بالشكر إلى الأساتذة من الطور الابتدائي إلى الجامعي وخاصة الذين قدموا لنا العون لإنجاز هذا العمل وكل عمال المكتبة وكل العاملين في مديرية سونلغاز وإلى الاستاذ عبد الفتاح والاستاذ محمد كما لا يمكن ان ننسى من ساعدنا بالكلمة الطيبة وتشجيعنا على اكمال هذه المذكرة فجزاهم الله كل الخير.



الإهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله.

إلى نور العيون، رمش الجفون، الصدر الحنون، إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي أمي الحبيبة.

إلى من علمني العطاء دون انتظار، إلى من احمل اسمه بافتخار، إلى من افتقده، إلى من أودعني لله، جدي وأبي رحمكما الله.

"اللهم انزل على قبرهما الضياء والنور والسرور وجازهم بالإحسان إحسانا وبالسيئات مغفرة ورضوانا، اللهم خذهم من ضيق اللحود إلى جنات الخلود ورحمهم واغفر لهم يارب العالمين".

إلى أخي العزيز وجدي وجدتاي وأعمامي وعماتي وأخوالي وخالاتي وأبنائهم وبناتهم.

إلى زوجي الذي ساندني له جزيل الشكر والتقدير.

إلى رفيقات الدرب وصديقات العمر.

إلى من شاركوني في انجاز هذا العمل المتواضع.

إلى كل من يقرا المذكرة.

سمية

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الانماط القيادية واثرها على تمكين العاملين في المديرية العامة للكهرباء والغاز بالمدية، من خلال معرفة نوع النمط المنتهج من طرف المديرية و مدى تأثيره على وجود التمكين.

وقد توصلنا في هذه الدراسة من خلال الجانب النظري إلى مجموعة من النتائج أهمها أن القيادة هي فن التأثير في سلوك الآخرين وكذلك الدور الكبير الذي تلعبه في تمكين العاملين وعليه أصبح من الضروري على قيادة المؤسسة الإهتمام بمواردها البشري إلى جانب تعزيز وتطوير سلوكاتهم حتى تتوائم مع أهداف المؤسسة مع العمل على زيادة تبني إستراتيجية تمكين العاملين وذلك عن طريق الأخذ بأسلوب القيادة المدعم للتمكين.

فمن خلال هذه الدراسة تبين لنا انه يجب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه الى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا ينطلب نغيير في ادوار العمل فالبنسبة لدور القائد الاداري يتطلب التحول من التحكم والتوجيه الى الثقة والتفويض، اما بالنسبة للعامل فيتطلب التحول من اتباع التعليمات والقواعد الى المشاركة في اتخاذ القرارات فبهذا تكون للقيادة دور اساسي في رعاية وتفعيل برامج التمكين والمشاركة في المؤسسة.

ولاختبار ذلك قمنا بتصميم استبيان بالاعتماد على نموذج الدراسة المقترح، وبعد تحكيمه قمنا بتوزيعه على عينة عشوائية من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية، وقمنا بمعالجة بياناتها بالاعتماد على برنامج SPSS وتوصلنا الى:

- اتفق افراد عينة الدراسة على انه يوجد تمكين في المؤسسة، بمستوى مرتفع.
- اتفق افراد عينة الدراسة على ان النمط السائد بالمديرية هو النمط الديمقراطي .

تأكيدا على وجود التمكين المطلوب من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية، استغلال الحالة النفسية للعاملين الذين يتمتعون بها والمتمثلة في المسؤولية ومستويات الثقة العالية، في توفير المزيد من الاستقلالية والتحفيز واثارة الدافعية لهم بما يمنحهم حرية اكبر في المشاركة والنقاش.

Résumé

Cette étude visait à identifier les modèles de leadership et de son impact sur l'autonomisation des employés de la Direction générale de l'électricité et du gaz Médée, en connaissant le type de style Almentahj par la Direction et son impact sur l'existence de l'autonomisation.

Nous avons atteint dans cette étude par le côté théorique aux résultats les plus importants de ce leadership est l'art d'influencer le comportement des autres, ainsi que le rôle important joué dans l'autonomisation des travailleurs et il est devenu nécessaire de mener l'intérêt pour l'institution de Bmordaa humaine, ainsi que la promotion et le développement Slokathm faire face même avec des objectifs Almmassh Dans le but d'accroître l'adoption de la stratégie d'autonomisation des travailleurs en adoptant un style de leadership soutenu par l'autonomisation.

A travers cette étude nous montre qu'il doit abandonner le modèle de leadership traditionnel, qui met l'accent sur les orientations à la direction croit en partenariat et de consultation, et ce NghierAntlb dans les rôles de travail Vu du rôle du commandant de l'administration nécessite un changement de la direction du contrôle de confiance et d'autorité, que ce soit pour le travailleur exige le passage à suivre les instructions Et les règles pour participer à la prise de décision afin que la direction joue un rôle clé dans le parrainage et l'activation de programmes d'autonomisation et de participation à l'institution.

Pour tester cela, nous avons conçu un questionnaire basé sur le modèle d'étude proposé, et après que nous avons distribué l'arbitrage sur un échantillon aléatoire d'employés de la Direction de l'électricité et la distribution du gaz Médée, et nous avons traité des données basées sur le programme SPSS et nous avons atteint:

Les membres de l'échantillon de l'étude ont convenu qu'il y a une habilitation dans l'établissement, à un niveau élevé.

L'échantillon de l'échantillon a convenu que le modèle dominant dans la Direction est le modèle démocratique.

Takeda sur la présence du nécessaire permettant la distribution de l'électricité et du gaz du de Médée, l'exploitation de l'état psychologique des travailleurs qui aiment et des responsabilités et des niveaux élevés de confiance, offrant une plus grande autonomie, la motivation et accroître la motivation pour eux, y compris en leur donnant une plus grande liberté de participer et de débat.

فهرس المحتويات

الصفحة

شكر وتقدير.....

الاهداء.....

الملخص.....

فهرس المحتويات .....

قائمة الجداول والاشكال.....

مقدمة عامة.....ب،ح

الفصل الاول: الاطار المفاهيمي للقيادة

تمهيد.....02

المبحث الاول: ماهية القيادة الادارية.....03

المطلب الاول: تعريف القيادة وعناصرها.....03

المطلب الثاني: الفرق بين القيادة وبعض المفاهيم الاخرى.....07

المطلب الثالث: اهمية القيادة والنتائج المتوقعة من راس المال القيادي.....10

المبحث الثاني: الانماط القيادية.....13

المطلب الاول: القيادة الاتوقراطية واشكالها.....13

المطلب الثاني: القيادة الديمقراطية ومرتكزاتها.....15

المطلب الثالث: القيادة الحرة.....17

المبحث الثالث: نظريات القيادة.....20

المطلب الاول: النظرية التقليدية.....20

المطلب الثاني: النظرية السلوكية ونظرية البعدين.....21

المطلب الثالث: النظرية الموقفية.....24

خلاصة الفصل.....26

الفصل الثاني: اساسيات حول التمكين

تمهيد.....28

المبحث الاول: ماهية التمكين.....29

المطلب الاول: نشاة ومفهوم التمكين.....29

المطلب الثاني: تعريف التمكين والتميز بينه وبين بعض المفاهيم.....34

المطلب الثالث: اسباب التوجه نحو التمكين.....37

المبحث الثاني: جوانب اساسية متعلقة بالتمكين.....39

المطلب الاول: اهمية وفوائد التمكين.....39

المطلب الثاني: ابعاد ومقومات التمكين.....42

المطلب الثالث: اساليب التمكين.....44

المبحث الثالث: علاقة تاثير القيادة على التمكين.....46

المطلب الاول: خطوات التمكين ودور القيادة في نجاحه.....46

المطلب الثاني: سلوكيات القادة المدعمين للتمكين.....48

المطلب الثالث: نماذج مقترحة لتوضيح علاقة القيادة بالتمكين.....50

خلاصة الفصل.....55

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

تمهيد.....57

المبحث الاول: تقديم مؤسسة سونلغاز مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.....58

المطلب الاول: نشاة وتعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.....58

المطلب الثاني: مهام واهداف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.....60

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.....62

المبحث الثاني: طريقة الدراسة.....66

المطلب الاول: منهج الدراسة.....66

المطلب الثاني: خطوات تصميم وبناء اداة الدراسة.....67

المطلب الثالث: الشكل النهائي لاداة الدراسة.....68

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة التطبيقية 69

المطلب الاول: صدق وثبات الاستبيان.....69

المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية ومعرفة نتائج فرضيتي محوري الدراسة.....73

المطلب الثالث:اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.....85

خلاصة الفصل.....91

الخاتمة العامة.....93

قائمة المراجع.....99

قائمة الملاحق.....105

الفهرس

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1 -1)	النتائج المتوقعة من رأس المال القيادي	11
(2.1)	مقارنة بين أساليب القيادة	19
(3.1)	نموذج الشبكة الإدارية (بلاك وتيمون)	23
(2- 1)	التحول الثقافي من اجل التمكين	43
(1.3)	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	71
(2.3)	قيم معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لكل محور و للأستبانة ككل	71
(3.3)	معاملات ارتباط بين درجاتعبارات المحاور مع الدرجة الكلية لهذا المحور	72
(4-3)	معاملا ت ارتباط المحاور مع بعضها وبالدرجة الكلية للإستبانة (مصفوفة معاملات الارتباط البينية بين درجات المحاور والدرجة الكلية للمقياس)	73
(5-3)	توزيع أفراد العينة حسب مستوى الجنس	74
(6-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	75
(7-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	76
(8-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية	77
(9-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	78
(10-3)	المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الأنماط القيادية.	79
(11-3)	المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور التمكين	83
(12-3)	نتائج تحقق من تجانس البيانات لمحاور الدراسة	86
(13-3)	نتائج تحليل التباين الثنائي لمحور الأنماط القيادية تبعا للمتغيرات الشخصية	87
(14-3)	نتائج تحليل التباين الثنائي لمحور التمكين تبعا للمتغيرات الشخصية	87
(15-3)	نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين في المؤسسة محل الدراسة	89
(16-3)	نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين النمط الأوتوقراطي والتمكين في المؤسسة محل الدراسة	89

(3-17)	نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين النمط الديمقراطي والتمكين في المؤسسة محل الدراسة	90
(3-18)	نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين النمط الحر والتمكين في المؤسسة محل الدراسة	90

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(2-1)	نموذج بوندر في القيادة بالتمكين	53
(2-2)	نموذج القيادة بالتمكين وفقا لدراسة المدهون	56
(3-1)	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية	63
(3-2)	نموذج الدراسة (الأنماط القيادية وأثرها على تمكين العاملين)	67
(3-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	74
(3-4)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	75
(3-5)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	76
(3-6)	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الاقدمية	77
(3-7)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	78

إن التطوير وزيادة الإنتاج الذي تتطلع إليه المؤسسات المختلفة على جميع الأصعدة وفي مختلف المجالات يتطلب تطوير قادة أكفاء على مستوى يتناسب وحجم الطموحات والتحديات التي تمثلها وتتضمنها عملية التطوير المنشود .

إذ أن القيادة تشكل محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات والتي تتأثر بالبيئة الخارجية من مؤثرات، سياسية واقتصادية واجتماعية.

لذلك فان من المهم جدا البحث في المقومات التي تجعل من شخص ما قائدا حتى يمكن تزويد المدير بالمهارات،بحيث يعد الجانب الإنساني موضوعا هاما لان الإنسان هو المسؤول الأول والأخير عن الفشل لأي مؤسسة من المؤسسات لذلك كان الاهتمام به وبإدارته وبتوجيهه وتحفيزه .

لان العامل يعتبر في الوقت المعاصر عنصر تحدي لدى الكثير من القادة في العديد من المؤسسات، من خلال الرغبة في الاستفادة منه بالكيفية الصحيحة التي تحقق جميع الأهداف المرتقبة مستقبلا، ونتيجة للتغيرات والتحولات التي تحدث اليوم في مجال البحث العلمي والتطور التكنولوجي والاجتماعي دعت الضرورة إلى الاهتمام بالعنصر البشري وتطويره إلى مستوى ارقي من ذي قبل، وذلك باعتماد ما يعرف بالإصلاح الإداري من خلال مداخل عدة ومن أهمها: مدخل التمكين فهذا الأخير الذي يعتبر من أهم التحديات التي تواجه المؤسسة حاليا نتيجة لعدم إدراك الإدارة لأهميته خصوصا في الدول النامية التي تعاني من التسلط في الممارسة الإدارية وعدم الاقتناع بقدرة الموظفين على اتخاذ القرارات وذلك من خلال اعتماد النموذج البيروقراطي ،فكثير من الدول تعتمد على اللوائح والمراسيم والقواعد الإجرائية في العمل، كما أن المسئولين يخافون من فقدان النفوذ والسلطة التي يتمتعون بها .

ومن هنا أصبحت كل الأنظار موجهة للقيادة بحكم الأهمية التي تستمدها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها في رفع الأداء من خلال استخدام أنماط قيادية تتسم بالفعالية والتلاؤم مع ظروف العمل داخل المؤسسة ومن اجل تحقيق الأهداف المنشودة ومن الضروري تبني النمط القيادي الملائم الذي بدوره يكون مؤثرا على تمكين الموظفين وبالتالي يمكن للقادة التأثير في موظفيهم وتوجيههم نحو الاتجاه المرغوب فيه.

وانطلاقا مما سبق فان الأنماط القيادية والتمكين هما عنصران مرتبطان بالكيفية التي تستوجب وجود كلاهما معا.

وعلى ضوء ما سبق تقديمه يمكن طرح الإشكالية التالية:

الإشكالية الرئيسية:

كيف تؤثر أنماط القيادة الإدارية على تمكين العاملين ؟

وبناء على الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

ماذا نعني بالقيادة وماهي أنماطها ؟

ماذا يقصد بالتمكين وماهية مستوياته ؟

ما هو النمط القيادي السائد في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ؟

هل يشعر افراد عينة الدراسة بانهم ممكين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ؟

ماهي درجة تأثير الأنماط القيادية على مستوى التمكين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ؟

الفرضيات:

لكي نستطيع الإجابة على الإشكالية الرئيسية والتعمق في دراستها وبغية الإجابة على الأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

تساهم القيادة في توجيه سلوك العاملين.

يساهم التمكين في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.

النمط القيادي السائد في مديرية توزيع الكهرباء والغاز هو النمط الديمقراطي.

لايشعروا افراد عينة الدراسة بانهم ممكنين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز .

لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد عينة الدراسة حول الانماط القيادية والتمكين تعزى للمتعيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى دلالة ($a<0,05$)

وتتفرع هذه الفرضية الى فرضيتين جزئيتين:

1. لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية حول الانماط القيادية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) .
2. لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات عينة الدراسة حول التمكين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

أهمية وأسباب الدراسة:

إن سبب اختيار الموضوع نابع لكونه يتلاءم مع مجال تخصصنا إذ تعتبر القيادة العنصر الإنساني الذي يربط بين أعضاء الجماعة ويحفزهم من أجل تحقيق الأهداف وبدونها تصبح الأنشطة الإدارية كالتخطيط والتنظيم و اتخاذ قرارات جامدة،و حتى يستطيع القائد أن يستنهض الدافعية لدى العمال اهتمت الإنسانية منذ القدم بعملية القيادة وعلاقته بتمكين العاملين الذي أصبح ضرورة حتمية في ظل التقدم التكنولوجي مما يدفع بالمؤسسة إلى إسراع لتبني إستراتيجية تمكين العاملين والذي يعتبر وسيلة هامة لزيادة رضا العاملين لذلك يعتبر موضوعا بالغ الأهمية ومعاصر في مجال إدارة الموارد البشرية وكذلك لإبراز مدى تأثر التمكين بالأنماط القيادية.

أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة في:

الإحاطة بالإطار النظري الخاص بالقيادة.

الإحاطة بالإطار النظري للتمكين .

إيضاح أهمية القيادة إلى جانب الإدارة في تحقيق أهداف المؤسسة ونموها وبقائها.

إيضاح أهمية القائد في التأثير في سلوك الأفراد من خلال العلاقات الإنسانية.

التعرف على مفهوم التمكين وأهميته بالنسبة للفرد والمؤسسة.

التعرف على نمط القيادة الأكثر ملائمة لتمكين العاملين.

محاولة معرفة مدى درجة تأثير الأنماط القيادية على التمكين.

المنهج المتبع:

سنتبع في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي من خلال وصف وتحليل الأنماط القيادية بالإضافة إلى دراسة تمكين العاملين والعلاقة بينهما.

أدوات الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على الأدوات التالية:

البحث المكتبي: يتمثل في الاطلاع والاستعمال للمراجع والمصادر ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع الدراسة.

الاستبيان: يعتبر تقنية أساسية لأنه يعطي إلى حد ما الحرية في الإجابة على الأسئلة.

هيكل الدراسة :

ولأجل دراسة هذا الموضوع سنقسمه إلى ثلاث فصول:

فصلين سنتناول فيهما الجانب النظري والفصل الثالث خاص بالجانب التطبيقي.

حيث سنتطرق في الفصل الأول للإطار المفاهيمي للقيادة إذ يتضمن ثلاث مباحث

- الأول خاص بالتعريف بالقيادة الإدارية .
- الثاني سنفصل الأنماط القيادية الإدارية .
- الثالث خاص بنظريات القيادة الإدارية.

الفصل الثاني سنتناول فيه الإطار المفاهيمي للتمكين والذي يتكون من ثلاث مباحث:

- المبحث الأول يتضمن تعريف التمكين .
- المبحث الثاني خاص بجوانب أساسية متعلقة بالتمكين.
- المبحث الثالث يتضمن علاقة تأثير القيادة بالتمكين.

والفصل الثالث فسيخصص لعرض ومناقشة نتائج دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية،الذي يتكون من ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.
- المبحث الثاني تضمن منهجية الدراسة.
- المبحث الثالث عبارة عن تحليل وتفسير نتائج الدراسة وسنختم هذه الدراسة بالخاتمة العامة، نستعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها النظرية منها والتطبيقية، بالإضافة إلى جملة من الاقتراحات والآفاق.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تتحدد حدود الدراسة ميدانيا في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

الحدود الزمانية: من 15 مارس 2018 إلى 6 ماي 2018.

الحدود البشرية: عينة البحث متمثلة في 42 فردا.

الدراسات السابقة:

الدراسة بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين

1. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية للباحث مطر بن عبد المحسن الجميلي كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية جامعة نايف العربية بالسعودية .

حيث قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية :ما العلاقة بين النمط القيادي ومستوى التمكين لدى العاملين في مجلس الشورى بالمملكة العربية السعودية ؟

حيث ركز الباحث على إبراز العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين.

ومن بين أهم النتائج التي توصل إليها:

إن أفراد الدراسة موافقون على وجود ثلاث خصائص للقيادة تتمثل في تشجيع الموظفين على الإبداع.

يسعى المدير إلى تطوير أعمال المجلس، يشغل المدير حماس الموظفين نحو تحسين الأداء.

ودراسة أخرى:

2. قدندل هبة، تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2009.
3. زيد صادق ماجد،عبد الرضا فرج بدراوي، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين، دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الأعمال العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة،2013.
4. العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري دراسة اتجاهات المديرين في المنظمات العامة الأردنية، رسالة ماجستير للباحثة هلا جهاد العتيبي، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية ، 2006، وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة والتمكين الإداري في المنظمات العامة الأردنية.

مقدمة الفصل:

ما من شك في أن نجاح رسم الخطط وصناعة السياسات الإدارية ووضعها موضع التنفيذ لا يمكن أن يكون إلا بتوجيه القيادات الإدارية الحكيمة ورقابتها، فالقيادة الناجحة أساس ضروري لأي مؤسسة، وتعتبر القيادة من أهم ظواهر التفاعل الاجتماعي، لأن القادة يقومون بدور رئيس فيه إذ يؤثرون في توجيه نشاط الجماعة وفي مدى إنتاجها والروح السائدة بين أفرادها.

بحيث كان للقيادة أهمية منذ القدم، فقد ازدادت تلك الأهمية في العصر الحديث، مع التغيرات التي أحدثتها التطورات العالمية الاقتصادية منها والسياسية والاجتماعية والثقافية في حياة الأفراد والمجتمعات والمؤسسات، خاصة خلال مراحل التحرر الوطني والبناء الاجتماعي في العالم العربي، والتي طالت أنماط تفكيرهم وترتيباتهم الإدارية.

وتعتبر القيادة موضوع ذو أهمية على المستويين المحلي والدولي، حيث قام الباحثون والإداريون ببذل جهود كبيرة للتمكن من ضبط مهارات القيادة ومضمونها وتأثيراتها على أهداف المؤسسة وأوضاع العاملين فيها .

وتعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي اخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة.

لذلك ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية .

المبحث الثاني: الأنماط القيادية الإدارية.

المبحث الثالث: نظريات القيادة الإدارية.

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

عرفت القيادة على مستويات عدة من قبل الإداريين والمفكرين، كل منهم نظر إليها حسب وجهة نظره وللقيادة مجموعة من العناصر سنتناولها من خلال المبحث وكذلك سنتناول أهمية القيادة كعنصر فعال.

المطلب الأول: تعريف القيادة و عناصرها

إن مفهوم القيادة ورد في مراجع عربية بطرق وصياغات مختلفة، ولكثرة الصياغات الخاصة بالتعريف سنكتفي فقط بذكر التعاريف الأكثر شيوعا التي وردت بأساليب وصياغات متباينة .

أولا:تعريف القيادة لغة واصطلاحا.

القيادة في اللغة عرفها ابن المنظور على النحو التالي :

القود: نقيض السوق يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف والاسم من ذلك كله القيادة[1].

أما القيادة **اصطلاحا:** فهي مفهوم تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبيئة والزمن والعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية والنظام القومي في المجتمع والأهداف المراد تحقيقها ،واعتبرت الدراسات أن القيادة هي العامل الرئيسي يسلح بقاعدة عريضة من المداخل والأساليب، وباستخدام النمط المناسب في الموقف المناسب .

ويمكن إيجاز أهم التعاريف التي أضيفت للقيادة فيما يلي :

بحيث عرفها "فيدلر":أنها تعني الجهود المبذولة للتأثير على أو تغيير سلوك الناس من اجل الوصول إلى أهداف المؤسسة والأفراد.[2]

وعرفها لكرت :بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها نحو تحقيق أهدافها المشتركة .

وقد عرفها باس: بأنها العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الأخريين وإطلاق طاقاتهم ،وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب .[3]

أما جون اتزيوني: فعرفها بأنها مهارة تستند على السمات الشخصية للقائد، لحث القبول الطوعي للمرؤوسين في مجال واسع من المواضيع.[4]

---

[1] ابن منظور، لسان العرب، المجلد الثامن، إدارة المعارف ، مصر ، ص364.

[2] هاشم حمدي ، مهارات الاتصال والقيادة الإدارية ، دار الراية ، 2010 ، ص210.

[3] محمود الماسات ، الإدارة الفعالة ، مكتبة لبنان ، بيروت 2003، ص95.

[4] محمد حسين العجمي ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية للتنمية البشرية ، دار المسيرة ، عمان ، 2008 ، ص57.

استخلاصا من التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل مفاده أن القيادة بصفة عامة: هي القدرة على التأثير في الأخريين من خلال التأثير في سلوكهم، والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة والمتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعييه.

أما لفظ القيادة الإدارية لحداثته يجمع بين مفهومين هما: القيادة والإدارة ،لذلك فلتعريفها نورد الملامح الرئيسية لكل من القائد الذي يمارس عملية القيادة والمدير الذي يمارس وظيفة الإدارة ،ثم نحاول الجمع والتركيب بين هذه الملامح قصد بناء تعريف مقبول للقيادة الإدارية ،إذن ولكي نعطي تعريفا للقيادة الإدارية نعرف أولا كل من القائد والمدير [1]:

القائد هو "شخص يتوافر له قدر من التأثير الشخصي "السلطة غير الرسمية "على عدد من العاملين ،يجعله قادرا على توجيه سلوك هؤلاء العاملين ".

والمدير هو ذلك "الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من العاملين نحو تنفيذ أهداف محددة، ومن ثم يتوافر له بحكم موقعه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية على هؤلاء العاملين تعطيه الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات اللازمة لهم لتنفيذها ".

أما القائد الإداري فهو "شخص معين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من العاملين نحو تنفيذ مهام محددة، وله قدر من السلطة الرسمية بحكم منصبه الرسمي، ولكنه يعتمد بصفة أساسية في قيادته لهؤلاء العاملين على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على السلطة الرسمية ".

من التعاريف السابقة يتضح لنا :

قوة تأثير القائد على الجماعة أقوى وأدوم من سلطة المدير الإداري، لان القائد يعتمد على الإقناع الشخصي وهو طبعا أقوى تأثيرا من الاعتماد على الحق الذي يمنحه المنصب للمدير في إصدار الأوامر للعاملين وإجبارهم على تنفيذها .

قوة تأثير القائد لو أضيفت لها السلطة الرسمية فستصبح أقوى من قوة كليهما (المدير فقط أو القائد فقط).

فبالرغم من الاختلاف الموجود بين مفهوم القيادة ومفهوم الإدارة إلا أنهما مترابطان، فالقيادة وبحسب "كوتر" تكمل الإدارة دون أن تحل مكانها، إذ تهدف القيادة إلى التأثير على الأخريين ولكنها تحتاج إلى سلطة الإدارة لكي تنجح في قيادة سلوكيات وشعور العاملين، بينما تهدف الإدارة إلى التأثير على الأخريين باستخدام مواقع ومناصب إدارية، فالقائد قد يعين أو قد ينبثق من بين أفراد المجموعة العاملة بينما المدير يشغل منصبه ويطلب من الأخريين انجاز الأعمال التي أوكلت إليه.[2]

[1] الصالح جيلح،اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة:مجمع صيدال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر،2006،ص 4.

[2] حسن إبراهيم بلوط،المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات،دار النهضة العربية،لبنان،2005،ص 418.

بناءا على ماسبق، يمكن القول أن القيادة الإدارية هي قدرة عامل (القائد الإداري) على التأثير والإقناع لتوجيه أفراد الجماعة باعتماد قوة التأثير الشخصي بصفة أساسية وقوة المنصب بصفة ثانوية.

وبذلك فالقيادة الإدارية، هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار، إصدار الأوامر، والإشراف الإداري على الأخريين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين.[1]

فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الأخريين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

ثانيا:عناصر القيادة:

من خلال الدراسة وتحليل التعاريف المعطاة للقيادة السابقة الذكر نجد أنها تتفق على وجود عناصر أساسية جوهرية ولازمة للقيادة وهذه العناصر هي :

عملية التأثير التي يمارسها القائد على مرؤوسيه ووسائله في ذلك، ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنشيطهم.

الأهداف الإدارية المراد تحقيقها.

وفي مايلي شرح لهذه العناصر:

1. عملية التأثير التي يمارسها القائد على مرؤوسيه ووسائله :

تقوم عملية التأثير في القيادة على ما يستعمله القائد من وسائل، بغية إقناع مرؤوسيه وحثهم على بلوغ الأهداف المحددة وتتعدد هذه الوسائل تبعا لتعدد الأسس التي تقوم عليها، قوة التأثير التي هي أصلا قوة نفسية واجتماعية تستهدف سلوك الأفراد ومن أهم هذه الوسائل :

- قوة التأثير القائمة على الشرعية :
- وهي القدرة الممنوحة لمنصب ما في التسلسل الهيكلي الإداري وفي السلطة الرسمية للقائد، بغرض التأثير في المرؤوسين ومراقبتهم ومحاسبتهم ومعاقبتهم.
- قوة التأثير القائمة على المكافأة :
- هي قوة إعطاء أو حجب حوافز مادية أو معنوية ذات قيمة، فالقائد يسطر على آلية توزيع الحوافز والمعطيات بغرض التأثير في المرؤوسين.
- قوة التأثير القائمة على الإكراه :

[1] مطر بن عبد المحسن الجميلي،الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية،كلية الدراسات العليا،جامعة نايف للعلوم الأمنية،الرياض،2008،ص 7.

- هي قوة التأثير في المرؤوسين، بواسطة العقاب إذا لم يخضعوا لسلوكيات المرغوبة مثل: توجيه، الإنذارات الفصل، العزل.
- قوة التأثير القائمة على الخبرة :
- وتعني قوة امتلاك المعلومات أو الخبرة أو الاختصاص في مجالات محددة من المعرفة، مما يعزز من مكانة القائد في بيئة عمله ،ويسهل عليه التأثير في مرؤوسيه

2. توحيد جهود المرؤوسين وتوجيهها نحو الهدف :

إن القائد وباستخدامه مجموعة من القوى النفسية والاجتماعية، يسعى إلى توحيد جهود مرؤوسيه وخلق فريق عمل منسجم ومتعاون بالرغم من اختلاف أعضائه في أوجه متعددة (السن، الثقافة، الظروف، النفسية والاجتماعية) ويوجه في اتجاه أهداف المؤسسة، ومن بين أهم هذه القوى النفسية والاجتماعية :

- إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات
- تمكينهم من إشباع حاجاتهم وبلوغ أهدافهم
- توفير المناخ الملائم للعمل

3. تحقيق أهداف المؤسسة :

إن الغرض من توحيد جهود المرؤوسين من خلال تأثير القائد في سلوكهم، هوبلوغ الأهداف المسطرة للمؤسسة، حيث أن أهداف المرؤوسين وأهداف المؤسسة تتداخل فيما بينها يجعل تحقيق أي منها يساعد في تحقيق الأخرى، ويصور لنا "تيد" أن أهداف المؤسسة تتمثل في الهدف القانوني والهدف الوظيفي ، الهدف الربحي، الهدف الفني ،الهدف الشخصي ،الهدف العام، وهي أهداف متنوعة أما بالنسبة لأهداف المرؤوسين فتبرر أهميتها عندما توجد التجمعات إضافية إلى الأهداف الشخصية لكل مرؤوس، وهنا يبرر تعقد مهمة القائد، التي تكمن في دفع الموظف أو المرؤوس إلى تقديم مصلحة المؤسسة على مصالحه الشخصية مع اهتمامه بالعمل ،إضافة إلى دور القائد في مساعدة التجمعات غير الرسمية للوصول إلى الأهداف وتحقيقها في إطار أهداف المؤسسة، لكن في الغالب يسعى القائد إلى توجيه مرؤوسيه في الاتجاه الذي يمكنه من تحقيق أهدافه الشخصية وإشباع حاجاته من خلال مركزه القيادي.

وعليه يمكن القول بان تحقيق أهداف المؤسسة يرتبط بمجموعة من الأهداف الأخرى مما يترتب عليه تعقيد دور القائد في إيجاد نوع من الانسجام بين الأهداف المتعددة لبلوغ أهداف المؤسسة.[1]

[1] ماهر محمد حسن ، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم ، دار ومكتبة الكندي للشر والتوزيع ، عمان ، 2014 ، ص17.

المطلب الثاني: الفرق بين القيادة وبعض المفاهيم الأخرى

إن القيادة تختلف كثيرا عن بعض المفاهيم التي يعتقد أنها تعطي نفس المفهوم فهي في الحقيقة عنصر مستقل يتميز عن باقي المفاهيم الأخرى.

أولا: القيادة والسلطة:

تعرف السلطة بأنها الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر في المؤسسات، وتكون السلطة رسمية أي أنها مستندة إلى أساس من التنظيم والقرارات الرسمية ،وهي بذلك تختلف عن أنواع أخرى من السلطة مثل السلطة التقليدية المستمدة من القيم والعادات، والتقاليد السائدة في جماعة أو مجتمع، كما أنها تختلف عما يسمى بسلطة المعرفة، والتخصص والسلطة تمنح صاحبها قوة رسمية مشروعة، والسلطة الحقيقية تمكن لدى المرؤوسين بقبول سلطة الرئيس ومن الأمور التي تؤثر على تقبل المرؤوسين للأوامر وقيامهم بتنفيذها وصيغة الأمر وكيفية إصداره، فمن الضروري أن تكون الأوامر محددة وواضحة بحيث يستطيع المرؤوس فهمها بسهولة والفرق بين المدير والقائد هو إن القائد لايهتم باستعراض سلطته وفرض سيطرته بقدر اهتمامه بانجاز العمل والتوصل إلى الأهداف بأقل التكاليف البشرية والمادية، ولاشك أن مشاعر المرؤوسين هي من الأمور التي يراعيها القائد ويحرص على أن لا تكون من التكاليف.[1]

ثانيا: القيادة والإدارة:

تعتبر القيادة مفهوما قديما بينما الإدارة مفهوم حديث لم يظهر إلا من نحو مائة عام بعد الثورة الصناعية ، فالإدارة عملية يوجه فيها الأفراد (الموارد البشرية) وعناصر البيئة (الجوانب الفنية والتنظيمية) للوصول لنتائج أكثر فاعلية لمواقف العمل أو الإنتاج .

ولقد تعددت الآراء في العلاقة بين القيادة والإدارة، فمنهم من رأى وجود اختلاف بينهما وأكد الآخرون على وجود علاقة تربطهما، ومنهم من أكد على أن القيادة اشمل من الإدارة وفيما يلي صياغات تعريفية للقيادة والإدارة لمجموعة من المفكرين تعكس الفرق بينهما .

يرى"وانبينيس":الإدارة هي جعل الناس يقومون بما يجب القيام به،أما القيادة فهي جعل الناس يرغبون في القيام بما يجب القيام به .

المدراء يدفعون أما القادة يجذبون .

المدراء يأمرونأما القادة يتواصلون .

أما كاترسكوت أن الفرق بين القادة والمديرين يتمثل فيمايلي:[2]

[1] سعاد ميدون،دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية،2014 ، ص31.

[2] سامية محمد فهمي ، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية ، دار المكتبة الجامعية ، القاهرة ، 2002 ، ص53.

- هي أن القادة ينتصرون على الأمور المضطربة والغامضة التي تحيط بنا والتي تتآمر علينا والتي ستخنقنا بالتأكيد إن تركناها وشانها، أما المديرون فسيستسلمون لهذا السياق .
- المديرون يطبقون أما القادة فهم يبدعون .
- المدير هو نسخة أما القائد فهو أصلي.
- المدير يحافظ على الأمور كما هي أما القائد فيطورها .
- المدير يعتمد على التحكم أما القائد يلهم الآخرين الثقة .
- المدير يتمتع بنظرة قصيرة الأمد والقائد ينظر إلى البعيد .
- المدير يسال كيف ومتى والقائد يسال لماذا وماذا .
- المدير يقلد والقائد يبتكر .
- المدير يقبل الأوضاع الراهنة والقائد يتحداها .
- المديرون يفعلون الأمور بشكل صحيح والقادة يفعلون الأمور الصحيحة .

ثالثا: القيادة والرئاسة :

الرئاسة عملية تقوم نتيجة لنظام، وليس نتيجة الاعتراف التلقائي من جانب الأفراد بمساهمة الشخص لتحقيق أهداف الجماعة، وعادة مايختار الرئيس الهدف ولا تحدده الجماعة نفسها، لان التفاعل الدينامي بين الرئيس والأتباع ضعيف من ثم من الصعب عليه الإحساس بالمشكلات أو الشعور بوجودها أو اكتشاف العيوب الموجودة، سواء إداريةأو فنية أو اجتماعية وبالتالي يجد صعوبة في علاجها.

المثال الواضح على ذلك بتمثيل في بعض رؤساء الدول النامية ورؤساء الأقسام العلمية وبعض عمداء ورؤساء الجامعات، حيث يتم تعينهم بناءا على قرارات فوقية أو اقدميات أو بالوراثة ،كما في الحكومات الملكية.

وبتحديدنا لهذه المفاهيم يبرز سؤال هام وهو هل هناك علاقة بين هذه المفاهيم وهل يمكن أن تتمثل المهارات التي تنطوي عليها في شخص واحد[1].

نعم يمكن أن نجد هذه المفاهيم جميعا مجتمعة في شخصية القائد، مما يجعله قائدا فعالا ولعل أفضل مثال لهذا القائد الصادق العظيم الرسول الكريم سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والتسليم حيث كان يمتلك جميع المهارات القيادية فهو نعم المعلم والقائد وتتجسد هذه الخصائص القيادية الآية الكريمة التي تعكس شخصية الرسول العظيمة حيث تقول :"ولو كنت فضا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر "الآية 195سورة آل عمران.

[1] سعيد السيد علي، الاصول الحديثة في علم الادارة العامة العلمية: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والاتصالات ، الرقابة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2007، ص ص 247246.

وتعرف أيضا الرئاسة بأنها الصلاحيات الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للمرؤوسين، لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة، والرئيس هو الشخص الذي يشغل مركزا رئاسيا في مؤسسة رسمية ويكون مسئولا عن مجموعة من الأشخاص ويملك سلطات رسمية اتجاههم .

وبالرغم من وجود خلط بين مفهوم القائد والرئيس إلا أن الأدبيات السياسية والإدارية تفرق بينهما فالقيادة تختلف اختلافا جوهريا عن الرئاسة حيث تعتمد هذه الأخيرة على مافي يدها من سلطة وتستند إليها بالدرجة الأولى في مباشرة مهام ووظائف المؤسسة، وغالبا ماتكون ممارسة السلطة وفق نوع سلطة الجزاء أيأن الرئاسة يمارسها الشخص بالاستناد على قدرته القانونية التي يخولها إياه مركزه القانوني والوظيفي مثل :حق إصدار الأوامر والتعليمات للآخرين الذين يجب عليهم الامتثال لتلك الأوامر وانجاز المهام هو الخوف من التعرض لهذه العقوبات التي يفرضها القانون وحرصا على الحصول على المكافآت في حالة الالتزام بانجاز المهام حسب الصلاحيات المخولة لهم وليس القناعة بصحتها أو قوتها .

وعموما يمكن تحديد الفروق بين القائد والرئيس كما حددها "سيسيل جيب " في الأتي[1]:

أهداف الجماعة في حالة الرئاسة يحددها الرئيس تبعا لالتزاماته واتجاهاته، وليس لأفراد الجماعة دور كبير في تلك العملية وهذا عكس القائد الذي يأخذ أهداف الجماعة بعين الاعتبار .

لا توجد مشاعر مشتركة أو إحساس بالتضامن في حالة الرئاسة بين الرئيس وأفراد الجماعة، وان وجد فهو ضعيف عكس القيادة حيث يعتمد القائد على دعم وتضامن الجماعة نحوه .

اختلاف مصدر السلطة بين الرئاسة والقيادة ،حيث أن سلطة الرئيس تنبع من قوى خارج الجماعة تتمثل في لوائح ونظم المؤسسة التي يعمل في إطارها الرئيس، أما سلطة القائد فتنبع من أفراد الجماعة، نتيجة لتقبلهم له ورغبتهم الطوعية في قيادته .

وقد يتحول القائد إلى رئيس رسمي في حالة ما إذا اقترنت قدرته القيادية بمؤسسة رسمية يستمد منها إمكانية ممارسة وظائف الرئيس .

وهكذا يصبح القائد الرئيس أو الرئيس القائد الذي يصبح قادرا على دفع مرؤوسيه للعمل معه بطوعية واحترام وتعاون جاد، من اجل تحقيق الأهداف المسطرة .

رابعا: القيادة والإشراف:

يقوم المشرف بأعمال أكثر إشرافية وتنظيمية، وتزداد المشكلة تعقيدا بسبب الخلط الذي يقع فيه كثير من دراسي المؤسسات لتحديد طبيعة الإشراف، إن القائد يستمد شرعيته من خلال الموافقة والقبول أولا من طرف الأعضاء ويقدم أعمالا بفاعلية اكبر من المشرف فان لم يستطع فانه مشرف ناجح وليس قائدا كفؤا.[2]

[1] سعاد ميدون، مرجع سابق، ص ص 7،8.

[2] بلال خلف السكرانة ، القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ،2010 ، ص ص236-238.

المطلب الثالث :أهمية القيادة والنتائج المتوقعة من رأس المال القيادي .

إن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وتكمن أهميتها في ازدياد حاجة المؤسسات للقيادات ذات الكفاءة العالية والقادرة على القيادة الفعالة والتنظيم ووضع الهيكل التنظيمي المناسب وفق متطلبات الظروف القيادة .

أولا:أهمية القيادة:

-لا بد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينهما، وعليه فأهمية القيادة تكمن فيما يلي:[1]

تسهم القيادة في تنظيم وترتيب مجريات الحياة، وحمايتها من الاضطراب والغموض.

-القيادة تؤثر على دافعية الأفراد للأداء، واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل مما يسهل تحقيق أفضل أداء.

-إنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية .

-تعتبر القيادة محورا رئيسا للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه .

-تنمية وتدريب ورعاية الأفراد إذ أنهم رأس المال الأهم والمورد الأعلى.

-تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

-السيطرة على مشكلة العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها .

-تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.

-كما تؤدي القيادة دورا بارزا في حث العاملين بالمؤسسات على أداء واجباتهم، بما يكفل للعملية الإنتاجية بلوغ أهدافها، وهي ليست مختصرة على القادة بحكم وظائفهم بل أنها قد تظهر بين أفراد المجموعة عن طريق مايقدمونه من إبداع وما يمارسونه من ادوار فاعلية.

-إن القيادة هي مظهر من مظاهر التفاعل بين الجماعات البشرية المختلفة، ولان ممارستها بالرغم من كونها معقدة فهي ظاهرة سلوكية شائعة وطبيعية للغاية، وتحدث كلما اثرالإنسان في سلوك الأخريين من اجل غاية معينة، وهي جزء من نشاط الإنسان وحركته الدءوبة في هذه الحياة وما ارادهالإنسان لنفسه إلا لفوائدها وثمراتها العظيمة في حياته العملية حيث تشكل القيادة جوهر النجاح وسره في كل مؤسسة، ونستطيع أن نلخص فيما يلي بعض فوائد القيادة [2]:

-تسهم القيادة في تنظيم وترتيب مجريات الحياة، وحمايتها من الاضطراب والغموض .

لان الناس بدون حكماء ورؤساء يصبحون فوضى، تحكمهم البغيضة التي يأكل فيها القوي الضعيف ويضيع فيها الصغير بين أقدام الكبار .

-تسهم القيادة في إقامة العدل والحق والإنصاف في المجتمع .

---

[1] هايل عبد المولى طشطوش ،أساسيات في القيادة والإدارة ، دار الكندي للنشر والتوزيع ، عمان 2009 ، ص60.

[2] ماهر محمد حسن ، مرجع سابق ، ص20.

-أنها ضرورية لتوجيه الطاقات والتنسيق بينها بما يضمن توحيد جهود العاملين في إطار خطة المؤسسة وتصوراتها المستقبلية .

-القيادة وسيلة التخلص من السلبيات وتعظيم الايجابيات أثناء ممارسة البشر لنشاطاتهم الإنسانية.

-لا تحقق الأهداف والغايات في أي عمل مهما كان نوعه ومستواه، إلا بالسيطرة والقيادة وذلك من خلال قيامهما بأدوارهما في التخطيط التنظيم التوجيه والرقابة ....الخ من الوظائف .

-تساهم القيادة في توظيف القدرات والطاقات البشرية وتنميتها ورعايتها، بهدف تحقيق إنسانيتها وتهذيب سلوكها وتوظيفه لخدمة غايات الإنسان.

-القيادة هي حاجة فطرية ورغبة طبيعية ولدت مع الإنسان أثناء بحثه عن قوة خارقة تحميه من بطش غيره من المخلوقات ،لذا فهي وسيلة حماية ومرجع يعود إليها لإنسان عندما تقتضي الظروف ذلك .

-القيادة هي وسيلة الحفاظ على التوازن في الحياة الذي ينتج عن تولي غير الصالحين لتولي زمام أمور الناس .

ثانيا:النتائج المتوقعة من رأس المال القيادي :

في اقتصاد المعرفة والأصولا للاملموسة يجري الحديث عن رأس المال القيادي، أي معاملة القيادة وكأنها ذات قيمة سوقية، فالقيمة السوقية للمؤسسة تتأثر بالقيادة التي تقود المؤسسة، حيث إن القيادات الناجحة عندما تنتقل إلى مؤسسة أخرى تعمل على زيادة قيمة أسهم المؤسسة في السوق بطريقة تشير إلى ضمانة اكبر للنجاح ويمكن التدليل على ذلك في ضخامة الرواتب التي يحصل عليها القادة الإداريون في المؤسسات اعترافا بدورهم في صناعة نجاح المؤسسة، وفي نفس الوقت فان فشل هذه القيادة يعني نهاية المؤسسة مهما كانت عظيمة وكبيرة[1].

إن القيادة الإدارية الفعالة تمثل جوهر رأس المال القيادي وهذا يعني أن هذه القيادة تكون ذات نتائج متميزة ليس فقط بلغة الانجازات على المنافسين والتفوق عليهم وإنما أيضا بلغة الميزانية وكشوف الديون والربح.

إنرأس المال القيادي الذي يكون أصلا من أصولا لمؤسسة،يقدم وعود بالنتائج الايجابية المتوقعة وهذه النتائج يوضحها الجدول التالي[2]:

[1] نجم عبود نجم، محمد عبد العال النعيمي،الذكاءالقيادي: رؤية في القيادة الإستراتجية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،جامعة الزيتونة الأردنية،عمان،2623 ابريل 2012،ص 83.

[2] نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين،دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ،عمان، 2012 ،ص 156.

الجدول رقم (1-1) النتائج المتوقعة عن رأس المال القيادي

المجال	المنافع المتوقعة
الرؤية الإستراتيجية	إن القيادة الفعالة هي التي تقدم رؤية واضحة تساعد على تركيز موارد المؤسسة وتحقق تفوقها على المنافسين.
القدرة على التأثير	إن جوهر القيادة هو القدرة على التأثير في العاملين وتحفيزهم للعمل من اجل أهداف المؤسسة.
القدرة الأخلاقية	إن القيادة الأخلاقية تمثل ضمانة ضد النتائج التي أصبحت العامل السلبي الأكثر إيذاء لسمعة المؤسسات وعلاقتها بالعاملين فيها، وأصحاب المصلحة خارج المؤسسة.
العلاقات الخارجية	إن نجاح القيادة يجعلها محل ثقة المؤسسات المالية والحكومة والمجتمع المحلي، وهذه كلها تعمل من اجل دعم سياسات وخطط المؤسسة بأقل قدر من التوترات والمشكلات الخارجية.
نتائج الأعمال	إن القيادة تدرك جيدا أن النجاح الحقيقي الأخير هو البقاء في السوق أولا ثم النمو والتوسع ثانيا، وهذا يتطلب أن يظهر ذلك في حسابات المؤسسة وميزانياتها في نهاية العام.
تطوير القيادات من اجل المستقبل	إن القيادة الفعالة تدرك جيدا أن النجاح لايمكن أن يقتصر على فترة بقاء القائد في المؤسسة، وإنما أيضا على قدرته على تحقيق استمرارية النجاح وإيجاد الضمانات ذلك من خلال إعداد وتهيئة وتطوير القادة الجدد، قادة المستقبل.

المصدر: نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع،عمان،2011،ص 156.

من الجدول رقم (1-1) يمكن القول أنرأس المال القيادي هو احد الموارد الأساسية في المؤسسة، وان هذا المورد له نتائج وعوائد مثل رأس المال المالي والمادي،كونها المورد الأكثر تأثيرا في الرؤية والمقدرة والميزة التنافسية، وهذا ما يجعل القيادة مجال من مجالات الاستثمار المهمة في المؤسسات التي أصبحت لديها مسارات مهنية وبرامج تدريبية بعيدة المدى لتطوير القيادات في المؤسسة.

المبحث الثاني:الأنماط القيادية.

وقبل التطرق إلى الأنماط القيادية سنوضح مفهوم النمط القيادي والذي يعني النوع المنتهج الذي يتم من اعتماده من قبل القائد إلى تحقيق مرامي المؤسسة وتوجيه جميع أنشطتها.

وهو مجموعة من السمات السلوكية التي يتحلى بها القائد، عند ممارسته للأعمال واتخاذ القرارات في المواقف المعينة وانه أسلوب الذي يتبعه القائد في تعامله مع المرؤوسين أي ما يعكسه من سلوك بشكل متكرر في مواقفه المختلفة وطريقة تفاعله مع التابعين وتتعدد الأنماط القيادية ومن خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على أهمها:

المطلب الأول:القيادة الاتوقراطية وأشكالها.

أولا:مفهوم القيادة الاتوقراطية:

ويطلق عليها القيادة التسلطية أوالاستبدادية ،ويدور هذا النمط من القيادة حول محور واحد هو إخضاع أمور كافية في المؤسسة لسلطة القائد الذي يقود المؤسسة بمفهوم الرئاسة فيحتكر سلطة اتجاه القرار، ويحدد المشكلات ويضع لها الحلول بمفرده ويبلغ المرؤوسين بأوامره، ويكون عليهم السمع والطاعة دون إتاحة أي فرصة للمناقشة ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد .

ويستخدم هذا النمط من القيادة فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى كره العمل والتهرب من المسؤولية، وهذه الصفات تهيئه إلى الانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل، لذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته، ويعود تاريخ هذا النمط من القيادة إلى بداية تكون المجتمعات في العصور القديمة، حيث كان الرجل القوي يسخر الرجل الضعيف لخدمته وتنطلق فلسفة هذه القيادة من مبدأ إيمان القادة المتسلطين بان عليهم استخدام سلطاتهم الرسمية كأدوات ضغط على العاملين ليحققوا أهداف المؤسسة مع عدم اكتراث القائد بآراء العاملين[1].

وقد وضع علماء الإدارة مثل : ماكر جريجور وليكرت مبررات كثيرة لهذا الأسلوب منها [2]:

إن بعض الناس لا ينفع معهم إلا الأسلوب الحزم ،الذي يوائم بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم .

---

[1] نواف كنعان، القيادة الادارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009، ص 153.

[2] توفيق حامد طوالبة، اثر الانماط القيادية على ادارة الصراع التنظيمي لدى العاملين، اطروحة دكتوراه ،كلية العلوم المالية والمصرفية (الاكادمية العربية للعلوم المصرفية)، 2008، ص 36.

إن تحقيق الأهداف يتطلب وجود إداري صارم وحازم في نفس الوقت

إن بعض الأفراد البيروقراطيين لا يتحملون المسؤولية ولا يخضعون بإرادتهم للنظام مما يستدعي اللجوء إلى الحزم معهم.

لا يمكن قبول كل الآراء كما لا يمكن رفضها كلية ،كذلك بالنسبة لأسلوب اللين وبالتالي يتم الجمع بينها من تجريد القائد من سلطته وجعله شكلا بلا مضمون .

ثانيا: أشكال القيادة الأوتوقراطية

يميز بعض علماء الإدارة بين ثلاث أشكال رئيسية من نمط القيادة الأوتوقراطية على النحو التالي[1]:

–القائد الأوتوقراطي المتشدد :هو الذي يتفرد بشؤون المؤسسة، ويعطي الأوامر الصارمة للمرؤوسين ويحاول دائما توسيع نطاق سلطته وصلاحيته لجعل الأمور كافة تحت السيطرة.

–القائد الأوتوقراطي الخير: الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الايجابية ويستخدم الثناء وقليلا من العقاب، حتى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قراراته.

–القائد الأوتوقراطي اللبق أو النادر :الذي يوهم مرؤوسيه انه بوسعه مشاركته صنع القرار في الاجتماعات او اللقاءات التي يعقدها معهم، وان جزاء العمل معه تتيح لهم حرية المنافسة وإبداء الرأي ولكنه فيما بعد ينفرد باتخاذ القرارات.

–كما يمكن الإشارة لبعض الآثار السلبية لهذا النمط: يتضح انه لا يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة وان الآثار السلبية التي يتركها على المدى الطويل تفوق النتائج المرجوة والقائد يضطر إلى استخدام هذا النمط في الحالات التالية [2]:

–الحالات الطارئة التي تواجه المؤسسة والتي تتطلب نوعا من الحزم والشدة في التصدي لها .

–الحالات التي تواجه فيها القائد نوعا من المرؤوسين الذين يخشون تحمل المسؤولية .

–الحالات التي تكون فيها طبيعة العمل المتجانسة بحيث يكون جميع العاملين خاضعين لمعلومات وقواعد محددة لتنفيذ العمل .

–لجوء العاملين إلى الاعتماد الدائم على القائد .

–قتل الروح المعنوية لدى المرؤوسين .

[1] نواف كنعان ،مرجع سابق، ص153.

[2] هديل كاظم سعيد وآخرون ، دور الأنماط القيادية في التسيير التنظيمي ، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد ، مجلد 04 ، العدد 07 ، 2011 ، ص 251.

-قتل روح المبادرة والإبداع لدى المرؤوسين، فإصدار التعليمات والأوامر بشكل مفصل والمطالبة بتنفيذها بحذافيرها لا يتيح للمرؤوسين فرصة ممارسة مهاراتهم في الإبداع والابتكار وإظهار المواهب، مما يولد لديهم حالة من القلق والاضطراب النفسي تؤثر سلبا على أدائهم .

-فقدان سبل التفاهم بين القائد والمرؤوسين .

-حالة من التوتر والاضطراب النفسي لدى المرؤوسين الذين يخشون اقاع العقاب بهم .

وأخيرا فان النتيجة النهائية لهذا النمط هو خلق حالة من الإحباط والاحتراق النفسي لدى المرؤوسين الأمر الذي ينطوي على مخاطر جسيمة تهدد الفرد والمؤسسة معا.[1]

المطلب الثاني: القيادة الديمقراطية ومرتكزاتها.

ظهر النمط من القيادة للتأكيد على أهمية الدوافع السيكولوجية والاجتماعية للتابعين ولقد ساهم علماء الإدارة والنفس والاجتماع في وضع الركائز للنمط الديمقراطي.

أولا: مفهوم القيادة الديمقراطية

يقوم هذا النمط القيادي على ثلاث ركائز هي :

العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه والتي تقوم على إشباع حاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم .

وتنتج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكرامتهم .

والقيادة الديمقراطية تقوم على الثقة في المرؤوسين، والاستفادة من أرائهم وأفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المؤسسة وإتاحة الفرصة لمبادرتهم في تخطيط أعمالهم، وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر مع العاملين، والقيادة الديمقراطية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ومضاعفة الطاقة الإنتاجية وتشجيع روح المبادرة والإبداع والابتكار وتحقيق التالف والاندماج بين العاملين، والقائد الديمقراطي لا يتسلط في عمله وإنما يتفاعل من خلال عقد اللقاءات وإجراء الحوار والمناقشات، ويطلع مع مرؤوسيه على المشكلات التي تواجه المؤسسة ويسمح لهم بتبادل الأفكار والاقتراحات لحل تلك المشكلات ويشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات والقائد الديمقراطي يحظى برضا التابعين عن قيادته في سعيه إلى استمالتهم لمشاركته المسؤولية في اتخاذ القرارات بوصفه احد أفراد الجماعة التي يقودها .

وقد وضع علماء الإدارة أمثال : "مايو ماسلوما كريجور " بعض التبريرات والافتراضات التي أدت إلى ظهور هذا النمط من القيادة وهي[2] :

---

[1] كريمة فرارسة ، أساليب القيادة في تنمية الموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة ليسانس ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة المدية ، 2009 ، ص44.

[2] هايل عبد المولى طشطوش ، مرجع سابق ، ص63.

الحاجات الإنسانية هي التي تحفز الأفراد إلى العمل وليس أسلوب الشدة .

إن الثورة الصناعية قد جردت العمل من قيمته ومعناه تبع ذلك إهمال العنصر البشري مما استوجب اللين في التعامل معه .

أن استجابة العامل لقيادته تكون بالقدر الذي يشبع حاجاته الاجتماعية خاصة إلى الانتماء .

أن استجابة الفرد للضغوط الاجتماعية أكثر من تلك التي يفرضها القائد المتشدد .

ثانيا: المرتكزات الأساسية للقيادة الديمقراطية

ترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاث مرتكزات أساسية وهي:

1. **العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين:** تعني العلاقة الإنسانية في مجال تطبيقها الإداري كما يعرفها "دافز" اندماج الأفراد العاملين في موقف عمل بطريقة تدفعهم للعمل متعاونين وبإنتاجية عالية مع إشباع حاجاتهم في إطار هذا المعنى تدور حول الأفكار الأساسية التالية [1]:
   - حتى يمكن الحصول على نتائج فعالة في العمل يجب أنيحدث الاندماج بين الموظف والمؤسسة الذي يعمل فيه.
   - يجب أن يعامل الأفراد العاملين المعاملة التي تحفظ لهم كرامتهم .
   - تحقيق الاندماج والتالف بين العاملين فالقائد هو المسؤول عن ذلك .
   - فهم القائد لمشاعر مرؤوسيه .
   - تفهم القائد لمشاكل المرؤوسين ومعالجتها الذي يؤدي على رفع روحهم المعنوية .
2. **المشاركة:** تعني المشاركة دعوة القائد لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم التي تواجهه ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة لديهم لإشراك القائد لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية.
3. **تفويض السلطة:** تطور الأعمال الإدارية وتعقدها أدى إلى زيادة الأعباء على عاتق القائد الإداري هذا ما أدى إلى تزايد مسؤوليات القيادة وهذا ما أدى إلى سحب الواجبات اليومية غير الهامة عن كاهل القائد ليتسنى له الوقت والتفرغ للاستراتجيات الهامة في المؤسسة لذلك وجب على القائد عدم تركيز السلطة في يده وتامين اكبر قدر ممكن لتفويض السلطة وبهذا أصبح التفويض احد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها ديمقراطية القيادة.

ويتضح من الأسس التي يقوم عليها هذا النمط انه يسهم في تحقيق الآثار السلوكية الايجابية تتمثل في تحقيق مزيد من التفاهم والانسجام بين القائد الديمقراطي ومرؤوسيه ،نتيجة ممارسته سياسته سياسة الباب المفتوح، وإيجاد نوع من الأمن والاستقرار في نفوس المرؤوسين ويدفعهم إلى زيادة إنتاجهم .

[1] نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص182.

وأيضا إتاحة الفرصة للمرؤوسين لنمو والتقدم إلى مراكز أعلى في المؤسسة عن طريق زرع الثقة في نفوسهم للقيام بالأعمال إليهم والاستغلال الأمثل لمواهبهم وقدراتهم وزيادة الإحساس بالانتماء للمؤسسة فالمرؤوس الذي يشعر بالاهتمام القيادة به وحرصها على تحقيق مطالبه وإشباع حاجاته الإنسانية والاجتماعية وما يسعى إليه من الرقي والتقدم ،كل ذلك يزيد من انتمائه وتفانيه في خدمة المؤسسة وخلق أجواء من التالف والانسجام داخل المؤسسة خالية من الخلافات والصراعات التي تنشا عادة بين المرؤوسين وتؤدي إلى تدني مستوى إنتاجيتهم .[1]

ويتضح مما تقدم أن نمط القيادة الديمقراطية هو الأفضل في الإدارة الحديثة لأنه ينطلق من مبادئ الإنسانية والاجتماعية متكاملة تمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف التي يسعها إليها بكفاءة عالية .

وللإشارة فان هذا الأسلوب له آثار سلبية تتمثل [2]:

- تجاوز المرؤوسين لصلاحيات القائد ومسؤولياته نتيجة مبالغة الأخير في استخدام هذا النمط
- خلق أزمة ثقة بين القائد ومرؤوسيه إضافة إلى ظهور الصراعات والخلافات داخل المؤسسة نتيجة أسلوب المناورة الذي قد يلجا إليه القائد لإقناع مرؤوسيه بإيمانه بأسلوب الديمقراطية في العمل .
- الأضرار بمصالح المؤسسة نتيجة مغالاة القائد في تغلب مصلحة العاملين وأهدافهم على أهداف المؤسسة وهو الأمر يتعارض مع ما ينادى به الفكر الإداري الحديث من العمل على إحداث التوازن بين الأهداف والمؤسسة والمرؤوسين بشكل يحقق المصلحة العامة .
- لجوء بعض القادة إلى استغلال أسلوب القيادة الديمقراطية والظهور بمظهر القائد الديمقراطي لتحقيق الغايات الشخصية ،الأمر الذي يتناقض مع مبدأ الديمقراطية في الإدارة وأهدافها .
- ويرى بعض الباحثين أن اغلب الانتقادات الموجهة إلى القيادة الديمقراطية مبالغ فيها وان لهذا النوع من القيادة مزايا تفوق ما يترتب عليه من آثار سلبية ومع ذلك فان تفوق النمط الديمقراطي في القيادة على غيره من الأنماط لا يعني انه يصلح في جميع الحالات.

المطلب الثالث: القيادة الحرة.

يرجع استخدام أسلوب القيادة الحرة إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوبا لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد إلا أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل إلى الحد الذي يجعل منهجا ثابتا وفي مجال الإدارة لم يطبق هذا الأسلوب إلا بعد الثلاثينات.

[1] نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص165-167.

[2] محمد حسين العجمي ، مرجع سابق ، ص ص154-155.

أولا: مفهوم القيادة الحر.

هناك عدة تسميات أطلقت على أسلوب القيادة الحرة أهمها: القيادة الفوضوية او قيادة عدم التدخل، فيتميز سلوك القائد بعدم التدخل في مجريات الأمور، فهو يترك للتابعين الحرية المطلقة في التصرف وسبب ذلك قد يكون لعدم قدرة القائد على اتخاذ القرار أو عدم المعرفة، فهو يترك للمؤسسة بدون توجيه فيشعر العاملين بالضياع والإحباط وعدم الاحترام لشخصية القائد فهي اقل الأنماط القيادية فعالية.

وهناك تسميات أخرى لهذا الأسلوب القيادي، مثل القيادة غير الموجهة أو سياسة إطلاق العنان أو دعه يعمل.[1]

ثانيا: خصائص القيادة الحر:

تبرز أهم السمات المميزة للقيادة الحرة فيما يلي[2] :

- يترك القائد الحرية الكامنة للأفراد في اتخاذ القرارات سواء الفردية أو الجماعية مع أدنى مشاركة.
- يقوم القائد بإمداد الأفراد بالمواد ويعرفهم بالعمل وانه مستعد لإعطاء المعلومات لمن يسال .
- لا يحاول أن ينظم سير العمل.
- تكون مشاركة الأعضاء على مستوى منخفض ويقل الإنتاج .
- التقدم بمقترحات جاهزة لتأجيل المناقشة.
- القيادة الحرة يتنازل فيها القائد على سلطة اتخاذ القرارات ويصبح في حكم المستشار فهو لا يسطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة ولا يؤثر عليهم .
- يمثل القائد انه الرئيس الذي يرأس بل يلقي كل المسؤولية ومعظم العمل على أتباعه وقد يتفق الجزء الأكبر من يومه في الترحيب بالزائرين وهو يمثل القائد الشكلي الذي لا يتدخل في شؤون المؤسسة .
- القائد الفوضوي يتسم بدرجة عالية من الحياد وبالتالي فهو يضعف في اتخاذ القرار وخاصة عند مناقشة موضوع بين الأعضاء فهو يفصل في حسم القضايا الخلافية بين الأعضاء.

ثالثا:أشكال القيادة الحرة

من أشكال القيادة الحرة نجد[3]:

- اتجاه القائد إلىإعطاء اكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات، وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل .

[1] محمود معن عياصرة ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان 2008، ص154

[2] محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، صص 158-159.

[3] عبوي زيد منير، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البلدية ناشرون وموزعون، عمان، 2007، ص 72.

- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه، وإسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة غير محددة ووضع الحلول للمشكلات .
- اعتقاد القائد الذي يتبع الأسلوب الحر أن التعليمات العامة تتيح للمرؤوسين فرصة الاعتماد على نفسه، وتكسبه خبرة في تحمل المسؤولية عبر إصدار القرارات الصائبة وتقييم النتائج .
- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أنأ سلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه لمرؤوسيه حتى يسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار، التي يلبس عليهم فهمها أو يصعب عليهم حلها فالقائد هنا يترك للمرؤوسين حرية التصرف على ضوء ممارستهم وتجربتهم في العمل .

وتوجد أثار سلبية لهذا النمط :يرى البعض انه غير مجد لكونه يقوم أساسا على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل ولان القائد الذي يلقي مسؤولية انجاز العمل على المرؤوسين دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم ،يمثل في نظرتهم القائد السلبي الذي لا يقود في حين يرى آخرون أن هذا النمط القيادة الفوضوية تتركز حول الآثار السلبية التي تؤدي إليها هذا النمط على المؤسسة والمرؤوسين ومنها تفكك مجموعة العمل وفقدان التعاون والافتقار إلى الضبط والتنظيم وزيادة الروح الفردية .[1]

جدول(1-2)مقارنة بين أساليب القيادة.

المميزات	الأسلوب الأوتوقراطي	الأسلوب الديمقراطي	الأسلوب الحر.
أخذ القرارات	بسرعة	بطيئ ومكلف	سريع
التعامل مع الطوارئ	ممتاز	ضعيف	لا يمكن التنبؤ به
التناسق بين الأفعال	سهل	بطيء	بطيئ وصعب
الإبداع	يعتمد على القائد	مرتفع قليلا	مرتفع جدا
أحداث التغيير التنظيمي	يتم بسرعة	صعب وبطيئ حدوثه	صعب وبطيئ حدوثه
ثبات المؤسسة واستقرارها	منخفض إلا أبعد من فترة ولاية هذا القائد	مرتفع نعم	مرتفع نعم
على المدى الطويل	لا	نعم	لا يمكن التنبؤ به
تدعيم أداء المهام	لا	سيزداد	ممكن أن يزداد وينخفض
تدعيم فرق العمل رضا العمال	سيقل على المدى الطويل	يميل إلى الارتفاع	قد يكون منخفضا أو مرتفعا

المصدر: فرارسة كريمة، مرجع سابق ص 63-64.

[1] محمد حسين العجمي، مرجع سابق ،ص ص158-160.

المبحث الثالث :نظريات القيادة .

سنتعرض فيما يلي للنظريات الأساسية المهمة التي اهتمت بالقيادة وأوضحت أهم معالمها.

المطلب الأول: النظرية التقليدية:

تعتبر نظرية الرجل العظيم وكذا نظرية السمات من أقدم النظريات المفسرة والمعبرة عن القيادة وأولها لذا تسمى النظرية التقليدية حيث تقدم اقتراحات معينة وأفكار لتفسير القيادة وسوف نستعرض على أهمماتنص عليه النظريتين.

أولا: نظرية الرجل العظيم: سميت هذه النظرية بهذا الاسم استنادا إلى أن القائد لا يتميز بسمات تفوق السمات البشرية بل انه لا تختلف عن مرؤوسيه بالسمات التي يمتلكها سوى تميزه عنهم بامتلاكه هذه السمات المشتركة بنسبة اكبر مما هي عند مرؤوسيه .

لقد شكل الغرض، الذي أدعا بان القيادة يمتلكون سمات شاملة تصنع منهم قادة وانه هذه السمات تبدوا ثابتة وفطرية بدرجة كبيرة وملائمة عبر المواقف.

يبني دعاة هذه النظرية رأيهم على ضوء مسلمة تقول بان القيادة ذات طبيعة موروثة وان القائد يولدون وقد وهبوا القيادة ،كما توجد فيهم سمات تميزهم عن مرؤوسيه وان تظهر نتيجة السمات الشخصية ومواهب عظيمة وخصائص وعبقريات غير مألوفة، إذا تمتع بها الإنسان أصبح قائدا أي كان الموقف الذي يواجهه بمعنى أن نجاح القائد في أعماله مبني على سماته الذاتية وحده.[1]

ثانيا: نظرية السمات:

بدأت هذه النظرية مع بداية القرن العشرين، نفترض فاعلية القيادة أنها تتحدد يتوفر خصائص وسمات معينة أي إن جهود أنصار النظرية كانت حول الكشف على مجموعة من السمات المشتركة التي تتميز القادة الناجحين، ومن أهم سمات القادة لدى أصحاب هذه النظرية هي :

السمات الشخصية :تتعلق بدرجة استقلالية الفرد، الثقة بالنفس، المصداقية عدم التردد في اتخاذ القرارات، قوة العزيمة، المثابرة، روح التحدي ،الرغبة في التأثير على الآخرين.

الذكاء والمقدرة: وتتمثل في التقدير الصحيح للأمور وكذا عواقبها والقدرة على تحليل المواقف.

صفات مرتبطة بالمهام :أي القدرة على توزيع المهام والمسؤوليات.

الخلفية الاجتماعية: وتركز هنا على التعليم والطبقة الاجتماعية المركز المالي والخبرة الوظيفية.

سمات جسمية واجتماعية :

الصفات الجسمية: تتعلق بالمظهر الطول القوة البدنية وسلامة الجسم من الأمراض.

[1] عبد المعطي عساف ، مبادئ الإدارة ، المفاهيم والاتجاهات الحديثة ، عمان ، 2000 ، ص211.

الصفات الاجتماعية :القدرة على قيادة الآخرين وتحمل المسؤولية، التعاون مع الآخرين، وقدرة الإشراف عليهم.

الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان .

الثقة في النفس والإيمان بالقيم .

المهارة في إقامة اتصالات، وعلاقات جيدة داخل المؤسسة .

الحكم الصائب على الأمور، والقدرة على تمييز الجوانب المهمة وغير المهمة للمشكلة .

حب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته .

القدرة على فهم الموقف .

الاستعداد الطبيعي على تحمل المسؤولية .

وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية، إلا انه لم يتفق عليها احد من العلماء حتى الآن على تحديد عدد هذه السمات بصفة عامة كذلك فان الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه النظرية أنها سمات لا توجد إلا في القادة قد تتوفر في القادة وغير القادة مثل سمات الذكاء ،الجسمية، الحماسة.

كما انتقدت كونها لا تحدد الخصائص والسمات التي تميز القائد عن التابعين وتجاهل دور المرؤوسين في فعالية عملية القيادة كذلك نظرت هذه البحوث إلى القائد على انه مستقل عن الموقف بينما هو عنصر من عناصر الموقف .[1]

ويضاف إلى ماسبق من الانتقادات للنظرية :

إن النظرية لم تفرق بين السمات الموروثة والتي يمكن أن تكتسب بالتعلم والخبرة

لم تتفق دراسات هذه النظرية فيما بينها على عدد وأنواع الصفات التي قيل أنها ضرورية للقيادة.

لم تبين الأهمية بالنسبة للصفات القيادية الناجحة أي ماهية تلك الصفات التي يمكن اعتبارها مهمة وتلك التي يمكن اعتبارها اقل أهمية.[2]

[1] ماهر محمد حسن ، مرجع سابق ،ص ص29-30.

[2] عادل عبد الرزاق هاشم ، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، عمان ، 2010 ، ص42.

المطلب الثاني: النظرية السلوكية ونظرية البعدين.

أولا: النظرية السلوكية :

لم تسفر النتائج التي أجريت حول سمات القائد ،إلى التمييز بين القائد الفعال وغير الفعال أو إلى معرفة السبب الرئيسي للقيادة الفعالة، وتأسيسا على ذلك فقد انتقل الاهتمام في الأبحاث والدراسات إلى التركيز على سلوك القائد .

وبذلك ظهر اتجاه جديد أطلق عليه النظرية السلوكية امتدت من نهاية الأربعينات إلى أوائل الستينيات.

ركزت هذه النظرية على دراسة سلوك القائد، وتحليله في أثناء قيامه بالعمل القيادي، وتحليل آثاره في فعالية الجماعة والمؤسسة ،فالمهم هنا ليس الخصال أو السمات التي يتمتع بها القائد بقدر ما هو نوع السلوك الذي يسلكه فالتأكيد هنا منصب على الطريقة التي يمارس فيها القائد تأثيره.

يرى دعاة هذه النظرية وأنصارها أن الذي يجعل الشخص قائدا بالمعنى العلمي هو تحقيق التوازن ما بين تحقيق أهداف المؤسسة المحددة من جهة وإشباع رغبات أعضاء الجماعة من جهة أخرى، وبقدر ما يستطيع القائد تحقيق هذين الهدفين بقدر ما يكون قد استطاع أن يحقق مهمته في العمل القيادي بنجاح.

وانطلقت هذه النظرية، من أهمية السلوك البشري في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من ناحية ومن النتائج التي حققها تطبيق العلوم السلوكية في مجال الإدارة هي أن الفرد يحقق ذاته من خلال تفاعله مع الأخريين في العمل ، وان استجابة العامل للإدارة تتم عندما تتحقق حاجاته الاجتماعية والاقتصادية معا

إن المؤسسة وحدة اجتماعية تستهدف زيادة الإنتاج من خلال الإشباع المتوازن لحاجات الأفراد المادية والاجتماعية والذاتية .

وقد اهتمت عدة دراسات باستنباط بعض السلوكيات القيادية، حيث توصلت الى خمسة عوامل من خصائص إدارية لسلوكيات القيادية هي[1]:

سلوكيات المؤسسة والانجاز وتتمثل في التخطيط والتنظيم والرقابة من قبل القائد والسلوكيات التعزيز وتظهر في استخدام القائد للقوة لإجبار المرؤوسين لطاعته، والسلوكيات الدينامكية وتتمثل في صياغة الأهداف المحددة، والعمل على انجازها، والسلوكيات الخاصة بالحفاظ على العلاقات بين الأشخاص ويظهر في التفاعل الشخصي بين القادة المرؤوسين والسلوكيات الخاصة بالحماية والأمن، ويظهر في تخفيض الشعور غير المستقل لدى العاملين.

كما توصلت الدراسات السلوكية التي قام بها بعض الباحثين من جامعة "اوهايو "ومتشجعان إلى تحديد نمطين أساسين للسلوك القيادي هما :

[1] ياحو منال، نمط القيادة التحويلية ودورها في تنمية روح الإبداع لدى العالمين بالمؤسسة، مذكرة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2014، ص 19.

السلوك القيادي الذي يهتم بتنظيم العمل.

والسلوك القيادي الذي يهتم بمشاعر العاملين قد ساعدت الدراسات السلوكية على ظهور عدد من النماذج للأنماط القيادية ومنها الشبكة القيادية التي قدمها كل من "بلاك ويوموتون" في ضوء التحليل القيادة التي تهتم بالإنتاج والتي تهتم بتقسيم الأفراد إلى خمسة أنماط من القيادة.

الشكل (1-3) نموذج الشبكة الإدارية(بلاك موتون)

التركيز على الإنتاج من خلال إشباع حاجات العاملين وزيادة انتمائهم للمؤسسة (القائد المثالي)		يرتكز اهتمام الإدارة على تلبية حاجات العاملين ورغباتهم على حساب أهداف التنظيم (لقائد الاجتماعي)
	إيجاد نوع من التوازن بين الحاجات المؤسسة وحاجات العاملين مما يحقق الاستقرار الإنتاجية(القائد المعتدل)	
التركيز على الإنتاج فقد دون الاهتمام بحاجات العاملين ورغباتهم (القائد العملي)		بذل جهود متدنية سواء إرضاء العاملين أو لتحقيق أهداف المؤسسة (القائد السلبي)

المصدر :سعود النمر وآخرون2001 م ص 335.

من الجدول السابق نلاحظ أن هناك أربعة من القادة يتمثلون في :

القائد السلبي :وهو الذي يترك العمل دون تدخل أو اهتمام بالإنتاج أو العاملين ولا يتشارك في تفاعلات اجتماعية، ويبتعد عن المشكلات ،ويكتفي بنقل الأوامر للعاملين ويتأكد من عدم تعرضه للمسئولين عن الأخطاء.

القائد العملي :وهو الذي يهتم بالإنتاج، ويستخدم القوة لضغط المرؤوسين للوفاء بمعدلات الإنتاج ويقل اهتمامه بالأفراد انطلاقا من أن كفاءة التشغيل تتبع من المؤسسة العمل وإتباع الأوامر.

القائد الاجتماعي :هو الذي يهتم بالأفراد، ويعمل على خلق جو عائلي وعلاقات طيبة مع العاملين دون اهتمام بزيادة الإنتاجية.

القائد المعتدل :وهو لذي يهتم بالتوازن بين إشباع حاجات العاملين وتحقيق أهداف الإنتاج.

القائد المثالي: وهو الذي يركز اهتمامه على الأفراد والإنتاج معا، ويحرص تكوين فرق العمل مترابطة ويدعم شعور الالتزام لدى العاملين إلى ارتفاع معدلات كل من الإنتاج والرضا الوظيفي .

ثانيا:نظرية البعدين:

بعد إخفاق نظرية السمات في حصر السمات اللازمة في جميع المواقف اتجهت أنظار الباحثين إلى دراسة موضوع القيادة من زاوية أخرى مختلفة، ففي 1945 قام فريق مكتب الأبحاث التابع لجامعة "اوهايو" في الولايات المتحدة الأمريكية بدراسة جادة لموضوع القيادة استغرقت عدة سنوات ابتدأ هذا الفريق دراسته بوضع قائمة أسئلة هدفت إلى "تحليل القيادة في جماعات عمل مختلفة وفي ظل ظروف متفاوتة " سميت هذه القائمة بقائمة وصف سلوك القائد وانطلقوا من الفرض القائل بعدم وجود تعريف ملائم للقيادة .

ومن ابرز رواد هذه النظرية "فلشمان" "وكارل شارتل" الذي أجرى دراسة حول عوامل القيادة أشارت نتائجها إلى وجود بعدين لسلوك القيادي[1]:

البنية الهيكلية :أو بعد التركيز على المهمة أو ما يسمى بالنشاط الموجه نحو العمل يكون اهتمام القائد في هذا البعد مركزا على العمل، وتحديد الأدوار والمهمات لغرض انجاز الأهداف، أو يعرف بأنه ميل القائد نحو المهمة وتعريفها بوضوح فضلا عن تركيزه على عمل المرؤوسين وبذلك فان هذا البعد يضم سلوك القائد الذي يحدد فيه مهمات المرؤوسين وعلاقاته بهم ،فضلا عن تحديده للدور الذي يتوقعه من كل عضو في مجموعته فهو يعين المهمات ويضع الخطط مسبقا ويقدم الطرق لكيفية انجاز المهمات ويدفعهم للإنتاج ،أن هذا البعد يركز على محاولات القائد العلنية والمريحة من اجل تحقيق أهداف المؤسسة .

الاعتبار:أو التركيز على العاملين :

أي اعتبار الأخريين والاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتقوية العلاقات بين القائد ومرؤوسيه ،ومنحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار، مع تشجيع الاتصالات في اتجاهين من الأعلى إلى الأسفل أو العكس .

أيأن هذا البعد يشير إلى سلوك القائد الذي يتميز بالثقة المتبادلة وعلاقات الدفء والاحترام بين القائد ومرؤوسيه.

المطلب الثالث:النظريةالموقفية:

سميت هذه النظرية بهذا الاسم لأنها تعتمد على الموقف أوالظرف، ولانها تمكن القائد من فهم الأسلوب المناسب لحل مشاكل المؤسسة استنادا إلى ظروف الموقف الذي يواجهه،كما أشار إلى أن هذه النظرية الموقفية تمثل الاتجاه السائد في الإدارة الآن فلكل مشكلة قيادية ظروف بيئية معينة يختصر عليها تطبيق مفاهيم قيادية تناسبها، فالقيادة تنبع من الموقف لا الوظيفة ويصدر القرار القيادي بناءا على مدى ملائمة الموقف الذي يتواجد فيه بعيدا عن القوانين والأنظمة، ومن هنا تعتبر المواقف الصعبة معيار لتشخيص القيادة الناجحة لأنه من خلال الموقف يستطيع القائد تحقيق الأهداف والأساس في هذه النظرية أن هناك مواقف وظروف معينة هي التي تهيئ أفراد معنيين ليكونوا قادة، والفرد الذي يكون قائدا في موقف قد لايكون قائدا في موقف آخر.

[1] ماهر محمد حسن، مرجع سابق،ص ص30-35.

كما تقوم هذه النظرية على افتراض أساسي مؤداه أن أي قائد لايمكن ان يظهر كالقائد إلا إذا تهيأت له في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهارته وتحقيق تطلعاته، بمعنى آخر فان ظهور القائد لا يتوقف على الصفات الذاتية التي يتمتع بها وإنما يعتمد في المقام الأول على القوي خارجية بالنسبة لذاتية ليملك سوى السيطرة قليلة عليها أو قد لا يملك سيطرة عليها بالمرة .

وبمرور الوقت وانتشار المبادئ الديمقراطية، اتجه الباحثون اتجاها آخر فاكتشفت عدد منهم خطا نظرية السمات حيث وجدوا أن اغلب الصفات التي اعتبرت من مقومات القيادة لم تكن في الواقع مشتركة بين القياد التقليديين ومن أمثلة هذا الصفات "الذكاء المبادأة المثابرة الطموح السيطرة "

وهنا ظهرت أهمية الموافق والتي تقوم على أن القيادة هي نتيجة مباشرة لتفاعل بين الناس في مواقف معينة وليست نتيجة لصفات معينة في شخص ما وذلك لان الظروف المحيطة بأي قائد تجبره على التصرف بطريقة معينة وتمتاز هذه النظرية بديمقراطيتها الشديدة فهي لا تقصر القيادة على عدد محدود من الناس وإنما تجعلها مشاعا بين الجميع .

وطبقا لهذه النظرية يقرر "سيسيل " إن القيادة لا ترتبط كلية بمفرد القائد، بل أنها ترتبط أيضا بالعلاقات الوظيفية بينه وبين أعضاءالجماعة .

ويقرر "وليم وجنكز "أن العامل المشترك بين القيادة هو ليس سمات معينة ولكنه مقدرة القائد على إظهار معرفة أفضل أو كفاءة أكثر مع غيرهم في مواقف معينة ،أيأن القيادة الموقفية فالموقف هو الذي يحدد القائد.

والموقف يحدد بعض المعايير التي تتضمنها العناصر المتداخلة في الوقت والشخص الذي تنطبق عليه تلك المعايير التي تتضمنها العناصر المتداخلة في الموقف والشخص الذي تنطبق عليه تلك المعايير أكثر من غيره وتبعا لذلك يصبح هو القائد ربما لا تنطبق على نفس الشخص معايير موقف أخرى نتيجة لذلك لايصبح قائدا ومن ثم يصبح تابعا لشخص كان يعوده في موقف آخر .

وهذه النظرية تعطينا مفهوما وظيفيا ديناميكيا للقيادة إذا حاولنا المواءمة بين نظرية السمات ونظرية المواقف لوجدنا :أن هناك فعلا مقومات أساسية للقيادة بعضها سمات يجب أن تتوفر في القائد، وان هناك مهارات مكتسبة تمكن الفرد من أن يصبح قائدا في بعض المواقف .[1]

[1] طلال عبد الملك شريف ،أنماط القيادية وعلاقاتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، مذكرة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض 2004 ، ص ص44-66.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل، توصلنا إلى أن القيادة تعني فن التأثير في الآخرين من اجل توجيههم لأداء ما هو مطلوب منهم بكفاءة كبيرة، فالمؤسسات بحاجة لقادة يتمتعون بقوة الشخصية والقدرة على الاتصال والإقناع وغيرها من الخصائص التي تجعله قادرا على تسير المجموعة .

كما أن أساليب القيادة تتعدد، من الأسلوب الاستبدادي القائم على الانفراد بالرأي إلى الأسلوب الديمقراطي القائم على المشاركة الجماعية وأسلوب القيادة غير الموجه الذي يكون ما بين الأسلوبين السابقين .

فيجب على القادة تحسين أساليب العمل من خلال تطوير أنماطهم السلوكية التي يتبعونها في أداء أعمالهم وفي معاملة مرؤوسيهم ،وكل هذا يزيد من قدرة المؤسسة لمواكبة التغيرات السريعة والمستمرة التي يتميز بها وقتنا الحالي.

تمهيد الفصل:

إن المؤسسات اليوم تدرك أن تحقيقها للبقاء لن يضمن لها الاستمرار، لذا يجب عليها أن تسعى بجد إلى البحث عن كافة السبل التي تساعدها على النمو الدائم والمتجدد، وهذا ما أدى على ارتفاع معدلات الرهان على الموارد البشرية باعتبارها المصدر الأول لحيازة وإدامة المزايا التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة .

وفي هذا السياق يأتي مدخل تمكين العاملين ذا صلة أكيدة بإتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المؤسسة، وهذا المدخل يقوم على فلسفة جديدة قوامها لا يكون تركيز المدير على المؤسسات المنافسة وإنما على العاملين لديه في المقام الأول فقد يشكل العاملون التهديد الأعظم عن إمكان نجاح المؤسسة وعلى هذا تعد العلاقة بين الرؤساء والعاملين في المؤسسة هي حجر الأساس لنجاح تبني أساليب التطوير داخل المؤسسات الإدارية.

ولاشك أن جوهر ما يحدث من تغيرات بيئية وحركية الأحداث فيها وتسارعها ،يتطلب النهوض بقدرات العنصر البشري الذي أصبح يمثل رأس مال فكري ومعرفي تتركز عليه المؤسسات في عالم اليوم .

وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي :

المبحث الأول:ماهية التمكين.

المبحث الثاني:جوانب أساسية متعلقة بالتمكين.

المبحث الثالث:علاقة تأثير القيادة بالتمكين.

المبحث الأول :ماهية التمكين.

بدأت الأدبيات الغربية تهتم بموضوع التمكين ،الذي يتضمن منح المرؤوس حرية واستقلالية في العمل وفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية بشكل اكبر .

المطلب الأول: نشأة مفهوم التمكين.

نال موضوع تمكين العاملين ثمرة تجارب وأفكار إدارية عديدة بدأت في القرن العشرين، وكانت بذلك محصلة لتطور الممارسات الإدارية خلال أكثر من مائة عام.

أولا:التمكين في المدرسة الكلاسيكية:في القرن السابع عشر بدأت الثورة الصناعية، وظهر معها أفكار آدم سميث حول الكفاءة الإنتاجية من خلال مبادئ التخصص وتقسيم العمل وقد بدأت الإدارة ونظرياتها تتبلور في الكتب والأبحاث والجامعات والمؤتمرات العلمية مع بداية القرن العشرين،من خلال المدارس الكلاسيكية،السلوكية والنظريات الحديثة.

بالنسبة للمدرسة الكلاسيكية فقد كان الفكر السائد آنذاك بعيدا كل البعد عن المفاهيم ذات البعد الإنساني فمرتكزها الأساسي هو البعد المادي،وتجلى هذا بشدة في أفكار نظرية الإدارة العلمية لفردريك تايلور التي تتنافى تماما مع مبدأ التمكين حيث ينظر للعامل على أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج،حتى لو تطلب الأمر تقديم حوافز للعاملين من أجل زيادة الإنتاجية فقط، ومن أجل زيادة الكفاءة وتحسين مستوى الإنتاج .وهنا يشعر العامل بالملل والإرهاق من روتينية العمل وينعدم عندها لتفكير الإبداعي الخلاق وإيجاد بدائل مختلفة لمشاكل العمل. [1]

كما برز كذلك في أفكار النظرية الإدارية لهنري فايول التي ركزت على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل،إذ لا يجدفيها العامل مجالا للمشاركة وإبداء الرأي وحرية التصرف غير أنه ظهر في إطار نظرية التقسيمات الإدارية طرح ليثر جليك المتعلق بتفويض السلطة واعتماد أسلوب الإدارة بالاستثناء والذي يعني تفويض سلطة اتخاذ القرار لبعض المستويات الإدارية الدنيا لممارسة العمل الإداري في الأمور التي تولدت وتكونت عنها خبرات علمية،وصيغت لها قوانين محددة، مما جعل العمل اليومي روتينيا لا يتطلب جهدا فكريا وعمليا عند اتخاذ القرار بشأنه .وبذلك طور هذا المبدأ عملية تفويض السلطة وعدم إقحام الإدارة العليا بالأمور. التفصيلية في

[1] خليل محمد حسن الشماع،خضير كاظم حمود،نظرية المنظمة،دار المسيرة،عمان،2000،ص58.

الأداء،واقتصار دورها على الجوانب الإبداعية والقرارات الأساسية والاستثنائية،ولا يكون الرجوع إليها من طرف المرؤوسين إلافي حالةعدم توفر الصلاحيات لمعالجة مشكل ما [1].

ولم يخرج(ماكس ويبر) عن هذا السياق في النظرية البيروقراطية والذي سعى لجعل المؤسسة نظاما عقلانيا مثل تايلور،وذلك من خلال وضع قوانين رسمية وتقسيم العمل،وتوضيح التسلسل الرئاسي،وسيطرة الأنظمة والقواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين، ووضع الإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة،فأهمل بدوره حرية التصرف واتخاذ القرار للعاملين وحصره في الإدارة العليا.

التفكير الوحيد الذي خرج عن نطاق الماديات في الفكر الكلاسيكي الإداري كان لماري باركرفوليت رائدة مدرسة العلاقات الإنسانية التي كتبت عام1926 مقالة بعنوان إعطاء الأوامر وقد أيدت فيها مشاركة القيادة والتعاون في حل المشاكل بين الإدارة والعمال، ودعت في ضوء ذلك إلى بناء المؤسسات بصورة يمارس فيها الإداريون القوة مع المرؤوسين لا عليهم.

ووفقا لرأيها فالمسؤولية هي التي تبرز بقوة إمكانيات العاملين، إذ أنهم مجتمعات متعاونة تعمل لتحقيق أهداف مشتركة،وقد أبرزت المقالات التي تم جمعها وتوثيقها عن إيمانها بدور الموظف كمالك للمؤسسة،لخلق الشعور بالمسؤولية الجماعية تجاه العمل واتجاه أهداف المؤسسة.

لكن أفكارها رغم أ نها هي أولى من دعت إلى الإدارة التشاركية أو ما يعرف بالتمكين اليوم, لم تتموقع عمليا إلا بعد تجارب هاوثورن.[2]

ثانيا :تمكين العاملين في النظريات السلوكيةللإدارة عند كل مدرسة:

1-دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية التي دعت إلى الإدارة التشاركية واهتمام أكبر بالعاملين والاحتياجات الاجتماعية والتدريب للمشرفين في المهارات الشخصية وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدةتؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، وقد مهدت السبيل لما أصبح يعرف في الوقت الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي .[3]

وكذلك دراسة كارل روجرس الذي حاول من خلالها إيضاح أن للأفراد داخل أنفسهم القدرة على تحمل مسؤولية تصرفاتهم وصحتهم النفسية،كمار كز على فاعلية الاتصالات وأهميته العلاقات الرؤساء والمرؤوسين.[4]

---

[1] محمود الحسين الوادي،التمكين الإداري في العصر الحديث ، دار الحامد ، عمان ، 2012 ص ص 30- 31 .

[2] يحي سليم ملحم،التمكين كمفهوم إداري معاصر،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة،2006،ص29.

[3] يحي سليم ملحم،مرجع سابق، ص32.

[4] وندل فرانش سيسيل بيل،تطوير المنظمات تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة, معهد الإدارة العامة،2000،ص114.

2-مدرسة النظام الاجتماعي :

لقد عمل "رنسيس ليكارت" على دراسة التفاعلات بين أعضاء الجماعة،إذ رأى أن المشاركة في اتخاذ القرار، تحديد الأهداف وحل المشاكل على مستوى الجماعة تحقق مستويات عليا من الفعالية،فقد يشعر كل فرد أنه عنصر فعال في تحقيق أهداف المؤسسة،وله القدرةعلى التجاوب والانسجام مع أعضاء الجماعة وكذلك الحصول على تأييدهم،ولديه استعدادت امل قبول القرارات الجماعية. وقد وضع ليكرت مجموعة من الأنماط التسييرية في كتابه(أنماط جديدة للإدارة ووفق النتائج التي توصل لها فهو يفضل نمط الإدارة بالمشاركة وفيه تتشارك الجماعة في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف وفي تسوية النزاعات فالتعاون فيه قوي وروح الجماعة على مستوى عال،كما أن نظام الاتصال وفقا لهذا النمط يعمل في الاتجاهين[1].

3-نظرية XوY ل *مارك جيغور* :

تأثر)مارك جيغور(بأفكار ماسلو ودراسات هوثورن، فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال نظريته التي سماها نظرية XوY .حيث المديرون من أنصار نظرية Xيتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر،بشكل لا يجعل مرؤوسيهم مجالا من حرية التصرف،أو الاستقلالية في العمل .وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم .أما المديرون من أنصار نظرية Y فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية، ويمنحون مجالا أوسع للمشاركة وحرية التصرف،ممايفتح المجال واسعا أمام مرؤوسيهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل. وهو ما يجعل العاملين يتمتعون بمرور الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف،انسجاما مع توقعات مديريهم منهم، فنظرية Y تتضمن عناصر أساسية من تمكين العاملين:

-يمارس العاملون الرقابة والضبط الذاتي،ويلتزمون بتحقيق الأهداف.

-تتوافر لدى العاملين القدرة والرغبة في تحمل المسؤولية.

-يتمتع معظم العاملين بقدرات إبداعية خلاقة،ولا تقتصر هذه القدرات على الإدارة العليا.[2]

4-نظرية العاملين:

وتقوم افتراضات هذه النظرية على وجود مجموعتين من العوامل التي يقابلها الفردفي عمله "العوامل الوقائية،العوامل الدافعة "،كما فصل بين نوعين من مشاعر الدافعية " الرضا،الاستياء ".والعوامل الدافعة بالنسبة له هي عوامل مرتبطة بمكونات العمل وتسبب الرضا وهي تتشابه إلى حد ما مع حاجات المستويات العليا في هرم ماسلو وتشمل:القدرة على الانجاز،وضوح مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به، حصول الفرد على التقدير

[1] عبد الفتاح بوخمخم، نظريات الفكر الإداري المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة،جامعةالجنان،طرابلس، لبنان،2012،ص ص 8-9.

[2] محمد قاسم القريوتي،نظرية المنظمة و التنظيم، ة،دار وائل، عمان،2008،ص ص 86– 87.

والاحترام،فرص التقدم والتطور في العمل،جاذبية العمل في حد ذاته. أما العوامل الوقائية أوالصحية كما يصطلح عليها،والتي يعتبر وجودها مانعا لا غير من الاستياء والسخط عند العامل لكنها لاتؤدي في واقع الحال إلى الرضا العالي والأداء العالي .بل يحتمل أن تؤدي إلى الاسترخاء والتكاسل، وتشمل :ظروف العمل المادية كالضوضاء والتكييف، العلاقةبين العامل ورؤسائه وكذلك وزملائه في العمل،سياسة الإدارة وأساليبها،نمط القيادة والإشراف، الأجرمن حيث كفايته وعدالته

وعموما ورغم ما وجه لهذه النظرية من انتقادات فإنها وفق ما جاءت به، تعد خطوة مبدئية لتمكين العاملين شرط تحقق العاملين الدافعية والوقائية معا حتى يتمكن العامل في هذا الإطار من اكتساب الخبرات والمعارف الكافية ليتخذ القرارات المتعلقة بعمله ويكون مسؤولا عليها.

5-نظرية الشخصية البالغة لـ:شيريز

إن أعمال شيريز منذ عام 1957 في حد ذاتها تعبير واضح عن التوجه لفكر التمكين، وخاصة عندما وجه " في كتابه المنظمة والشخصية نقدا شديدا للنظريات الكلاسيكية واتجاهاته التي لا تنسجم مع الشخصية الناضجة،فهي تمنع الفرد من تحقيق ذاته لأن كل شيء محدد مسبقا ومقيد بطريقة محددة لا مجال فيه لأي اجتهاد من قبل الفرد،كما أنها تكرس الاعتمادية والسلبية حيث يشعر العامل أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو بيئة العمل التي يعمل بها، بسبب السلطة الهرمية والعمودية، وسيطرة الإدارة العليا المطلقة لمختلف المستويات الإدارية،وسيطرتها على جميع السلطات بشكل مركزي. والحل من وجهة نظره 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.في ما التغي بودور ان العمل والكسل والنفور منه إلا نتيجة لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر.

ثالثا :تمكين العاملين في النظريات الحديثة:

1-نظرية النظم:

ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة. فبدلا من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفتها المحددة،أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل،من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض،مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادرعلى المساهمة الفاعلة.فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح.بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور.

*نظرية الانجاز

يعتقد أن لكل فرد مجموعة من الدوافع كجزء من شخصيته وتمثل هذه الدوافع حقولا من الحاجات التي تعلمها أو اكتسبها من الخبرات المفضلة لديه .وقد حددها بثلاث أنواع من الحاجات:

*الحاجة إلى الانجاز :

وتعني الرغبة في الأداء العالي وإظهار المقدرة على العمل .والأفراد الذين لديهم الرغبة في الانجاز يتميزون بالخصائص التالية:

-الرغبة بعمل يتصف بالمخاطرة المعتدلة.

-الرغبة الملحة في الحصول على معلومات

مرتدة آنية والمتعلقة بمستوى أدائهم ومدى نجاحهم في تحقيق الأهداف المرغوبة.

-الرضا والقناعة في حال تحقيق الانجاز .

-استحواذ المهمة عليهم.

*الحاجة إلى السلطة/القوة: وتعني الحاجة إلى السيطرة على الآخرين والتأثير فيهم.

*الحاجة إلى الانتماء :هي الحاجة إلى تشكيل علاقات اجتماعية قوية مع الآخرين، أين يحصلون على الرضا والإشباع من خلال تنمية وتعزيز التفاهم المشترك وإقامة أواصر المودة مع غيرهم[1].

المطلب الثاني:تعريف التمكين والتمييز بينه وبين بعض المفاهيم.

لقد تعددت مفاهيم التمكين بتعدد المفاهيم فكل واحد نظر إليها بمنظوره الخاص وقبل التطرق الى المفاهيم الاصطلاحية ارتأينا تقديم تعريف لغوي للتمكين .

أولا:مفهوم التمكين.

والتمكين لغة هو التقوية أو التعزيز، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المؤسسة وذلك تقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المؤسسة، ومنحهم القوة ،والمعلومات والمكافآت والمعرفة ،وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك ،والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه .[2]

أما اصطلاحا فقد عرف "توماس " التمكين على انه عملية متعلقة بالدافع لدى الأفراد، ويتضمن أربعة مدركات تعكس اتجاه الفرد نحو دوره في العمل وهي:الأهمية والكفاءة الذاتية والقدرة على الاختيار والتأثير .

---

[1] ملحم يحي،مرجع سابق،ص 24-25.

[2] إحسان دهش جلاب،كمال كاظم ،طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ، ،2003، ص ص 20.19.

وعرف ميرد يثوميرل: التمكين بأنه عندما يتم تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤولية اكبر وسلطة من خلال التدريب ،والثقة والدعم.

كما عرف "فورد": التمكين بأنه مشاركة السلطة مع المسؤولين ، او تحريك السلطة لأسفل في الهيكل التنظيمي ويتفق معه "شيتي"حيث عرف التمكين :بأنه مشاركة المرؤوسين للمديرين في صناعة القرارات.[1]

وانطلاقا من هذه التعاريف يمكن إعطاء تعريف شامل للتمكين:

هو مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعطائهم مزيد من الحرية في العمل ، والتصرف والرقابة الذاتية .

ثانيا: الفرق بين التمكين وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى .

يوجد عدة اختلافات بين التمكين وبعض المصطلحات التي قد تبدو متشابهة وسنوضح الفرق في مايلي:

أولا:تمكين العاملين وتفويض السلطة:

يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين وفي الواقع انه يختلف عنه لان تفويض السلطة، يعني تخويل جزء من الصلاحيات إلى الأخريين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية .

فالتفويض لايلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل ،كماأن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها أما في التمكين فان الأفراد الذين تم تمكينهم ،أي إعطائهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية .

كما أن التمكين أكثر ثراءا من التفويض،ففي التفويض تجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة ولا يتيح له إلا قدرا يسيرا من المعلومات بالكاد مايساعد على تنفيذ المهمة وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض إليه،أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادءة أوسع وأعراض في نطاق متفق عليه وتكون المعلومات مشاركة على المشاع بين الإدارة والعاملين.[2]

ثانيا: التمكين واللامركزية:

اللامركزية هي تفويض السلطة صنع القرار إلى الأسفل في سلسلة الأوامر كلما أمكن،وعلى العكس من ذلك فإن المؤسسة المركزية هي التي ترتكز فيها سلطة ونفوذ صنع القرارات في المستويات الأعلى في المؤسسة وهي وضع

[1] مازن عبد العزيز، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي، عمان 2006، ص8.

[2] جعفر أبو قاسم احمد ، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة،الرياض، 1991، ص 61.

يتم فيه تفويض سلطات كثيرة للمرؤوسين ،إذن هي مفهوم أوسع من التفويض ولكن التمكين مفهوم أشمل وأهم من السابقين ، أما التمكين يمكن الرئيس مباشرة هذه الاختصاصات[1].

ثالثا: التمكين والمشاركة:

تبدو المشاركة مفهوما واسعا ومرنا ومتعدد الأبعاد ،وذلك لكثرة تداولها أكاديميا وتطبيقيا لذا من الصعب جدا حصرها وتعريفها، لكن يمكننا تماشيا مع طبيعة الموضوع أن نتبنى المفهوم المبسط الذي قدمته الدراسة التي تعرف المشاركة على أنها "العملية التي يتم من خلالها السماح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره للمدير في القضايا التي تهمه، أو القرارات التي يتأثر بها، بغض النظر عن مدى أخذ المدير بهذا الرأي عند اتخاذ القرار النهائي".

والمشاركة على هذا النحو تتم وفق مستويين هما[2]:

_**المستوى الأول**: التفاعل بين الرئيس والمرؤوس ، حيث يقوم المرؤوس باقتراح فكرة يعرضها على رئيسه.

_**المستوى الثاني**: التفاعل بين مجموعة من المرؤوسين ورئيسهم ، وذلك حين يقوم الرئيس بدعوة من هم تحت إمرته مجتمعين لمناقشة مسالة عامة أول صياغة مسألة عامة أو لصياغة توصية ما. على أن يبقى الخيار الفعلي بيد الرئيس لأنه في الأخير هو من يتحمل مسؤولية القرار أمام من هم أعلى منه، وعلى أية حال فإن السماح للعاملين بالمشاركة في المؤسسة يختلف تماما عن منحهم السلطة، فالمشاركة لا تعني تلقي سلطة كافية ولا تولي مسؤولية كاملة ، وعليه لا يمكن بأي حال من الأحوال المقارنة بين التمكين والمشاركة أو استعمالهما كمفهومين مترادفين لهما نفس المعنى والمحتوى، وكتحليل للفرق بين التمكين والمشاركة يمكن القول أنهما :يلتقيان في نواحي ويختلفان في نواحي أخرى، حيث يرتبطان بكونهما ينتميان إلى النهج الديمقراطي في الإدارة ،الذي يقوم على التفتح والتوجه أكثر نحو العاملين ، لكنهما يختلفان في كون التمكين أكثر عمقا وثراء ،فإذا كانت السلطة في المشاركة معدومة أو غير كافية فإنها في التمكين كاملة ودائمة ومصحوبة بزيادة الكفاءة الذاتية والدافعية، كما أن الهدف من المشاركة على المدى الطويل هو تحسين أداء المنظمة، بينما الهدف من التمكين هو الاستمرار من التحسين لمستويات الأداء الكلي للمؤسسة .[3]

[1] هبة قدندل،،تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة،رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،جامعة المدية، 2009،ص66.

[2] فاطمة عبد الحميد الحاجة،أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين:دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة،أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة(غير منشورة)،جامعة القاهرة،2006،مصر،ص49.

[3] صفاء يوسف الضمور، العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنيةدراسات في العلوم الإدارية،الجامعةالأردنية، المجلد36، العدد1، عمان،2009،ص59.

رابعا: التمكين والإثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله ،علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته، وبناءا على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل ، وإحداث تغير فيه، حيث يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.[1]

المطلب الثالث:أسباب التوجه نحو التمكين.

إن دراسة وتبني القيادة بالتمكين أصبح من الضروريات الملحة نظرا لما تشهده بيئة الإعمال من أحداث وتطورات، رافقتها العديد من الظواهر التي شكلت تحديات أصبح معها من الضروري إن تعمل المؤسسة على مواجهتها والتكيف معها.والتي يمكن تلخيصها في:[2]

- متطلبات السرعة الفائقة مع الدقة الكاملة.
- متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية.
- المتطلبات البشرية المتعلقة بفرق العمل وإشباع احتياجاتها ومشاركتها الاهتمام.
- الاحتياجات المتزايدة الى النمو والارتقاء من قبل العاملين.
- تنوع حاجات ورغبات الزبائن.

وقد اكد Gandz في دراسته الموسومة بعنوان "زمن تمكن الموظفين" على ان القادة الذين يحاولون تجنب حقيقة التمكين سيواجهون مشاكل في ادارة مؤسساتهم، خاصة في ظل الظروف التنافسية والمتغيرة،

فبعد ما كان الهدف من استخدام القادة للتمكين في فترة الخمسينات والسيتينات هو التعامل بشكل إنساني مع العاملين والفوائد التي تنتج عن ذلك، أصبح الوضع الحالي الذي يمر به قطاع الأعمال اليوم يستلزم ضرورة

[1] عبد الرزاق محمد الطاهر،عبد العزيز علي مرزوق، ،تمكين العاملين (مدخل لتحسين إدارة الأزمات لحج)،الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج (دراسة منطقة العمران)، جامعة الملك سعود،ص45.

[2] عبد الحميدعبد الفتاح المغربي، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص:دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، المجلة العلمية التجارة والتمويل، الملحق الثاني، العدد الاول، 2001، ص 32.

البحث عن طرق جديدة في العمل والانجاز والمسؤولية، وتمكين القادة الإداريون للعاملين يبدو انه احد الأمور الواعدة.[1]

ومن أهم الأسباب التي دعت إلى تبني القيادة بالتمكين في ظل اقتصاد المعرفة نجد[2]:

- العولمة والرغبة في دخول أسواق جديدة، تدفع المؤسسات الى التخلي عن الأطر التقليدية للإنتاج، التسويق، والاتصال، التي عادة ما تتسم بالبطء في الاستجابة لمتطلبات التغيير في أذواق ولرغبات وحاجات الزبائن الحاليين والمحتملين، والسعي نحو تبني أساليب متميزة أو جديدة في إنتاج وتسويق المنتجات، وهذا لن يتحقق إلا من خلال تبني مدخل التمكين، لتخويل العاملين الذين يتعاملون مع المشكلة ويتعايشون مع ظروفها وأسبابها ، فهم أدرى من غيرهم وستكون استجابتهم أسرع مما لو تعددت مستويات اتخاذ القرار.
- المنافسة الشديدة تستلزم من المؤسسات التوجه نحو تبني إستراتيجية التجديد والإبداع، ورغم إن ذلك يتأتى من قبل العلماء والباحثين وكذلك المختصين في أقسام ومراكز البحث والتطوير، إلا إن جزءا مهما من حالات الإبداع والابتكار يكون منشئوها أولئك العاملون الذين يتعاملون يوميا مع مشاكل العمل ويلمون بجميع جوانبه، غير إن هؤلاء لايمكنهم تحقيق ذلك حتى يشعروا بالمسؤولية الكاملة تجاه حل مثل هذه المشاكل ويتلقوا كامل الصلاحيات لذلك، بما يضمن تمكينهم بشكل واضح وملموس.

إن احد أهم عناصر المنافسة هو أسعار المنتجات التي يعتمد تحديدها على تكاليف الإنتاج والتسويق بشكل أساسي، وتشير العديد من الدراسات إلى إن تعدد المستويات الإشرافية والرقابية يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج، وبالتالي ارتفاع الأسعار النهائية للمنتجات المقدمة، مما يقلل من فرص الحصول والمحافظة على حصة سوقية مناسبة، ومن هنا تظهر الحاجة إلى التحول نحو الهياكل التنظيمية المفلطحة ذات المستويات التنظيمية القليلة وخطوط الاتصال القصيرة، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تبني المؤسسة لإستراتيجية التمكين لمنح العاملين الثقة المطلوبة، والتقليص المستويات الإشرافية والرقابية مما يساعد على خفض التكاليف.

بما ان رأس المال الفكري يحتل أهمية خاصة، فان الأمر يتطلب من المؤسسات المعاصرة العمل على استقطاب العاملين ذوي المهارات والخبرات والمؤهلات العالية، الذين غالبا ما يرغبون في العمل في بيئات تتيح لهم إبراز مواهبهم وقدراتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع، وهذا لا يتوفر إلا في المؤسسات التي تتبنى التمكين كفلسفة إدارية تؤمن بها وتعمل من اجل تطبيقها في جميع إعمالها ومستوياتها.

[1]Gandz, J., The Employee Empowerment Era, Business Quarterly, Autumn90, Vol.55,Issue.2, 1990, p74.

[2]Gandz, J., Op Cit, p74 - 75.

ومنه يمكن القول إن القيادة بالتمكين لم تعد شعارا ترفعه المؤسسات، وإنما أصبحت ضرورة حتمية يتطلبها التقدم الهائل في شتى مناخي الحياة، إذ أصبح العالم قرية صغيرة بسبب التقدم الهائل في وسائل الاتصال، والثروة المعرفية، وارتفاع حدة التوقعات والمنافسة الشديدة.وأمام هاته الظروف توجب على كل مؤسسة تكريس اهتمامها بالمورد البشري الممكن، الذي يحس بملكيته لعمله.

المبحث الثاني:جوانب أساسية متعلقة بالتمكين.

المطلب الأول:أهمية وفوائد التمكين.

أصبحت عملية تمكين العاملين ضرورية وحتمية في ظل التقدم التكنولوجي والتحديات ،وظهور القيادة الإدارية والمتغيرات المعاصرة لهذا فهناك أهمية وضرورة ملحة تدفع المنظمات إلى التسارع لتبني عملية تمكين العاملين.

أولا:أهمية التمكين.

- لقد ازدادت أهمية عملية التمكين الإداري منذ ظهوره في أواخر الثمانيات، لما تشهده البيئة الخارجية من متغيرات كثيرة وعديدة وسريعة وخصوصا في مجال التقدم التكنولوجي فالمؤسسات الإدارية تعمل الآن نفس العمل بأفراد اقل، ولذلك فإنها بحاجة لتسهيل الفرص لكل عضو من أعضاء المؤسسة ليساهم بأكبر قدر لتحقيق أهداف المؤسسة،ويمكن الحديث عن أهمية التمكين من عدة جوانب أهمها[1]:
- ارتباط التمكين بمجموعة قضايا مهمة تتعلق بتفوق المؤسسة ونجاحها وقدرتها على تحقيق الأهداف والسياسات العامة لها مثل :اللامركزية الإدارية، الجودة الشاملة،الهندرة، إعادة هيكلة عمل الفريق ، والمؤسسة المتعلمة والمؤسسة الأفقية والتحسن المستمر.
- لكي تحقق المؤسسة أهدافها،فعلى المديرين إشراك العاملين في اتخاذ القرارات فالمؤسسة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وجهدهم لتحقيق تلك الأهداف باستخدام النظم والسياسات الإدارية الحديثة لتتناسب مع المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة .
- التمكين هو الأداة الأساسية لجعل المؤسسة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية.
- ارتباط التمكين بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وفي ضوء المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة أصبح من الأهمية إعادة هيكلة المؤسسات وإطلاق الطاقات البشرية الكامنة ، بتوفير القيادة ذات الرؤية السليمة والبيئة المساندة وتدريب القادة والموارد البشرية باستخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء المهام والواجبات وفق احدث الأساليب والوسائل .

[1] رامي جمال اندرواس،عادل سالم معايعة، الإدارة بالثقة والتمكين عالم الكتب الحديثة ،اربد ،2008، ص ص 143،145.

- إن استخدام أسلوب تمكين العاملين يعتبر وسيلة هامة لزيادة رضا العاملين عن العمل والعملاء عن الخدمة ،وهذا يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة في النمو والموظف في الرضا الوظيفي والعملاء في خدمة ممتازة.
- حاجة المؤسسات للاستجابة لمتطلبات السوق والعملاء ومواجهة التغيرات.
- تركيز عمل الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل وعدم انشغالها بالأمور اليومية الروتينية فيتمكن الأفراد من سرعة اتخاذ القرارات الصحيحة.
- الحاجة للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة (البشرية، مادية) والتطوير المستمر لمواجهة التحديات وخطر المنافسة الشرسة.
- العمل على تفجير الطاقات البشرية غير المستخدمة لزيادة وتحسين الإنتاجية فقد أثبتت الدراسات أن الموظفين يستخدمون أقل من 5% من طاقاتهم الكامنة في المنظمات التي يعملون بها كما أوضحت هذه الدراسات أن هذا الضياع ناتج عن أسباب لا ترجع للموظف نفسه بقدر ما ترجع إلى الإدارة[1].
- تخفيض عدد المستويات الإدارية بالهياكل التنظيمية لتسهيل الفرص أمام الأفراد ومشاركتهم في القرارات السياسية وتحمل المسؤوليات وتفويض السلطات لهم.
- توفير المناخ الملائم للعمل والحياة الكريمة لدفعهم نحو الالتزام الذاتي وإطلاق طاقاتهم وقد أتهم الإبداعية والإبتكارية وإشعال حماسهم ومعاملتهم كأنهم أصل ينبغي استثماره وليس عنصر من عناصر الإنتاج لتحقيق المزيد من الرضا والتحفيز والاستثمار والأرباح وتدني التكاليف وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة[2].
- التمكين يغطي الكثير من أنشطة الموارد البشرية مثل تصميم الوظائف والإثراء الوظيفي والمشاركة و إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحقيق معايير جودة حياة العمل للإنسان، والتي تشكل في مجموعتها سياسات إدارة الموارد البشرية وهي أجر عادل في مستويات الأسعار السائدة، توفير ظروف صحية ونفسية وفرص مستقبلية، تحقيق الأمان والنمو.

ومن الأسباب التي تدعو إلى تبني أسلوب التمكين مايلي[3]:

- حاجة المؤسسة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور لايومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل.

[1] محفوظ أحمد جودة،إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2004 ص 140.

[2] عقابةوهيبة ، دور تمكين العاملين في الولاء التنظيمي ، مذكرة تخرج ليسانس تخصص إدارة وتسير المؤسسة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،،جامعة المدية ،2012، ص ص 13.12.

[3] مازن عبد العزيز، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي ،دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن 2006، ص24.

- الحاجة إلى الانشغال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية الخلاقة.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز في عملهم.

ثانيا:فوائد التمكين.

وللتمكين عدة فوائد تفيد المؤسسة وتفيد الفرد حسب "ايميكير "[1]:

بالنسبة للمؤسسة يحقق المزايا التالية :

- ارتفاع الإنتاجية .
- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل .
- تحسين جودة الإنتاج والخدمات .
- تحقيق مكانة متميزة .
- زيادة القدرة التنافسية .
- زيادة التعاون على حل المشكلات .
- ارتفاع القدرات الابتكارية .

بالنسبة للفرد يحقق المزايا التالية :

- إشباع حاجات الفرد من تقدير واثبات الذات .
- ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل .
- ارتفاع ولاء الفرد للمؤسسة.
- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه.

[1] حداد نورة،دور تمكين العاملين في الأداء التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في إدارة وتسيير مؤسسة كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة المدية، 2013-2014 ص 25.

- ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد.

المطلب الثاني:أبعاد ومقومات التمكين.

أولا: أبعاد التمكين.

كثيرة تلك الدراسات التي تناولت أبعاد التمكين بحيث جاءت تلك الدراسات متنوعة ومتعددة .فقد تناول "دافت" أربعة أبعاد عدها الأساس في تشكيل التمكين وضمان نجاحه وهي:

– المعلومات المتاحة للعاملين عن جميع جوانب المؤسسة.
– المعرفة والمهارات التي يمتلكها العاملون كعامل مهم في نجاح برنامج التمكين.
– القوة اللازمة التي يمتلكها العاملون لدعم القرارات والتأثير في العمل ومدخلاته ومخرجاته.
– المكافآت التي يستحقها الأفراد على ما يقدمونه من أداء متميز في ظل التمكين بما يعزز دافعيتهم نحو العمل وذلك من خلال المشاركة في الأرباح وأسهم المؤسسة.

في حين ركز على ثلاثة أبعاد، وكما يأتي:

– الجودة كرسالة يفهمها جميع أعضاء المنظمة وتحديد مسؤولياتهم في الوصول إليها.
– الموارد المتاحة لتنفيذ تقنيات الجودة وأدواتها التي تتاح للعاملين الذين يمنحون التمكين
– التفويض بحيث ي منح العاملون في الخطوط الأمامية المزيد من الصلاحيات لاتخاذ القرارات في المواقف التي تواجههم.

وأكد على ثلاثة أبعاد جوهرية لضمان التمكين وهي:

– تقنية فرق العمل التي تدار ذاتيا كبديل للهرم التقليدي.
– المعلومات المتاحة عن أداء المؤسسة وأداء الأفراد كل على حدة بدرجات عالية من الشفافية والنزاهة.
– الهيكل التنظيمي الملائم بحيث يعتمد الهيكل المصفوفي الذي يتلاءم مع تقنية فرق العمل .

في إطار ما تقدم بتحديد أبعاد التمكين سنختار ثلاثة منها لتمثل الجانب العملي، التي نالت قبول أكثر الباحثين الذين مر ذكرهم وهي: امتلاك المعلومات وتوافرها، الاستقلالية وحرية التصرف، وامتلاك المعرفة. وفيما يأتي عرض موجز لها[1]:

أ/ امتلاك المعلومات وتوافرها:

يرىCollins بأن المعلومات تعد العنصر الأساس في التمكين وبخاصة في المستويات الدنيا عبر استعمال التقارير أو فرق العمل سعيا من المؤسسة لجعل العاملين أكثر فهما حول أسلوب اتخاذ القرارات، ولماذا تتخذ ولماذا

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

يلتزم بتنفيذها. ويؤكد نفس الباحث بأن المعلومات لابد من أن تصل إلى العاملين بشكل مباشر واختيار الوسيلة المناسبة لذلك دون اللجوء إلى الوسيط والمساس بالمشاركة الحقيقية في المعلومات. فالتمكين الإيجابي هو الذي يتفاعل مع مشكلات العاملين ويطلب منهم جمع المعلومات لحلها وإجماع الرأي حولها.

تأسيسا على ما تقدم فالمؤسسات التي تكتسب معلوماتها بشكل جيد وتنشرها وتستعملها بشكل إيجابي هي القادرة بالتأكيد على تحقيق أداء عال، بسبب التماسك ووحدة الرؤية التي تتحقق عن طريق التمكين. ومما يذكر أن أهم تلك المعلومات الضرورية التي يراد إيصالها إلى العاملين هي تلك التي تتعلق بأهداف المؤسسة واستراتيجياتها وعلاقتها مع البيئة الخارجية وأدوارهم وسلوكياتهم في تحقيق نجاحات مستمرة لها. ومن هذا الإطار يفترض أن يتم التوجيه كما أكد كل منBowen & Lawler أن نجاح التمكين يتطلب من المنظمة توفير المزيد من المعلومات للعديد من الأفراد ولمختلف المستويات الإدارية بهدف تحقيق استعداد كامل لتحمل المسؤوليات وإطلاق الطاقات المبدعة.

ب/ الاستقلالية وحرية التصرف:

تعد الاستقلالية البعد الإستراتيجي الثاني لتمكين العاملين بحكم كونها تتضمن منح الأفراد حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهمات التي يمارسونها، وأكدت دراسة Rofeg & Ahmed أن هناك ثلاثة أنواع من حرية التصرف الروتينية ، والخلاقه ، والمقيدة وما يهمنا هنا هو حرية التصرف الخلاقة في ممارسة العمل التمكيني بحيث يستطيع العاملون إيجاد البدائل بأنفسهم لأداء المهمات وممارسة الأدوار على وفق ما يرونه مناسبا لمواجهة المواقف المتغيرة.

وهذا يعني بالنتيجة أن الاستقلالية هي بحد ذاتها حرية تصرف من حيث منح العاملين سلطة واسعة في مجالات متعددة وإعادة هيكلة العمل وتوزيعه واستحداث فرق العمل الذاتية. أي بالنتيجة أن العاملين المعنيين بالتمكين على وفق بعد الاستقلالية سيقررون تفاصيل عمليات الإنتاج ومعايير العمل وتقسيم المهمات وأجراء التحسين المستمر والسيطرة على وقت العمل، وما إلى غير ذلك .ويتفق في ذلك Wilkinson الذي يرى أن الاستقلالية هي إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات،أي منح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع، كإعادة هيكلة العمل وإعادة توزيعها فيما بينهم، وتحديد مسار تدفق المنتج أو استحداث مجاميع عمل شبه مستقلة تسمى الآن بفرق العمل .

ج/ امتلاك المعرفة:

يعتبر امتلاك العاملين للمعرفة والمهارات عاملين مهمين وأساسيين في مجال تطبيق التمكين وضمان نجاحه[1]، ولغرض أداء المهام المختلفة في المؤسسة ولتحسين قاعدة المعلومات وخبرة الأفراد فيها يتعين المشاركة بالمعرفة[2].

[1] حسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والإندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص61.

[2] المرجع السابق، ص67.

وبطبيعة الحال يلاحظ أن هناك عوامل حاسمة مهمة في تعزيز المعرفة هي بناء برامج تدريبية وتطويرية عالية المستوى للعاملين واستخدام الحوار والمنافسة والمصارحة للأفكار بشكل فردي وجماعي واستخدام الحوار من الخبرات العملية والميدانية للعاملين بوصفها مصادر رئيسة للتعلم الفردي والتنظيمي.

ثانيا:مقومات التمكين.

يتطلب التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المؤسسة ،توفير مجموعة من المستلزمات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين نذكر منها:

يتطلب التمكين من القيادة الالتزام ،المهارات،والأهداف الواضحة،بالإضافة إلى مناخ ثقافي خاص في المؤسسة وهذا من خلال التحول الثقافي والجدول التالي يوضح ذلك[1] :

الجدول رقم (2-1) التحول الثقافي من اجل التمكين

من	إلى
الخوف	الثقة
التحكم	المشاركة
الفرد	الفريق
الرئيس	المدرب
القيمة	التدرج
المدير	القائد
التدريب تكلفة	التدريب استثمار

المصدر:عطية حسين أفندي تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر المؤسسة العربية للتنمية الإدارية مصر الطبعة الأولى 2003 ص 71

يبين لنا هذا الجدول التغير الثقافي لأجل التمكين فنلاحظ تغيير الأنماط الجامدة من المدراء ،والتغيير في بعض المراكز والوظائف وتوفير التقدير والاحترام والالتزام للعاملين و إتاحة المعلومات الضرورية والحديثة حول المحيط وظروفه وكذا عن المؤسسة وأهدافها.

[1] رامي جمال اندرواس، مرجع سابق، ص 155. 158.

ووضوح الأهداف والرؤية المستقبلية للمؤسسة بالنسبة للعاملين لتحسيسهم بقدرتهم على التصرف ذاتيا ومعالجة مشاكل العمل قبل وقوعها،بالإضافة إلى المكافآت التي تشجعهم على بذل المزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال ونبذ الرقابة المباشرة وتعويضها بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.

المطلب الثالث :أساليب التمكين.

يوجد عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها:

1. أسلوب القيادة:

يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين ،وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية ،وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة وهذا الأسلوب يرتكز بشكل خاص على تقويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.[1]

2. أسلوب تمكين الأفراد:

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات" ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار ،هذا وقد توصلت إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة،التحكم في متطلبات الوظيفة ،وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

3. أسلوب تمكين الفريق:

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق لذلك أدى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكن المجموعة أو الفريق للعمل الجماعي، من فوائد تتجاوز العمل الفردي وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا يؤكد أن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي ،وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية

[1] هواري معراج شرع مريم، مدخل إلى الإدارة التمكينية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان،2017، ص 61.

في المؤسسات من حيث توسيع نطاق الإشراف ،والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنسب له من التنظيمات الهرمية وهذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء ،لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد ،كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئا جديدا غلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور[1].

4. مرحلة إدارة الجودة الشاملة والتمكين:

يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تماشيا مع تمكين الموظفين، ويعود هذا الأسلوب إلى آراء إدوارد ديمينق وأفكاره حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة ،ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي ،وهو عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها من خلال إنخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العاملين نوعا من الحرية في التصرف ونوعا من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار ،وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمؤسسة لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية ولابد من أن يتلقى الموظفون في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم ،من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض في الجودة على مختلف الصعود من أجل إرضاء الزبائن.

5. أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويفرض اعتماد بعدا أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين فيقول (حمولد) بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلابد من أن نقوم على جوانب وأسس متعددة وهذه الأسس هي: التعليم والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة ، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكلة المناسبة والتفاعل بين هذه جميعا، من هنا فإن الجميع يعملون شركاء و يأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي من خلال تفاعل الفريق المنظم ويعملون أيضا على صنع القرارات الإستراتيجية وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعورا شخصيا كأن يقول أحيانا: "أنا اليوم أشعر بالتمكين" فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس الثقة والدعم والتواصل وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة فعوامل

[1] محمد عبد الرحيم محاسنه، أثر التمكين في بلورة سمات فرق العمل ، دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الإقتصادية الخاصة، ،مجلة النهضة،الأردن،المجلد الثامن، العدد الأول،2007،ص140.

الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة من الأسس الهامة في تكوين فريق وفرد متمكنين من زمام الأمور في العمل وفي المؤسسة بشكل عام. [1]

المبحث الثالث:علاقة تأثير القيادة بالتمكين.

للقيادة دور أساسي في تنمية المؤسسات وتطويرها كما أن لها دورا مهما في إقرار وتشكيل وتنفيذ الاستراتيجيات والبرامج المناسبة لتنمية المؤسسات وتحقيق أهدافها المختلفة ومن هنا فان للقيادة دورا أساسيا في رعاية وتفعيل برامج التمكين في المؤسسة فالكثير من الدراسات ذات العلاقة في موضوع القيادة والتمكين تشير إلى أن سر نجاح أي مشروع يعود لدور القيادة والتزامها وحماسها في إنجاح ذلك المشروع وهذا ما يؤكد "ملحم " حيث يشير إلى أن دور القيادة في نجاح برامج التمكين في غاية الأهمية لان التمكين يتطلب من القيادة والإدارات العليا التنازل عن شيء من النفوذ الذي تتمتع به وإعادة توزيع ذلك النفوذ على العاملين في مختلف مستويات المؤسسة .

المطلب الأول :خطوات التمكين ودور القيادة في نجاحه.

تمر عملية التمكين بالخطوات التالية[2]:

1-**الحاجة إلى التغيير**: يجب أن تقرر الإدارة لماذا تريد المؤسسة تبني برنامج تمكين العاملين، ومهما كانت الأسباب فإن شرحها وتوضيحها للمرؤوسين يقلل من درجة الغموض أو عدم التأكد ويبدأ الموظفين بالتعرف على توقعات الإدارة نحوهم وما المتوقع منهم.

2-**التغيير في سلوك المديرين**: وهو تحدي كبير بالنسبة للمديرين يجب التغلب عليه وذلك لأن المديرين الذين أمضوا العديد من السنوات في الحصول على السلطة، في الغالب يكونون غير راغبين في التخلي أو التنازل عنها، وعليه فإن التغيير في سلوكياتهم للتخلي عن جزء من مسؤولياتهم للمرؤوسين خطوة أساسية لتنفيذ التمكين.

3-**تحديد القرارات التي سيشارك فيها العمال**: إن تحديد القرارات التي سيتخلى عنها المديرين خطوة أساسية لإتمام عملية التمكين، لذا يجب أن يتم تقسيم نوعية القرارات التي سوف يشارك فيها المرؤوسين بطريقة مباشرة.[3]

4-**تكوين فريق عمل**: ويرى أحدهم أ فريق العمل هو أكثر من مجرد مجموعة من الأفراد أي أن فريق العمل يتطلب جهدا تعاونيا وليس تنافسيا، إذ كل عضو يأخذ مسؤولية كفاءة أداء الفريق ككل، ويعرف الفريق على انه

[1] محمود حسين الوادي ،مرجع سابق ،ص 46-49.

[2] حداد نورة، "، مرجع سابق، ص ص 3129.

مجموعة من الأفراد يعتمد بعضهم البعض في أداء المهام والمشاركة في المسؤوليات لتحقيق النتائج، والذين يرونه كوحدة اجتماعية فعالة ضمن نظام اجتماعي أكبر، وعلى المديرين الذين يريدون النجاح في عالم الإدارة اليوم، وبالخصوص من يهدف منهم إلى تطبيق التمكين ، أن يتعلموا بناء فريق العمل

5–**المشاركة في المعلومة:** لكي يستطيع العمال اتخاذ القرارات الأفضل للمؤسسة، فإنهم بحاجة إلى توفر المعلومات عن وظائفهم وجميع الوظائف الأخرى في المؤسسة ككل أو يتوفر لدى العمال الممكنين الحق في الحصول على المعلومات التي تبين أن وظائفهم وفرق العمل التي يشاركون فيها تساهم في نجاح المؤسسة.

6–**اختيار الأفراد المناسبين وتوفير التدريب اللازم:** يجب اختيار الأفراد الذين يتمتعون بالقدرات

والمهارات اللازمة، لأنها أول خطوة لنظام إدارة فعال لذا على المؤسسة أن تتوفر على معايير واضحة لكيفية اختيار أفضل الأفراد، أما بالنسبة للتدريب فهو أحد المكونات الأساسية لأنه يرفع من المستوى المهاري والفني بالنسبة للعاملين وسرعة اتخاذ القرارات والتكيف مع المتغيرات البيئية.

7–**الاتصال لتوصيل التوقعات:** يجب توضيح ما المقصود بتمكين العاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين ، كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

8–**وضع برنامج للمكافآت والتحفيز:** لكي تكلل جهود التمكين بالنجاح يجب وضع برنامج للمكافآت يرتبط بأهداف المؤسسة، و يتلاءم و اتجاهها نحو تفضيل أداء العمال من خلال فرق العمل.

9–**عدم استعجال النتائج:** يجب على الغدارة أن تأخذ وقتها في إيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وعدم الاستعجال في الحصول على النتائج.

كما أشار "بيل "أن هناك عدة خطوات لتمكين العاملين وهي[1]:

- تعريف وتوصيل مفهوم التمكين للعاملين.
- توفير الموارد الكافية لتوفير بنية العمل المناسبة للتمكين .
- تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يتخذها العاملون والتي يتخذها المديرون مع توافر الثقة المتبادلة بينهم.
- تأسيس فرق عمل طبيعية يعملون لصالحها ولصالح المؤسسة .

[1] حسين عطية الأفندي، تمكين العاملين :مدخل للتحسين والتطوير المستمر،المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص ص 74.71.

- توفير المعلومات اللازمة والخاصة بالمؤسسة للعاملين لاتخاذ أفضل القرارات.
- اختيار الأفراد المناسبين والمؤهلين لتطبيق التمكين.
- توفير التدريب اللازم للعاملين لتحسين المستوى المعرفي لهم في القدرة على التعامل مع المواقف المختلفة وحل المشكلات التي تواجههم.
- نقل التوقعات من خلال خطط الأداء الإدارية .
- توقع حدوث مشاكل وأخطاء عند تطبيق التمكين فيجب التعامل معها بحرص والصبر حتى تحقيق الأهداف المرجوة من التمكين.

ثانيا:دور القيادة في نجاح التمكين

يعتبر دور القيادة في إنجاح التمكين في غاية الأهمية لان التمكين يتطلب من القيادات والإدارات العليا التنازل عن شيء من النفوذ على العاملين في مختلف مستويات المؤسسة .

ويمكن تحديد دور القيادة في إنجاح التمكين فيما يلي [1]:

- توفير المعلومات والمسؤولية والصلاحية للمرؤوسين والثقة بهم في اتخاذ القرار والتصرف باستقلالية في مجالات العمل والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها .
- الكاريزما وخلق الحماس في نفوس المرؤوسين والإيمان بأهداف المؤسسة والولاء والفخر بها وخلق الثقة بالمرؤوسين.
- مساعدة المرؤوسين والأخذ بأيديهم نحو التنمية والتميز وإزالة الحواجز التي قد تعيق الأداء المتميز .
- استشارة قدرات العاملين الخلاقة وقدراتهم الذهنية العالية في حل مشاكل العمل أو في التفكير الخلاق .
- أن يكون القائد قدوة للعاملين في الأمانة والإخلاص والثقة والتفاني والصدق ويبني معهم علاقات وثيقة وعميقة تسمو على المصالح الشخصية .
- تبني سياسة أنا اربح وأنت تربح ،وذلك بان يتعامل المدير مع المرؤوسين على انه شريك فالشريك هو الذي يتم عمل شريكه ولا تنجز المهام دون مساهمته.

المطلب الثاني :سلوكيات القادة المدعمين للتمكين.

إن القائد الممكن يتبنى مجموعة من سلوكيات القائد المتميزة الموجهة نحو تطوير قدرات التأثير الذاتي، وتشمل التحكم الذاتي، التنظيم الذاتي، الإدارة الذاتية، والقيادة الذاتية للعاملين، فتركيز القائد الممكن على تشجيع

[1] مازن عبد العزيز ،مرجع سابق ،ص66 .

العاملين لأخذ زمام المبادرة، والتحكم في السلوك الذاتي، يعني ذلك، استخدام استراتيجيات القيادة الذاتية، كما انه يفوض مسؤوليات هامة للعاملين تتصل بطبيعة وظائفهم، وبذلك فان القائد الممكن يركز على التأثير الذاتي على العاملين بدلا من إملاء الأوامر والتعليمات، وخلق مناخ يمكنهم من إرضاء حاجاتهم للنمو والاستقلالية عن طريق ممارسة التحكم الذاتي الفعال والتوجه الذاتي نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

ومنه يمكن القول، إن القائد الممكن شخص يقود الأخريين للتأثير على أنفسهم لتحقيق أداء عالي، ولدى القائد اعتقاد راسخ إن العاملين أنفسهم مصدر مؤثر للحكمة والتوجيه، وللقادة المدعمين المدعمين للتمكين مجموعة من السلوكيات تتمثل في مايلي:

تنحصر ممارسات القائد الممكن في خمس ممارسات بعشر سلوكيات وهي:

- التحدي (البحث عن الفرص، تجريب المخاطرة).
- الاهتمام بالمشاركة في الرؤية(تخيل المستقبل، إشراك الأخريين).
- مساعدة الأخريين على التصرف(تشجيع التعاون، تقوية الأخريين).
- نمذجة الطريق(خلق القدوة، التخطيط لمكاسب صغيرة).
- التحفييز والتشجيع(ملاحظة الانجازات الفردية، الاحتفال بالانجازات).

أما "كونجي وكانغو" فقد حدد أربع ممارسات قيادية يمكن اعتبارها تمكينية[1]:

- التعبير عن الثقة في العاملين ذوي الأداء العالي.
- تعزيز فرص المشاركة في عملية صناعة القرار.
- منح الاستقلالية بدلا من القيود البيروقراطية.
- وضع أهداف ملهمة وذات معنى.

فتمكين الأخريين يعني النظرة الايجابية نحو قدراتهم ما يساعدهم على بناء الثقة الذاتية، وفي هذا الإطار يجب أن تتاح لهم فرصة التصرف واتخاذ القرار في الأعمال المكلفين بها بمعنى العمل على استمرار التواصل واطلاع العاملين على الأمور المتعلقة بتصميم العمل، وذلك باستخدام سياسة الباب المفتوح، مما يمكن من بناء محيط مشجع على الإبداع والابتكار، والذي يدفع العاملين إلى أبداء أرائهم بكل صراحة فيشعر كل فرد بأهميته، مما يدفعه إلى المزيد من العطاء.

المطلب الثالث:نماذج مقترحة لتوضيح علاقة القيادة بالتمكين.

[1] هواري معراج، شرع مريم، مرجع سابق،ص 81.

يصعب حصر نماذج القيادة بالتمكين نظرة لكثرتها وتنوعها، والانتقاء منها ليس سهلا بسبب تعقد وتشعب مفهوم التمكين من جهة، وحركية بيئة الإعمال وتطورها من جهة أخرى، لذا سنقدم بعض النماذج التي نرى أن لها علاقة بموضوع الدراسة والتي يسهل فهمها وتحليلها.

أولا:نموذج "بودنر " في القيادة بالتمكين:

يقدم هذا النموذج السلوك القيادي الذي يجب أن يظهره القائد من اجل تمكين العاملين المتمثل بالاتي[1] :

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

المستوى الثاني:ضمان القدرة، ويقترح هذا المستوى انه على القائد أن يعمل أولا من اجل ضمان امتلاك العاملين للقدرة الأساسية ليصبحوا متمكنين، وهذا يتضمن:

- تحديد مستوى مهارة العامل، وتزويده بالتدريب لتطوير المهارات الضعيفة لديه.
- السماح للعاملين بالحصول على أية معلومة ذات علاقة بقدرتهم على انجاز مهامهم وتطوير طرق العمل وصنع القرار.
- العمل من اجل التعريف بالمصادر التي يحتاجوها العاملون، وبالتالي تزويدهم بهذه المصادر.

المستوى الثالث: خلق المساءلة، يعطي هذا المستوى تعليمات للقائد حتى يقوم ببناء أنظمة مساءلة لنتيجة عمل المرؤوسين، وتم بناء هذه الفكرة على أساس أن الأفراد لا يمكن تمكينهم إلا إذا تحملوا مسؤولية أعمالهم بالنهاية.

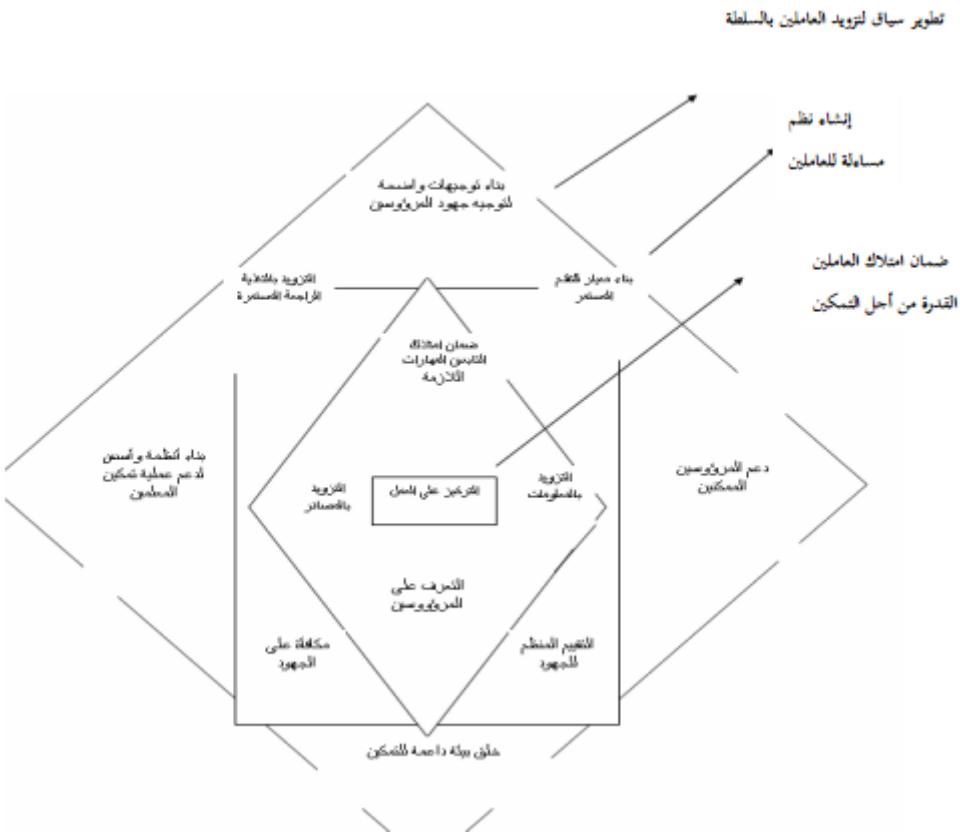
والسلوك الضروري لخلق المساءلة يتضمن :

- العمل مع العاملين من اجل بناء قواعد للتطوير المستمر.
- العمل على تقييم جهود العاملين بشكل منتظم.
- تزويد العاملين بالتغذية الراجعة لجهودهم بشكل مستمر.
- التعرف على أعمال العاملين ومكافأتهم.

المستوى الرابع:القيام بتطوير السلطة، وهو أخر مستوى في النموذج، ويعني تطوير بناء يزود العاملين بالسلطة حتى يصبحوا ممكنين، وذلك يتطلب من القائد:

[1] محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، 2008، ص 24.

- العمل مع المحيط التنظيمي لبناء التغيرات في الأنظمة، والبنى التنظيمية، والتأثير فيها لدعم تمكين المرؤوسين.
- بناء دليل واضح لتوجيه جهود العاملين.
- دعم العاملين الممكنين.



نموذج بوندر في القيادة بالتمكين الشكل (2-1) .

Source:SarahL. BODNER, Design And Empirical AnalysisOf A Model Empowering Leadership, Thesis Doctor of philosophy, University of NorthTexas,2005,p76.

من خلال الشكل نلاحظ أن نموذج بوندر جاء ليوضح مستويات القيادة بالتمكين والمتمثلة في المستويات الأربعة السابق ذكرها، والمتمثلة في التركيز في العمل من خلال الجهود المبذولة، القدرة التي تعني ضمان امتلاك المرؤوسين للمهارات الأزمة لتمكينهم، المساءلة والتي تعني ضرورة بناء نظم مساءلة لنتائج عمل المرؤوسين، وأخيرا منح السلطة اللازمة لعملية التمكين.

ثانيا:نموذج المدهون:

قدم المدهون نموذجا علميا لتمكين القادة الإداريون للعاملين في المؤسسات الخاصة، إذ ركز في طرحه على افتراضين[1]:

- إن إعطاء العامل مسؤوليات واضحة وسلطة فعلية يعد أداة مهمة من أدوات التمكين.
- إن ثقة القيادة الإدارية والإيمان بقدرات العامل والتعبير له عن هذه الثقة يساعد على زيادة فعاليته في مجال خدمة العميل.

فهذا النموذج يركز من جانب، على أسلوب القائد الإداري في مجال استخدام السلطة وأهميتها بالنسبة له، وذلك من حيث تفويضها أو الاحتفاظ بها، ممثلا بالمحور العمودي، إما الجانب الأخر فيقوم على درجة ثقة القائد الإداري بالعامل من حيث قدرته على المشاركة في صنع القرار وتحمل المسؤولية والإبداع والتطوير في مجال العمل وخدمته، وهذا يمثل المحور الأفقي[2].

فالقائد إما إن يمنح السلطة والمسؤولية للعامل، أو يحجبها عنه، فالسلطة مهمة جدا في بيئة العمل، لذلك لابد من توفيرها لمن يستحقها حتى يتدبر مواجهة الظروف والأخريين، فالقائد عندما يتعامل مع السلطة بطريقة صحيحة فهو يجسد إستراتيجية الربح المشترك لجميع الأطراف، أما القائد الإداري الذي لا يمنح السلطة للعامل ويحتفظ بها لنفسه، فهو يحرمه من حرية التصرف وصنع القرارات المناسبة لتسيير عمله، وان هذا الأسلوب في التعامل يجسد إستراتجية الربح لأحد الأطراف مقابل الخسارة للطرف الآخر.

وعلى الجانب الآخر فان ثقة مهمة جدا بالنسبة للعمل، وان عملية تعبير القائد الإداري عن ثقته بالعامل تعني إتاحة الفرصة له ليحدث توافقا وتكاملا بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية، وان هذا التوافق والتكامل يمكن أن يتم بعد إعطاء العامل حرية التصرف أثناء انجاز عمله، وعلى أساس الثقة والإيمان بقدرته على الإبداع والتطوير، ومن ثم فان ثقة بالعامل تقوم على إستراتيجية الربح مقابل الربح، إما عدم الثقة فتمثل إستراتيجية الربح مقابل الخسارة، وانطلاقا من ذلك يمكن إن نستنبط من النموذج أربعة أنماط إدارية هي[3]:

[1] لطيفة برني، اثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمنظمات الجزائرية:دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، 2014،2015، ص 54.

[2] عبد القادر احمد دواليبي، اختبار اثر الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغيرين وسيطين في علاقة إستراتيجية تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية في الجامعات السورية الحكومية)، أطروحة دكتورا في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب ، 2010، ص 57.

[3] عبد القادر احمد دواليبي، مرجع سابق، ص 57.

التمكين: يمكن للقائد الإداري إن يفوض السلطة للعاملين وان يثق بهم ويؤمن بقدراتهم، فإذا مارس القائد الإداري هذا السلوك فهو يمارس عملية التمكين، أي يمنح العامل السلطة اللازمة والثقة اللازمة لمواجهة الأحداث بحيث يتمكن من صنع القرارات التي تتماشى مع الأهداف التي تشكل محطة اهتماماته وعمله ومسؤولياته، وفي ظل هذه الظروف يشعر العامل بالانتماء الحقيقي لعمله ويكون له صوت حقيقي وسلطة فعلية، وكلاهما(القائد والعامل)، يتمتعان بإستراتيجية الربح مقابل الربح، وهذا الأسلوب في التعامل يعجل عملية صنع القرار، وكذلك الإبداع والتطوير.

الاندماج:يمكن للقائد الإداري أن يفوض السلطة للعامل عندما يشعر أن هناك منفعة حقيقية من ذلك، ولكن في حالة عدم وجود الثقة والإيمان المطلق بقدرات العامل، للعمل وحده على التعامل مع مشكلات العميل، واتخاذ القرارات المناسبة لحلها، يلجا القائد الإداري للعمل بالقرارات الجماعية، فإذا مارس هذا السلوك فهو يعبر عن إيمانه بالعمل الجماعي الذي يفيد المؤسسة، وان القرارات التي تصنع في مجالات خدمة الزبون وتحسين العمليات، يجب أن تتم بشكل جماعي وليس بشكل فردي، هذا الأسلوب في التعامل يؤجل عملية صنع القرارات في مجال خدمة الزبون والإبداع فيها، ويكرس العمل الجماعي، الذي يعني البقاء ضمن الجماعة والاهتمام بها.

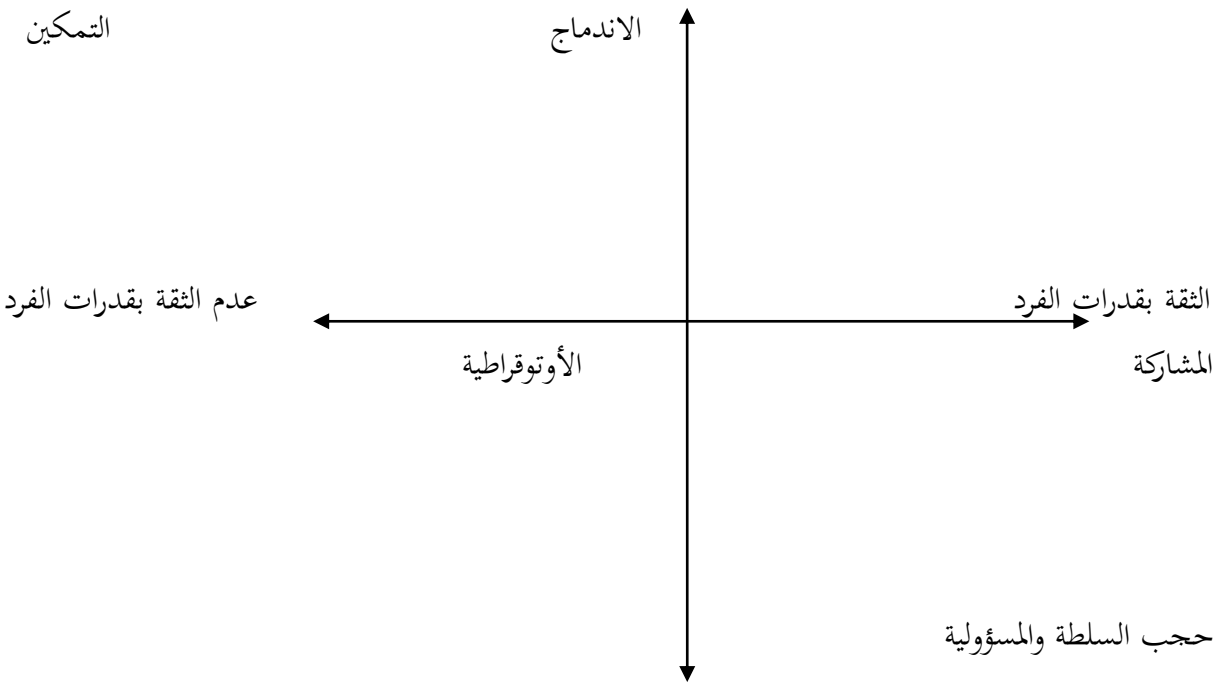
المشاركة: يمكن للقائد الإداري أن لا يفوض السلطة للعامل، إلا انه ذات الوقت يؤمن ويثق بقدراته الفردية على إعطاء الحلول المناسبة لمعالجة مشاكل الزبون واقتراحاته حول تقديم وتحسين الخدمة، ويطلب من العاملين، كل وفق اختصاصه، أن يقدم اقتراحاته في القضايا المطروحة وقد تأخذ هذه الاقتراحات بعين الاعتبار عند صنع القرار وقد لاتاخذ، وهذا الأسلوب في التعامل يؤجل عملية صنع القرار إلا انه أسرع من أسلوب العمل الجماعي، وهذا النمط يشجع مفهوم المشاركة الفردية.

الأوتوقراطية(التسلط): هذا السلوك يتمثل في أن لايعطي القائد الإداري سلطة للعامل، وفي نفس الوقت لايثق به ولا بقدراته على حل مشكلات العميل أو الإبداع في مجال خدمته، فإذا مارس القائد الإداري هذا النمط فهو يمارس التسلط، الذي يعني تمركز حق سلطة القرار بيد القائد وحده وحرمان الأخريين من ممارستها. وهذا الأسلوب في التعامل يؤجل عملية صنع القرار في مجال خدمة العميل، ويحد من عملية الإبداع والتطوير في مجال خدمته، وكذلك يخلو من المشاركة الفردية والجماعية.[1]

والشكل التالي يعبر عن مكونات هذا النموذج بوضوح:

[1] عبد القادر احمد الدواليبي، المرجع السابق، ص 57.

الشكل (2-2) نموذج القيادة بالتمكين وفقا لدراسة المدهون



المصدر: عبد القادر احمد دواليبي، اختبار اثر الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغيريين وسيطيين في علاقة إستراتيجية تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية(دراسة ميدانية في الجامعات السورية الحكومية)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2010، ص 59.

مما سبق، نرى بان النموذج السابق يركز على تمكين العاملين من وجهة نظر القادة الإداريون فقط، حيث يعتمد في مجال الأفكار التي طرحها على علاقة القائد الإداري بالعامل، ولكن باتجاه واحد، فعندما تجمتع ثقة القائد مع تفويضة يكون العامل ممكنا، وعندما يجتمع تفويض القائد مع عدم ثقته يكون العامل مشاركا، إما عندما تجتمع عدم ثقة القائد مع عدم تفويضه يكون العامل محروما، ويعتبر تمكين العاملين إستراتيجية هامة توفر مناخا تنظيميا ايجابيا لتنفيذ الاستراتيجيات الإدارية الحديثة.

خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق نجد أن الإدارة الحديثة طرحت مفاهيم متطورة للتعامل ضمن منظومة العمل الإداري ومن هذه المفاهيم الحديثة نجد مفهوم التمكين الذي تعرفنا عليه ،وهو مفهوم بدا طرحه منذ فترة إذ بدا ينتشر لتعزيز جهود الجودة الشاملة في المؤسسات .

فموضوع تمكين العاملين هو موضوع جدير بالبحث والدراسة، ولكن التحدي الحقيقي الذي يواجه المؤسسات كيفية وضع هذا المفهوم موضع التطبيق لذا يجب عليها أن تعمل على إطلاق طاقات الإبداع والابتكار لدى العاملين، وعدم ربطهم بالسياسات والإجراءات وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، فالمؤسسات الرائدة تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمناقشة وتحقيق التميز، ولا شك أن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل عنصرا أساسيا للمؤسسات خصوصا في ظل التحديات والتغيرات المشاركة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالية.

فكلما تعززت عملية التمكين فإنها تصل إلى درجة أرقى وهي ولاء وانتماء الموظفين للمؤسسة ،بحيث يصبح منتميا لمؤسسته، ويكرس كل طاقته وإمكاناته لخدمتها والتضحية من أجل بقائها ونموها.

تمهيد

بعد التطرق في الفصلين السابقين إلى أهم الجوانب النظرية لموضوع البحث، سيتم في هذا الفصل التطبيقي إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع،من خلال دراسة تطبيقية حول مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" وذلك من خلال عرض البيانات التي تم الحصول عليها بواسطة الاستبيان الذي تضمن مجموعة أسئلة الغرض منها قياس وتحليل دور الأنماط القيادية وأثرها على تمكين العاملين.

وقمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي :

المبحث الأول:تقديم عام لمديرية الكهرباء والغاز وسط المدية.

المبحث الثاني:منهجية الدراسة(الطريقة والإجراءات).

المبحث الثالث:تحليل وتفسير نتائج الدراسة التطبيقية.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز"مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية"

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى الدراسة الميدانية، من خلال تحديد مجالات الدراسة، منهج ونموذج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات التي تم اعتمادها في هذه الدراسة.

المطلب الأول: نشأة وتعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

أولا– مؤسسة سونلغاز:

إن مؤسسة سونلغاز تعتبر من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وذلك لأنها تمتلك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر، وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي، كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بأكثر من 50% منذ يوم تأسيسها عام 1969، كما تعد مؤسسة سونلغاز أكبر مرفق كهربائي على صعيد العالم العربي ككل، إضافة إلى أنها تحتل المرتبة الرابعة بعد المؤسسات السعودية والمصرية والكويتية، فهي تمثل رقما صعبا في السوق الاقتصادية إذ بلغ مجمل أعماليا أكثر من 43 بليون دينار جزائري (حوالي 600 مليون دولار أمريكي) في سنة 1999 بالنسبة لقطاع الكهرباء ،أما بالنسبة لقطاع الغاز فقد وصل رقم أعمالها فيه إلى أكثر من سبعة بلايين دينار جزائري أي ما يعادل 97 مليون دولار أمريكي.

إضافة إلى كل هذا فإنها تتميز ببيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة وذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن، ورغم فتح رأس مال المؤسسة على شكل أسهم وصلت اليد العاملة في مؤسسة سونلغاز إلى أكثر من 21 ألف عامل من بينهم حوالي ثلاثة آلاف موظف وسبعة آلاف رئيس فريق و 11 ألف عامل .

1. نشأتها:

تعود نشأة مؤسسة سونلغاز إلى العهد الاستعماري، حيث كانت مؤسسة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة الكهرباء والغاز(E G A) وكان ذلك في 1947/06/5، وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 1969/06/28 حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، وبصدور الأمر

69-59 تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر، وظهر ما يسمى بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (I.C.E.P) ومع مطلع التسعينات وبالضبط 1991تغير طابع المؤسسة إلى مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري وفقا لإصلاحات اقتصادية مستهدفة آنذاك[1] .

2. **تعريفها:**

المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز" هي مؤسسة عمومية جزائرية مجال نشاطها نقل الطاقة وتوزيعيا، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

ثانيا :مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية:

تعتبر المديرية الجهوية للتوزيع بالمدية ممثل المؤسسة الأم في ولاية المدية، أي أنها تقوم ببعض مهامها وفق الصلاحيات المخولة لها وتبعا للبرنامج العام الذي تسير عليه، وقد تم إنشائها عام 1985 بعدما كانت ولاية المدية تندرج ضمن مديرية البليدة SDC، ويقع مقرها بمركز بلدية المدية وبالضبط مقابل المستشفى المحلي.

حيث أنها تضم عدد معتبر من العمال يبلغ حوالي 779 عامل .

المطلب الثاني: مهامها وأهدافها:

اولا:مهامها: تمارس مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية المهام التالية:

- إيصال الكهرباء و الغاز للزبائن الجدد.
- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية.
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة.
- استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية والغازية.

ثانيا:أهدافها: تسعى المديرية لتحقيق الأهداف الآتية:

- نقل الكهرباء وتوزيعها وتسويقها.
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق.

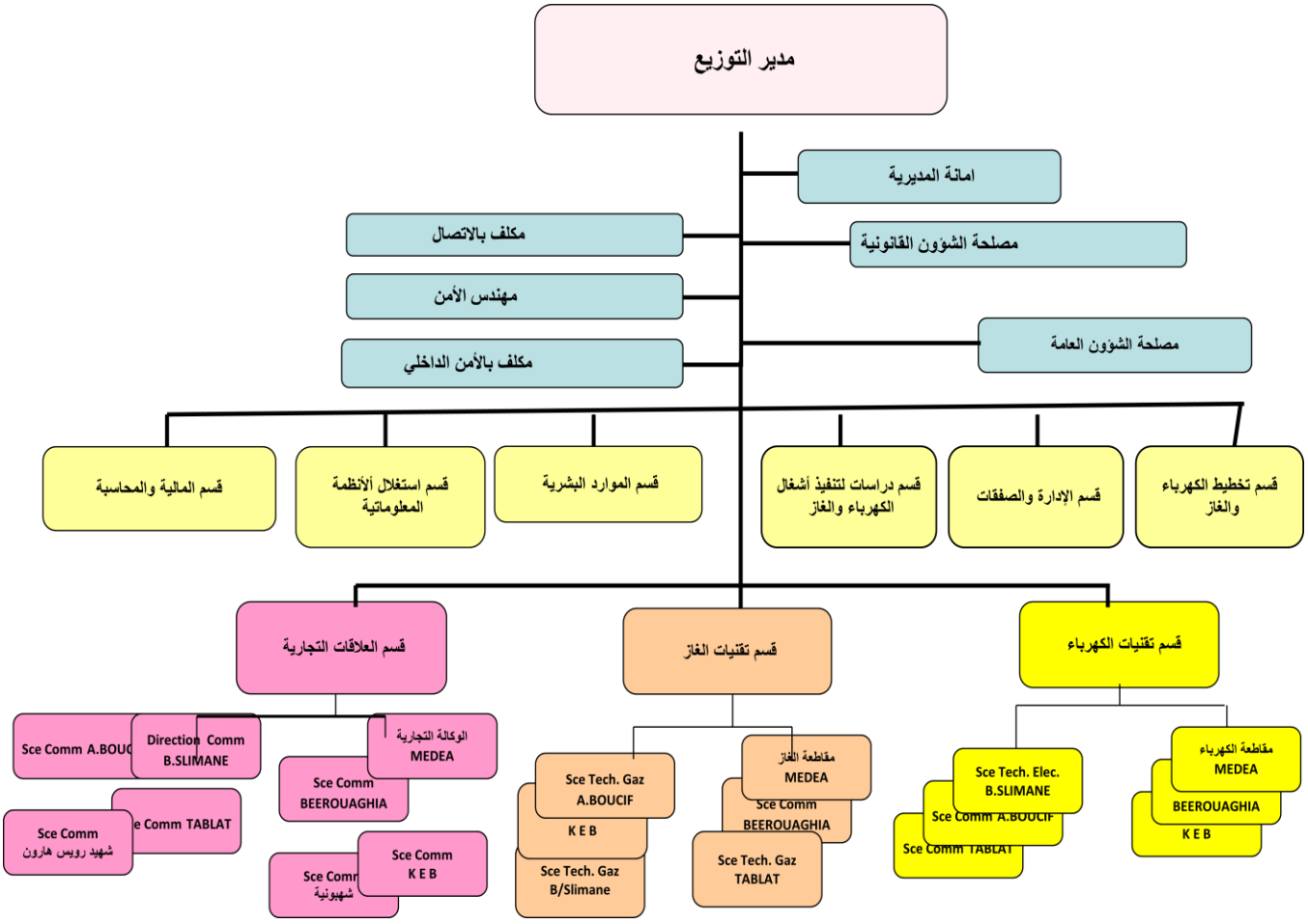
[1] اعتمادا على وثائق المديرية.

- تطوير كل نشاط لو علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية
- لطاقوية بكل أنواعها. تطوير وتقديم الخدمات
- تحقيق أكبر أرباح ممكنة بأقل تكلفة.
- تغطية حاجيات المواطنين اقتصاديا.
- الحفاظ على مناصب الشغل.
- المسايرة مع الوضع.
- تحسين مستوى العمال.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

يمكن عرض الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية في الشكل التالي:

الشكل رقم (13) :الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية



المصدر: وثائق المديرية Organigramme De La Direction De Distribution

تحليل الهيكل التنظيمي للمديرية:[1]

تضم المديرية 9 أقسام رئيسية بالإضافة إلى بعض المصالح نذكرها فيما يلي:

مدير التوزيع: يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم المديرية.

أمانة المديرية: تهتم بمتابعة جميع البريد بالإضافة إلى عملية التنسيق بين المدير العام ومختلف رؤساء الأقسام.

.**مصلحة الشؤون القانونية**: تتابع الأمور القانونية للمؤسسة وتمثلها أمام البيئات القانونية.

.**مصلحة الشؤون العامة**: تقوم بتوفير كل الأجهزة المستعملة داخل المركز والوكالات التابعة لها فهي توفر:

[1] اعتمادا على وثائق المديرية.

- سيا ارت تستعمل لمختلف التنقلات التي يتطلبها العمل. – المكاتب.
- أجهزة الإعلام – تجهيزات البناء والترميمات...الخ – معدات العمل.

مكلف بالاتصال: مكلف بوضع مجموع وسائل الاتصالات الضرورية تحت تصرف الوحدات لتبادل المعلومات فيها بين المواقع البعيدة.

مهندس الأمن: مكلف بالأمن الوظيفي أي أمن العمال أثناء أداء وظائفهم.

مكلف بالأمن الداخلي: يقوم بحفظ الأمن داخل المديرية وتنظيم الزوار والمتعاملين.

قسم تخطيط الكهرباء والغاز: يقوم هذا القسم بالمهام التالية:

- تحديد مخطط شبكة الكهرباء والغاز.
- تحديد احتياجات الكهرباء والغاز بناء على التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

قسم الإدارة والصفقات: من بين المهام المكلف بها هذا القسم ما يلي:

- التعاقد مع المقاولات.
- تسجيل الفواتير.
- المناقصات.

قسم دارسات لتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز: يتكفل هذا القسم بالد ارسة الميدانية لكافة الأشغال المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء أو الغاز للزبون من حيث الكمية والتكلفة وتحديد المسافة بين الزبون والشبكة.

قسم الموارد البشرية: يتم بتسيير شؤون العمال وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفيم داخل المركز بما في ذلك من تكوين، أجور، ترقية، تقاعد، طلب عمل(توظيف)..الخ، فيتم تكوين بطاقة العامل والتي تحتوي على كل ما يخص العامل إلى غاية خروجه من المؤسسة.

قسم استغلال الأنظمة المعلوماتية: يعد إنشاء هذا المركز ضمن إدخال المعلوماتية إلى جميع التعاملات داخل المؤسسة، وتوكل إليه مهمة تجميع المعلومات العامة والخاصة بالمؤسسة وزبائنها وتبويبها من اجل حفظها وسيولة الاطلاع عليها.

قسم المالية والمحاسبة: تم استحداث هذا القسم حديثا حيث يعتبر من المصالح الهامة في المؤسسة، ومهامه متابعة كل الشؤون المالية للمديرية من ديون ومصاريف.

قسم تقنيات الكهرباء: هو المسؤول عن تسيير شبكات توزيع الكهرباء وعن صيانتها، ويسير على مدى استمرارها في التوزيع كما ونوعا مع احترام المعايير المعترف بها، ومن بين المهام التي يمارسها هذا القسم نذكر:

- مراقبة المحولات الكهربائية، وتموين الوكالات بأجهزة القياس.
- إصلاح أي عطب في عدادات الكهرباء.

ويشمل هذا القسم عدة مقاطعات:

- ✓ مقاطعة الكهرباء للمدية.
- ✓ مقاطعة الكهرباء للبرواقية.
- ✓ مقاطعة الكهرباء لقصر البخاري.
- ✓ مقاطعة الكهرباء لبني سليمان.
- ✓ مقاطعة الكهرباء لعين بوسيف.
- ✓ مقاطعة الكهرباء لتابلاط.

قسم تقنيات الغاز: هو المسؤول عن تسيير شبكات توزيع الغاز وعن صيانته، ويسير على مدى استمراره في التوزيع كما ونوعا مع احترام المعايير المعترف بها، ومن بين المهام التي يمارسها هذا القسم نذكر:

- اكتشاف أي خلل على مستوى شبكة التوزيع للغاز.
- إصلاح أي عطب في عدادات الغاز.
- رسم الخرائط الهيكلية الغازية.

وهو يشمل عدة مقاطعات:

- ✓ مقاطعة الغاز للمدية.
- ✓ مقاطعة الغاز للبرواقية.
- ✓ مقاطعة الغاز لتابلاط.
- ✓ مقاطعة الغاز لعين بوسيف.
- ✓ مقاطعة الغاز لقصر البخاري.
- ✓ مقاطعة الغاز لبني سليمان.

قسم العلاقات التجارية: يتم بتسيير طلبات الزبائن وهي نقطة الوصل بين الزبون والمؤسسة ،ويضم 8 وكالات موزعة عبر تراب الولاية وهي:

- ✓ الوكالة التجارية للمدية.
- ✓ الوكالة التجارية للبرواقية.
- ✓ الوكالة التجارية لقصر البخاري.
- ✓ الوكالة التجارية للشهيبونية.
- ✓ الوكالة التجارية لبني سليمان.
- ✓ الوكالة التجارية لعين بوسيف.
- ✓ الوكالة التجارية لتبلاط.
- ✓ الوكالة التجارية لروس هارون.

المبحث الثاني:طريقة الدراسة.

إن إسقاط الجانب النظري لموضوع الدراسة على ارض الواقع من خلال دراسة حالة العاملين بالمديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز، يتطلب كخطوة أولى توفر إطار منهجي واضح يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي ستجري من خلالها الدراسة الميدانية، وذلك من خلال اختيار نموذج وأداة مناسبين يتوافقان مع البحث.

المطلب الأول:منهج الدراسة.

للقيام بأي دراسة لابد من الاعتماد على قواعد وأسس تمثل المنهج الذي يعرف على انه الطريق المؤدي الى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة[2].

فالمنهج ضروري للبحث وهو ينير الطريق، ويساعد الطالب في ضبط الأبعاد.

وفي دراستنا هذه سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصف الظاهرة وصفا دقيقا وتحليلها وتفسيرها واستخلاص التعميمات والاستنباطات منها، ويعبر عنها تعبيرا كميا او

[2] فوزي عبد الخالق، طرق البحث العلمي، المفاهيم والمنهجياتوتقارير نهائية، المكتب العربي الحديث، عمان، 2007، ص 76.

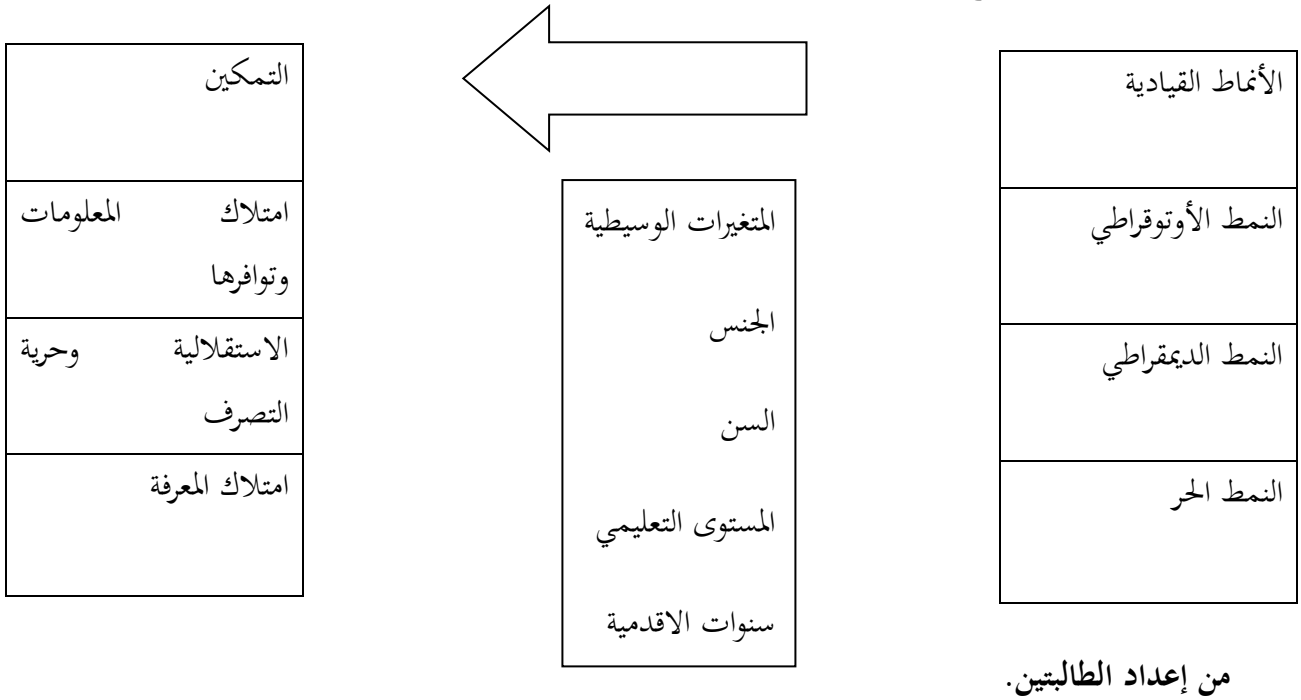
كيفيا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة[3].

أولا :نموذج الدراسة.

يقصد بنموذج الدراسة إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث، ودراستنا هذه تتشكل من متغيرين، الأول مستقل، والثاني تابع، حيث أن المتغير المستقل هو الأنماط القيادية، أما المتغير التابع فهو التمكين، بالإضافة إلى العوامل المعدلة أو الضابطة والمتمثلة في المتغيرات الشخصية والوظيفية(الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الاقدمية، والمركز الوظيفي).

ومن اجل قياس متغيرات الدراسة كان لابد علينا تحديد الأبعاد التي تعكس وتعبر عن كل متغير، أو بصورة أخرى كل متغير يظهر عمليا من خلال مجموعة من السلوكيات أو الممارسات التي تسمى بأبعاده.

الشكل(3، 2) :نموذج الدراسة (الأنماط القيادية وأثرها على تمكين العاملين).



من إعداد الطالبتين.

ثانيا:مجتمع وعينة الدراسة.

[3] ذوقان حميدات واخرون، طرق البحث العلمي، دارالشروق، عمان، 2004، ص 111.

يتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية والبالغ عددهم 779 موظف، وهم يتوزعون على جميع أقسام ووحدات مديرية توزيع الكهرباء والغاز.

وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية من مجتمع الدراسة ومن مختلف المستويات الإدارية، إذ بلغ حجم العينة 42 موظف وموظفة، وقد تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة.

المطلب الثاني:خطوات تصميم وبناء أداة الدراسة.

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج الذي اخترناه لهذه الدراسة، وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هو الاستبيان، وذلك نظرا لصعوبة الحصول على البيانات المطلوبة باستخدام الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية، والملاحظة،....الخ. وقد مر تطوير الاستبيان بمجموعة من المراحل، وذلك حتى نتأكد من قدرته وصلاحيته على تحقيق الهدف المنشود منه، وفي مايلي توضيح لما قمنا به في كل مرحلة.

أولا :بناء أداة الدراسة.

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها، وانطلاقا من نموذج الدراسة المعتمد ، قمنا بتصميم استبان خاص نظرا لعدم وجود أداة مصممة لتحقيق غرض الدراسة ، معتمدين في ذلك على الدراسات السابقة والأدب النظري من خلال مراجعة الكتب والمقالات ذات العلاقة، وكان الهدف الأساسي من الاستبيان أن يكون شاملا لكافة متغيرات وأبعاد الدراسة، وان يكون ذو دلالة ليعطي صورة واقعية عن حقيقة الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة ، حيث حاولنا الابتعاد عن المصطلحات الأكاديمية الغامضة مركزين على المصطلحات المفهومة والمتداولة في بيئة العمل أثناء بناء الاستبيان، وبعد الانتهاء من إعداد الاستبيان في شكله الأولي كان لابد من اختبار صدق محتواها عن طريق عرضه للتحكيم.

ثانيا:صدق أداة الدراسة.

من المهم أن نتأكد من جودة الأداة المستخدمة في جمع البيانات، واهم شئ أن تكون صادقة ، ويقصد بالصدق هنا التأكد من أن أداة الدراسة صالحة لقياس ماأعدت من اجله .ويعرف كذلك بأنه شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح عباراتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل أفراد العينة المعنية بالدراسة[4].

وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بقياس صدقها الظاهري، من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين وهم أساتذة مختصين في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، لإبداء أرائهم فيه من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، وتنوع محتواه وتقويم الصياغة اللغوية، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو الحذف، وبناء على اقتراحاتهم تم تعديل عبارات الاستبيان ليخرج بصورته النهائية.

المطلب الثالث:الشكل النهائي لأداة الدراسة(الاستبيان).

بعد تلقي الملاحظات والنصائح من قبل الأساتذة المحكمين، قمنا بالتزام بها في تعديل الاستبيان الذي جاء في شكله النهائي مكون من الأجزاء التالية:

الجزء الأول:البيانات الشخصية والوظيفية.

تعتبر المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، وهي تمثل المتغيرات الوسيطية، وتشمل كل من(الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الاقدمية، المركز الوظيفي).

المحور الأول:الأنماط القيادية.

[4] محمد صالح العساف، المدخل الى البحث في العلوم السلوكية ، العبيكان للطباعة والتوزيع، السعودية، 1995، ص 229.

ويشمل هذا الجزء الأبعاد المتعلقة بمحور ممارسة الأنماط القيادية وهو مقسم إلى ثلاثة أبعاد:

- النمط الأوتوقراطي.
- النمط الديمقراطي.
- النمط الحر.

المحور الثاني:التمكين.

ويشمل هذا الجزء الأبعاد المتعلقة بالتمكين وهي مقسمة إلى ثلاث أبعاد:

- الاستقلالية والحرية.
- توافر المعلومات.
- امتلاك المعرفة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

انطلاقا من نموذج الدراسة المعتمد قمنا بتطوير أداة الدراسة وتطبيقها، وقبل عرض نتائجها وتفسيرها لابد من اختيار صلاحيتها ، وذلك عن طريق مجموعة من الاختبارات الإحصائية المتخصصة، ثم بعد ذلك عرض وتحليل النتائج، التي تشكل قاعدة أساسية تساعدنا لاحقا على فهم واقع متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان

أولا: صدق المحكمين

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (3-1): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

محاور الدراسة	اختبار كلمجروف-سمنروف

	حجم العينة	قيمة الإختبار	مستوى المعنوية
الأنماط القيادية	42	,1010	,2000
تمكين العاملين	42	,1070	,2000
الدرجة الكلية للإستبيان	42	,0900	,2000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتبين من نتاج الجدول(3-1):أن مستوى المعنوية لكل المحاور أكبر من مستوى الدلالة (α= 0.05) مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية .

ثالثا:صدق الاتساق الداخلي

هو مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي اليه هذه العبارة.

1- اتساق العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم(3-2):معاملات ارتباط بين درجات عبارات المحاور مع الدرجة الكلية لهذا المحور

رمز العبارة	الأتساق مع المحور: الأنماط القيادية		رمز العبارة	الأتساق مع المحور: تمكين العاملين	
	قيمة معامل ارتباط	مستوى المعنوية		قيمة معامل ارتباط	مستوى المعنوية
S1	*3190.	370.0	Q1	**6950.	0.000
S2	*3650.	170.0	Q2	**6810.	0.000
S3	**4360.	40.00	Q3	**7890.	0.000
S4	**4260.	50.00	Q4	**6930.	0.033
S5	**5260.	0.000	Q5	**7400.	0.016
M1	*3040.	410.0	Q6	**7780.	0.000
M2	**5340.	0.000	Q7	**6230.	0.000
M3	**4800.	10.00	Q8	**4420.	30.00
M4	**4350.	40.00	Q9	**6790.	0.000
M5	*3440.	260.0	Q10	**6140.	0.000
K1	**4120.	70.00	Q11	**6320.	0.000
K2	**6100.	0.000			
K3	**5450.	0.000			
K4	**5510.	0.000			

(**): اذاكان مستوى الشك (0.01) فإن مستوى الثقة (99%)

: اذاكان مستوى الشك (0.05) فإن مستوى الثقة (95%)(*)

المصدر: من إعداد الطالبتين بإعتماد على مخرجات Spss

■يبيّن الجدول رقم (3-2) معامل الارتباط بين كلّ فقرة من فقرات والدرجة الكلّية للمحور الذي تنتمي إليه، والّذي يبيّن أنّ معاملات الإرتباط لفقرات مع المحور الأول (الأنماط القيادية) المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (α=0.01) (α=0.05) لأنّ القيمة الإحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وكذلك بالنسبة لإرتباط الفقرات مع محور (تمكين العاملين) المبينة فهي دالة عند مستوى دلالة (α=0.01) و لأنّ القيمة الإحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية.

وبناءا على ماسبق نستنتج أن جميع فقرات صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه فقرات كل من محور (الأنماط القيادية، تمكين العاملين) صالحة للتّحليل بدون حذف.

رابعا: ثبات الإستبانة

يقصد بثبات الاستبانة اي مدى خلوها من الاخطاءغير المنتظمة التي تشوب القياس، ولقد اعتمدنا لتقديرثبات اداة الدراسة حساب معامل الفا كرونباخ وذلك لدراسة ككل والمحاور المشكلة لها ، والجدول الاتي يوضح ذلك:

جدول رقم(3-3): قيم معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لكل محور و للأستبانة ككل

محاور الدراسة	معامل ثبات ألفا كرونباخ	
	عدد العبارات	معامل الثبات
الأنماط القيادية	14	6680,
تمكين العاملين	11	8910,
الدرجة الكلية للإستبيان	25	8750,

المصدر: من إعداد الطالبتين بإعتماد على مخرجات Spss.

يتضح من الجدول (3-3): أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحاور الخاصة بالاستبيان الموجه لأفراد عينة الدراسة تتراوح قيمه مابين[0.668-0.891]،كما بلغ معامل الثبات للإستبانة ككل (0.875) وهي قيم مرتفعة جدا، مما يعني أن معامل الثبات للمحاور مرتفع جدا، هذا يؤكد أن الأداة الاستبيان تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، بالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

خامسا: الصدق البنائي

الجدول رقم (3-4): معاملا ت ارتباط المحاور مع بعضها وبالدرجة الكلية للإستبانة (مصفوفة معاملات الإرتباط البينية بين درجات المحاور والدرجة الكلية للمقياس)

محاور الدراسة	الأنماط القيادية	تمكين العاملين	الدرجة الكلية

				للإستبيان
الأنماط القيادية	ارتباط بيرسون	1	595,0**	843,0**
	مستوى المعنوية		,000	,000
	حجم العينة		42	42
تمكين العاملين	ارتباط بيرسون		1	934,0**
	مستوى المعنوية			,000
	حجم العينة			42
الدرجة الكلية للإستبيان	ارتباط بيرسون			1
	مستوى المعنوية			
	حجم العينة			42

(**): اذاكان مستوى الشك (0.01) فإن مستوى الثقة (99%)

(*): اذاكان مستوى الشك (0.05) فإن مستوى الثقة (99%)

قيمة (r) الجدولية في طرفين و عند مستوى المعنوية (0.01)

و درجة الحرية (42-2) تساوي (0.3044)

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات Spss

يبين الجدول (3-4): معاملات ارتباط المحاور مع بعضها البعض ثم الدرجة الكلية للمقياس (جميع عبارت الاستبيان)، أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة محصورة مابين القيمتين [0.595-0.934] وهي دالة عند مستوى معنوية (α=0.01)، حيث أن قيم (r) المحسوبة أكبر من قيم (r) الجدولية عند مستوى معنوية (α=0.01) ودرجة حرية (42) والتي تساوي (0.3044)، وهذا ما يعكس الصدق البنائي للإستبيان وعليه كلّ محاور الدراسة صالحة للتّحليل بدون حذف.

المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية ومعرفة نتائج فرضيتي محوري الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم معرفة جميع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة.

أولا: تحليل البينات الشخصية للعينة

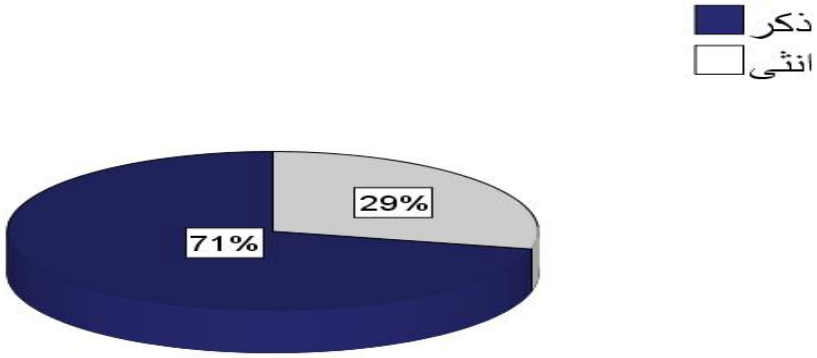
1. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (3-5): توزيع أفراد العينة حسب مستوى الجنس

البينات		التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	30	71.4
	انثى	12	28.6
	المجموع	42	100,0

المصدر : من إعداد الطالبتين با إعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (3،3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: بناءا على الجدول رقم(3-5)

يظهر من بينات الجدول رقم (3-5): أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة بلغت (71%)، فيما بلغت نسبة الإناث (29%)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة في غالبيتهم ذكور.

2. تحليل الموارد البشرية حسب متغير السن

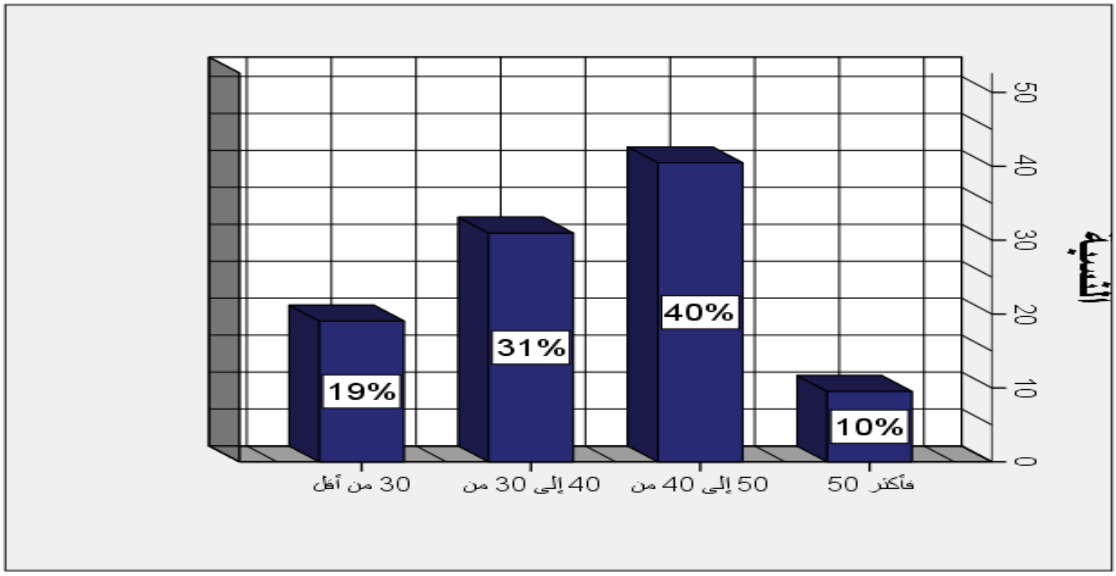
جدول رقم (3-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

البينات		التكرار	النسبة المئوية
السن	أقل من 30 سنة	8	19.0
	من 30 إلى 40 سنة	13	31.0

	من 40 إلى 50 سنة	17	40.5
	من 50 سنة فأكثر	4	1.9
	المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (3-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



المصدر : با لإعتماد على جدول رقم (3-6)

توضح بيانات الجدول رقم (3-6) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب السن، فيلاحظ أن النسبة الأكبر منهم (40 %) للذين تقع أعمارهم في الفئة [40 إلى 50] سنة، وفي الدرجة الثانية جاءت نسبة تمثيل الذين أعمارهم [30 إلى 40] سنة وبنسبة مئوية بلغت (31%)، تليها فئة [أقل من 30] سنة بانسبة مئوية قدرت (19%)، أما أدنى نسبة فكانت للفئة العمرية [50 فأكثر] سنة بنسبة بلغت (10%)، ومن خلال ماسبق يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة الأكثر إستجابة مع الإستبيان هم من فئة [40 إلى 50] سنة و الفئة [30 إلى 40] سنة

3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

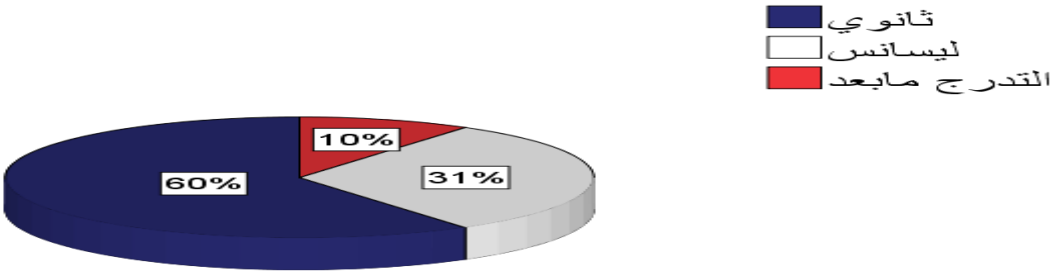
الجدول رقم(3-7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

البينات		التكرارات	النسبة المئوية
المستوى العلمي	ثانوي	25	59.5

	ليسانس	13	31.0
	مابعد التدرج	4	9.5
	المجموع	42	100,0

المصدر : من إعداد الطالبتين با لاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (3-5):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: بناءا على الجدول رقم (3-7)

توضح بيانات الجدول رقم (3-7) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، فيلاحظ أن النسبة الأكبر منهم (60%) لفئة الثانوي، وفي الدرجة الثانية جاءت نسبة تمثيل لأصحاب شهادة ليسانس بنسبة بلغت (31%)، أما أدنى نسبة فكانت لفئة مابعد التدرج بنسبة بلغت (10%) ، وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة في المؤسسة نسبتهم (60%) من فئة الثانوي وهذا نظرا لطبيعة العمل في مؤسسة سونلغاز الذي يحتاج يد عاملة مهنية.

4. **توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية**

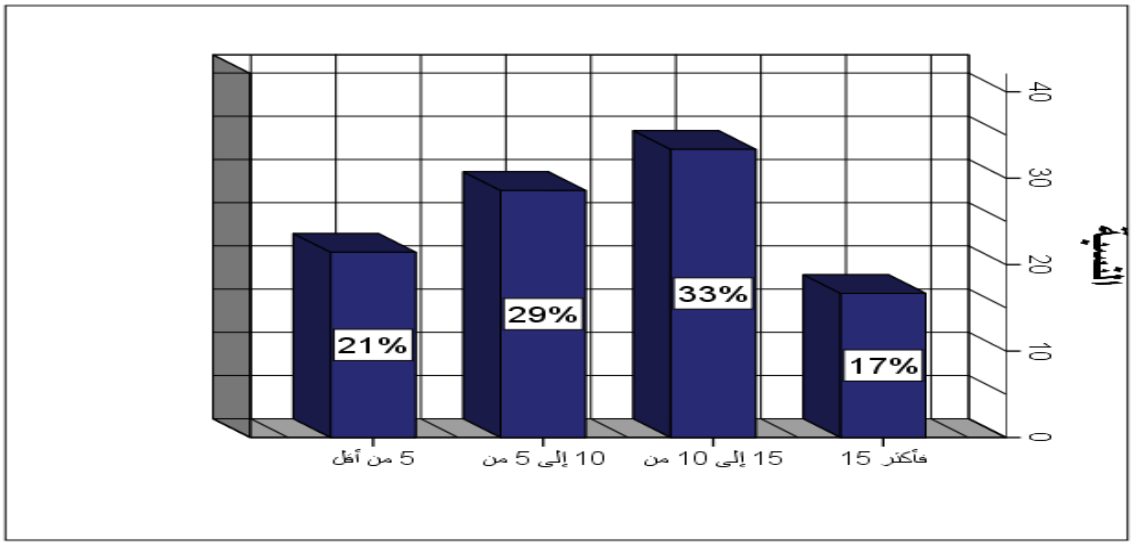
الجدول رقم (3-8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية

البيانات		التكرارات	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5	18	33.3
	من 5 إلى 10	16	29.6

	أقل من 10	7	13.0
	من 15 فأكثر	13	24.1
	المجموع	54	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

الشكل رقم (3-6): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية



المصدر: بناءا على الجدول رقم (3-8)

توضح بينات الجدول رقم (3-8) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب مستوى الخبرة المهنية، فيلاحظ أن النسبة الأكبر منهم (33%) للذين خبرتهم [من 10 إلى 15]سنوات، وفي الدرجة الثانية جاءت نسبة تمثيل الذين خبرتهم [من 5 إلى 10] سنة بنسبة بلغت (29%)، في حين بلغت نسبة الفئة [أقل من 5] سنة (21%)، أما أدنى نسبة فكانت للفئة [15فأكثر] سنة بنسبة بلغت (17%)، وبتالي فإن نسبة (33%) من فئة [من 10إلى 15] سنة كانوا أكثر إستجابة على للإستبيان.

5. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

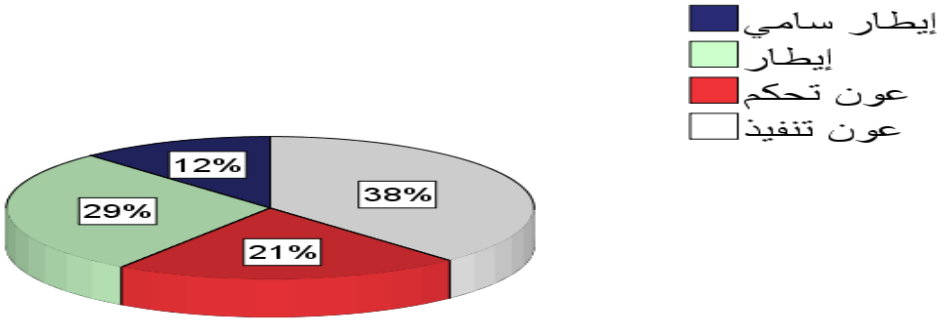
الجدول رقم (3-9) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

البيانات		التكرارات	النسبة المئوية
المركز الوظيفي	إيطار سامي	5	11.9
	إيطار	12	28.6

	عون تحكم	9	21.4
	عون تنفيذ	16	38.1
	المجموع	42	100,0

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (3-7):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي



المصدر:بناءا على الجدول رقم (3-9)

توضح بينات الجدول رقم (3-9) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي، فيلاحظ أن النسبة الأكبر منهم (38%) لأعوان التنفيذ، وفي الدرجة الثانية جاءت نسبة التمثيل للإطارات بقيمة بلغت (29%)، فيما بلغت نسبة أعوان التحكم قيمة (21.4%) ، أما في المرتبة الأخيرة فكانت للإطارات السامية بنسبة تقدربا (5%). وعليه يتضح أن أكثر إستجابة للإستبيان كانت من فئة أعوان التنفيذ.

ثانيا: نتائج الفرضية الاولى المتعلقة بالنمط القيادي السائد في مديرية توزيع الكهرباء والغاز

1. تحليل عبارات أبعاد الأنماط القيادية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (3-10): المتوسطات والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الأنماط القيادية.

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	اتجاه العبارة
S1	يركز مسؤلي المباشر على تنفيذ التعليمات والأنظمة كما بطريقة صارمة	2,6905	,467900	محايد
S2	مسؤلي المباشر يوجه إلي الأوامر بشكل مستمر	2,5238	,505490	غير موافق

S3	لاياخذ مسؤولي بآراء العاملين في عملية اتخاذ القرار	2,8333	,377200	محايد
S4	لايسمح لي مسؤلي المباشر بمعارضته	2,5000	,552160	غير موافق
S5	مسؤولي المباشر هو الشخص الوحيد الذي له الحق في إصدار الأوامر وإلزام الآخرين بها	3,1667	1,03398	محايد
S1_5	**البعد الأول: النمط الأوتوقراطي**	2,7429	,367680	محايد
M1	يفوض مسؤولي المباشر البعض من سلطاته للعاملين	3,9524	,730930	موافق
M2	يشجع مسؤولي المباشر العاملين على الإدلاء بآرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه	3,4762	,943220	موافق
M3	يحضى العاملون بالتقدير في حالة الأداء الجيد من قبل رؤسائهم	3,4286	,991250	موافق
M4	يأخذ مسؤولي المباشر الأمور الأمور الأساسية بعين الإعتبار عند مخالفة القوانين من قبل العاملين	3,1905	22013,1	محايد
M5	يستمع مسؤولي المباشر لآراء العاملين قبل اتخاذ القرارات	3,6429	,878510	موافق
M1_5	**البعد الثاني: النمط الديمقراطي**	3,5381	,639340	موافق
K1	يوافق مسؤولي المباشر على الأساليب التي يختارها العاملين في إنجاز أعمالهم	2,45238	,5037610	غير موافق
K2	يفوض مسؤولي المباشر كل صلاحيات الإدارية للعاملين	2,5476	,550050	غير موافق
K3	يشرف مسئولي المباشر على نشاط العاملين بشكل طفيف جدا.	3,0238	1,17884	محايد
K4	لا يوجد أنظمة وقوانين يحاسب العاملون من خلالها	2,4048	,664780	غير موافق
K1_4	**البعد الثالث: النمط الحر**	2,5971	,558040	غير موافق
S1_K4	**المحور العام:الأنماط القيادية**	2.9881	0.33685	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

توضح بيانات الجدول رقم (3-10) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات أبعاد محور الأنماط القيادية، حيث بلغ المتوسط الكلي للإجابات (2.9881) وهو ضمن المجال [2.60-3.39]، كما أن نسبة التشتت منخفضة حيث بلغت قيمة الإنحراف المعياري (0.336) وهذا مايدل على عدم وجود إنحرافات في إجابات أفراد عينة الدراسة كما نلاحظ أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي اذ بلغ المتوسط الحسابي 3,53 والانحراف المعياري 0,53 وهو يقع في المجال موافق مما يدل على صحة الفرضية الاولى.

وقد جاءت إجابات أبعاد هذا المحور على النحو الآتي:

ا: النمط الأوتقراطي:

أشارت نتائج هذا البعد وسطا حسابيا عام بلغ (2.742) وبا نحراف معياري عام قدر با (0.367)، وعلى مستوى عبارات هذا البعد:

لقد تحصلت العبارة رقم (S1)على متوسط حسابي قدره(2.690) وانحراف معياري قدره(0.467) ومنه العبارة في مجال اتجاه المحايد وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت منخفضة ، ويمكن القول أن أراء العاملين تختلف حول عبارة يركز مسؤلي المباشر على تنفيذ التعليمات والأنظمة كما بطريقة صارمة.

لقد تحصلت العبارة رقم (S2)على متوسط حسابي قدره(2.523) وانحراف معياري قدره(0.505) ومنه العبارة في مجال اتجاه الغير الموافق وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت منخفضة، وعليه فإن أراء أفراد عينة الدراسة وافقت على عبارة مسؤلي المباشر يوجه إلي الأوامر بشكل مستمر.

لقد تحصلت العبارة رقم (S3)على متوسط حسابي قدره(2.833) وانحراف معياري قدره(0.377) ، وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة ، وهذا يعني أن عبارة لاياخذ مسؤولي بآراء العاملين في عملية اتخاذ القرار فيها إختلاف من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

لقد تحصلت العبارة رقم (S4)على متوسط حسابي قدره(2.500) وانحراف معياري قدره(0.552) ومنه العبارة في مجال اتجاه غير موافق وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت منخفظة، ومنه يمكن القول أن أراء أفراد عينة الدراسة لا توافق على عبارة لايسمح لي مسؤلي المباشر بمعارضته.

لقد تحصلت العبارة رقم (S5)على متوسط حسابي قدره(3.166) وانحراف معياري قدره(1.033) ومنه العبارة في مجال اتجاه المحايد، وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة، وبالتالي فإن عبارة مسؤولي المباشر هو الشخص الوحيد الذي له الحق في إصدار الأوامر وإلزام الآخرين بها يوافق أفراد عينة الدراسة من وجهة نظرهم.

- **ب: البعد الثاني: النمط الديمقراطي:**

أشارت نتائج هذا البعد وسطا حسابيا عام بلغ (3.538) وبا نحراف معياري عام قدر با (0.639)، وعلى مستوى عبارات هذا البعد:

لقد تحصلت العبارة رقم (M1)على متوسط حسابي قدره(3.952) وانحراف معياري قدره(0.730) ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت منخفظة، وبالتالي فإن عبارة يفوض مسؤولي المباشر البعض من سلطاته للعاملين توافق عليها أراء أفراد عينة الدراسة.

لقد تحصلت العبارة رقم (M2)على متوسط حسابي قدره(3.476) وانحراف معياري قدره(0.943) ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت منخفظة، وبالتالي فإن عبارة يشجع مسؤولي المباشر العاملين على الإدلاء بآرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه توافق عليها أراء أفراد عينة الدراسة.

- لقد تحصلت العبارة رقم (M3)على متوسط حسابي قدره(3.428) وانحراف معياري قدره (0.991) ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت منخفظة، وبالتالي فإن عبارة يحضى العاملون بالتقدير في حالة الأداء الجيد من قبل رؤسائهم توافق عليها أراء أفراد عينة الدراسة.
- لقد تحصلت العبارة رقم (M4)على متوسط حسابي قدره(3.190) وانحراف معياري قدره(1.013) ومنه العبارة في مجال اتجاه المحايد وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة، ومنه يمكن القول أن أراء أفراد عينة الدراسة اختلفت حول عبارة يأخذ مسؤولي المباشر الأمور الأساسية بعين الإعتبار عند مخالفة القوانين من قبل العاملين.
- لقد تحصلت العبارة رقم (M5)على متوسط حسابي قدره(3.642) وانحراف معياري قدره (0.878) ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت منخفضة، وبالتالي فإن عبارة يستمع مسؤولي المباشر لآراء العاملين قبل اتخاذ القرارات توافق عليها أراء أفراد عينة الدراسة.

ج: البعد الثالث: النمط الحر:

- أشارت نتائج هذا البعد وسطا حسابيا عام بلغ (2.597) وبا نحراف معياري عام قدر با (0.558)، وعلى مستوى عبارات هذا البعد:
- لقد تحصلت العبارة رقم (K1)على متوسط حسابي قدره(2.452) وانحراف معياري قدره(0.503) ومنه العبارة في مجال اتجاه غير موافق وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت منخفضة، ومنه يمكن القول أن أراء أفراد عينة الدراسة لا توافق على عبارة يوافق مسؤولي المباشر على الأساليب التي يختارها العاملين في إنجاز أعمالهم
- لقد تحصلت العبارة رقم (K2)على متوسط حسابي قدره(2.547) وانحراف معياري قدره(0.550) ومنه العبارة في مجال اتجاه غير موافق وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت منخفضة، ومنه يمكن القول أن أراء أفراد عينة الدراسة لا توافق على عبارة يفوض مسؤولي المباشر كل صلاحيات الإدارية للعاملين.
- لقد تحصلت العبارة رقم (K3)على متوسط حسابي قدره(3.023) وانحراف معياري قدره(1.178) ومنه العبارة في مجال اتجاه المحايد وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة، ومنه يمكن القول أن أراء أفراد عينة الدراسة اختلفت حول يشرف مسؤولي المباشر على نشاط العاملين بشكل طفيف جدا.
- لقد تحصلت العبارة رقم (K4)على متوسط حسابي قدره(2.404) وانحراف معياري قدره (0.664) ومنه العبارة في مجال اتجاه غير الموافق، وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت منخفضة، وبالتالي فإن عبارة لا يوجد أنظمة وقوانين يحاسب العاملون من خلالها لا توافق عليها أراء أفراد عينة الدراسة.

2. : نتائج الفرضية الثانية المتعلقة بواقع التمكين في المديرية

تنص الفرضية الثانية على أن أفراد عينة الدراسة لايشعرون بانهم ممكين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ولمعرفة صحة او خطا هذه الفرضية يجب علينا حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وهذا ما يوصفه التالي:

الجدول رقم (3-11): المتوسطات والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور التمكين

رمز العبارة	عنوان العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأتجاه
Q1	من السهولة بمكان عملي الحصول على المعلومات التي احتاجها بوظيفتي.	3,6190	,986550	موافق
Q2	يحرص مسؤولي المباشر على أن يطلع الآخرين على المعلومات الخاصة بالمؤسسة ولا يجبها عنهم	3,0714	1,06823	موافق
Q3	يوجد حرص لدى العاملين على الاستفادة من جميع قنوات الاتصالات المتاحة	3,3333	1,07446	محايد
Q4	لدي رؤية واضحة عن أهداف المنظمة وغاياتها	3,4286	,914460	موافق
Q5	امتلك صلاحية تصحيح الإنحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر	3,5000	0.9918	موافق
Q6	أقدم اقتراحاتي بحرية إلى مسؤولي دون التردد	3,5238	0.8542	موافق
Q7	لا تمارس عليّ رقابة شديدة ومباشرة من الأعلى	3,0714	1,09082	محايد
Q8	امتلك الإستقلالية في صنع القرارات واتخاذها دون أخذ الموافقات المسبقة	2,5952	,700510	غير موافق
Q9	امتلك مهارة كافية واستعدادا عاليا لما يتعلق بالتعامل مع المشكلات التي أواجهها في العمل	3,6190	,696770	موافق

Q10	اعتمد الحوار المباشر مع الآخرين بغية انضاج أفكاري حول حل مشكلة ما.	3,7381	,664780	موافق
Q11	استحضر نتائج التجارب السابقة عند مواجهتي لمواقف جديدة في العمل	3,8571	,718110	موافق
Q1_11	المتوسط العام لمحور التمكين	3,3961	,645580	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بإعتماد على مخرجات Spss

يتضح من خلال الجدول رقم (3-11) أن محور التمكين تحصل على متوسط حسابي قدره (3.159) وانحراف معياري قدر با (0.403) وهذا مايدل على عدم عدم وجود تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة، والمتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة [2.60-3.39]، وهي الفئة التي تشير إلى أن الاتجاه محايد أي أن هناك اختلاف حول في أراء عينة الدراسة حول عبارات محور التمكين، وهذا راجع لعدم إدراكهم الجيد لهذا المفهوم الحديث، ومنه صحة الفرضية الثانية أي أن أفراد عينة الدراسة لايشعرون أنهم ممكنون وكما قلنا ربما هذا راجع لعدم إدراكهم الجيد لهذا المفهوم الحديث.

وقد جاءت إجابات هذا المحور على النحو الآتي:

- لقد تحصلت العبارة رقم (Q1)على متوسط حسابي قدره(3.619) وانحراف معياري قدره(0.986) ومنه العبارة في مجال اتجاه الموافق وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت منخفضة، ومنه توافق أراء أفراد عينة الدراسة على عبارة من السهولة بمكان عملي الحصول على المعلومات التي احتاجها بوظيفتي..
- لقد تحصلت العبارة رقم (Q2)على متوسط حسابي قدره(3.071) وانحراف معياري قدره(1.068) ومنه العبارة في مجال اتجاه المحايد وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة، وعليه عبارة فإن عبارة يحرص مسؤولي المباشر على أن يطلع الآخرين على المعلومات الخاصة بالمؤسسة ولا يحجبها عنهم يختلف حولها أراء عينة الدراسة.
- لقد تحصلت العبارة رقم (Q3)على متوسط حسابي قدره(3.333) وانحراف معياري قدره(1.074) ومنه العبارة في مجال اتجاه المحايد وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة، وعليه فإن عبارة يوجد حرص لدى العاملين على الاستفادة من جميع قنوات الاتصالات المتاحة فيها إختلاف من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- لقد تحصلت العبارة رقم (Q4) على متوسط حسابي قدره (3.428) وانحراف معياري قدره (0.914) ومنه العبارة في مجال اتجاه الموافق وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت منخفضة، وعليه وافق أفراد عينة الدراسة يوافقون على عبارة لدي رؤية واضحة عن أهداف المنظمة وغاياتها.

- لقد تحصلت العبارة رقم (Q5)على متوسط حسابي قدره(3.500) وانحراف معياري قدره(0.991) ومنه العبارة في مجال اتجاه الموافق وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت منخفضة، وعليه فإن وعليه فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على عبارة امتلك صلاحية تصحيح الإنحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.
- لقد تحصلت العبارة رقم (Q6)على متوسط حسابي قدره(3.523) وانحراف معياري قدره(0.854) ومنه العبارة في مجال اتجاه الموافق وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت منخفضة، ومنه يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة يوافقون على عبارة أقدم اقتراحاتي بحرية إلى مسئولي دون التردد.
- لقد تحصلت العبارة رقم (Q7)على متوسط حسابي قدره(3.071) وانحراف معياري قدره(1.090) ومنه العبارة في مجال اتجاه المحايد وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة، ومنه يمكن القول بأن وجهات نظر أفراد عينة الدراسة تختلف على عبارة لا تمارس عليّ رقابة شديدة ومباشرة من الأعلى.
- لقد تحصلت العبارة رقم (Q8)على متوسط حسابي قدره(2.595) وانحراف معياري قدره(0.700) ومنه العبارة في مجال اتجاه غير موافق وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت منخفضة، ومنه يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على عبارة امتلك الإستقلالية في صنع القرارات واتخاذها دون أخذ الموافقات المسبقة.
- لقد تحصلت العبارة رقم (Q9)على متوسط حسابي قدره(3.619) وانحراف معياري قدره(0.696) ومنه العبارة في مجال اتجاه الموافق وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت منخفضة ، وبتالي فإن أراء أفراد عينة الدراسة لا يتفقون على عبارة امتلك مهارة كافية واستعدادا عاليا لما يتعلق بالتعامل مع المشكلات التي أواجهها في العمل.
- لقد تحصلت العبارة رقم (Q10)على متوسط حسابي قدره(3.738) وانحراف معياري قدره(0.664) ومنه العبارة في مجال اتجاه الموافق وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت منخفضة ، وبتالي فإن وجهة نظر أفراد أفراد عينة الدراسة لا توافق على عبارة اعتمد الحوار المباشر مع الآخرين بغية إنضاج أفكاري حول حل مشكلة ما .
- لقد تحصلت العبارة رقم (Q11)على متوسط حسابي قدره (3.857) وانحراف معياري قدره(0.718) ومنه العبارة في مجال اتجاه الموافق وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت منخفضة، وبتالي فإن وجهة نظر أفراد أفراد عينة الدراسة توافق على عبارة استحضر نتائج التجارب السابقة عند مواجهتي لمواقف جديدة في العمل.

المطلب الثالث: اختبار نتائج الفرضية الثالثة المتعلقة بتأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية والتمكين.

قبل القيام باختبار الفرضيات لابد من التحقق من صحة التوزيع الطبيعي وهو شرط محقق سابقا بالإضافة إلى الشرط الثاني وهو تجانس البينات باستخدام اختبار (Lvene test) والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-12) نتائج تحقق من تجانس البينات لمحاور الدراسة

محاور الدراسة	F	مستوى المعنوية
الأنماط القيادية	0.511	0.931
التمكين	0.915	0.599

يتبين من الجدول رقم (3-12) نتائج تحقق شرط التجانس لمحور التمكين الإداري، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية لمحور الأنماط القيادية والتمكين (0.931) و(0.599) على التعاقب وهما أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05) مما يعني أن تباين المجموعات متساوي ، وبالتالي يمكن استخدام إختبار تحليل التباين الثنائي (ANOVA) .

الفرضية الجزئية الأولى: تاثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على محور الانماط القيادية.

(H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) حول محور الأنماط القيادية تعود للمتغيرات الشخصية في المؤسسة محل الدراسة.

(H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)حول محور الأنماط القيادية تعود للمتغيرات الشخصية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (3-13): نتائج تحليل التباين الثنائي لمحور الأنماط القيادية تبعا للمتغيرات الشخصية

المتغيرات الشخصية	الأنماط القيادية	
	قيمة التباين (F)	مستوى المعنوية
الجنس	0.063	0.803
السن	2.547	0.075
المستوى التعليمي	0.133	0.876
سنوات الأقدمية	0.376	7710,
المركز الوظيفي	1.262	3060,

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spss

لقد أظهرت النتائج في الجدول (3-13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية فيما يتعلق با محور الأنماط القيادية حيث أن مستوى المعنوية لقيمة (F)أكبر من

مستوى الدلالة الإحصائية المحددة (α=0.05)، وهذا يعني أنه لا يوجد أي تأثير للمتغيرات الشخصية في إجابات العاملين حول محور التمكين الإداري

وبناءا على ماسبق فإننا نقبل الفرضية الصفرية (H0) والتي تنص على أنه: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) حول محور الأنماط القيادية تعود للمتغيرات الشخصية في المؤسسة محل الدراسة.**

- **الفرضية الثانية: التمكين**

(H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) حول محور التمكين تعود للمتغيرات الشخصية في المؤسسة محل الدراسة.

(H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)حول محور تمكين تعود للمتغيرات الشخصية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (3–14) نتائج تحليل التباين الثنائي لمحور التمكين تبعا للمتغيرات الشخصية.

المتغيرات الشخصية	التمكين	
	قيمة التباين (F)	مستوى المعنوية
الجنس	0.161	0.691
السن	0.683	0.570
المستوى التعليمي	0.197	0.823
سنوات الأقدمية	0.868	0.469
المركز الوظيفي	0.026	0.994

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spss

لقد أظهرت النتائج في الجدول (3–14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية فيما يتعلق با محور التمكين حيث أن مستوى المعنوية لقيمة (F)أكبر من مستوى

الدلالة الإحصائية المحددة (α=0.05)، وهذا يعني أنه لا يوجد أي تأثير للمتغيرات الشخصية في إجابات العاملين حول محور التمكين .

وبناءا على ماسبق فإننا نقبل الفرضية الصفرية (H0) والتي تنص على أنه: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) حول محور التمكين تعود للمتغيرات الشخصية في المؤسسة محل الدراسة.**

الفرضية الثالثة:

- الفرضية الرئيسية العلاقة بين الأنماط القيادية وأبعادها والتمكين

(H0) : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الأنماط القيادية والتمكين في المؤسسة محل الدراسة .

(H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الأنماط القيادية والتمكين في المؤسسة محل الدراسة.

كما تفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى** (النمط الأوتوقراطي):

(H0) : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين النمط الأوتوقراطي والتمكين في المؤسسة محل الدراسة .

(H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين النمط الأوتوقراطي والتمكين في المؤسسة محل الدراسة.

- **الفرضية الفرعية الثانية (النمط الديمقراطي):**

(H0) : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين النمط الديمقراطي والتمكين في المؤسسة محل الدراسة .

(H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين النمط الديمقراطي والتمكين في المؤسسة محل الدراسة.

- **الفرضية الفرعية الثانية (النمط الحر):**

(H0) : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين النمط الحر والتمكين في المؤسسة محل الدراسة .

- (H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين النمط الحر والتمكين في المؤسسة محل الدراسة.

اختبار الفرضية الرئيسية

الجدول رقم(3-15): نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين في المؤسسة محل الدراسة

إرتباط بيرسون		الأنماط القيادية
التمكين	قيمة معامل الإرتباط	0.590**
	مستوى المعنوية	00,00
	عدد الأفراد	42

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss.

من الجدول (3-15) يتضح أن قيمة معامل الإرتباط بين الأنماط القيادية والتمكين في المؤسسة يساوي (0.843**) وهي علاقة موجبة ومتوسطة، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000)وهي أقل من مستوى الدلالة (α=0.05) ممايعني أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية في المؤسسة محل الدراسة والتمكين ، هذا يعني تحقق الفرضية البديلة التي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الأنماط القيادية والتمكين في المؤسسة محل الدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم(3-16): نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين النمط الأوتوقراطي والتمكين في المؤسسة محل الدراسة

إرتباط بيرسون		النمط الأوتوقراطي
التمكين	قيمة معامل الارتباط	0.002**
	مستوى المعنوية	0,988
	عدد الأفراد	42

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss.

من الجدول (3-16) يتضح أن قيمة معامل الإرتباط بين النمط الأوتوقراطي والتمكين في المؤسسة يساوي (0.002**) ، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.988)وهي أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05) ممايعني ان هناك علاقة شبه منعدمة بين النمط الأوتوقراطي في المؤسسة محل الدراسة والتمكين وهي غير دالة إحصائيا ، هذا يعني تحقق الفرضية الصفرية التي تنص على أنه:**لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين النمط الأوتوقراطي والتمكين في المؤسسة محل الدراسة.**

اختبارالفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم(3-17): نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين النمط الديمقراطي والتمكين في المؤسسة محل الدراسة

إرتباط بيرسون		النمط الديمقراطي
التمكين	قيمة معامل الإرتباط	0.915**
	مستوى المعنوية	00,00
	عدد الأفراد	42

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات Spss.

من الجدول (3-17) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين النمط الديمقراطي والتمكين في المؤسسة يساوي (0.915**) وهي علاقة موجبة وقوية، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (α=0.05) ممايعني أن هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي في المؤسسة محل الدراسة والتمكين ، هذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين النمط الديمقراطي والتمكين في المؤسسة محل الدراسة.**

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم(3-18): نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين النمط الحر والتمكين في المؤسسة محل الدراسة

إرتباط بيرسون		النمط الحر
التمكين	قيمة معامل الإرتباط	-0.056**
	مستوى المعنوية	7240,
	عدد الأفراد	42

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات Spss.

من الجدول (3-18) يتضح أن قيمة معامل الإرتباط بين النمط الحر والتمكين في المؤسسة يساوي (-0.056**) وهي علاقة موجبة وقوية، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.724) وهي أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05) مما يعني أن هناك علاقة ارتباطيه سالبة وشبه منعدمة كما أنها غير دالة إحصائيا بين النمط الحرفي المؤسسة محل الدراسة والتمكين ، هذا يعني قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: **لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الأنماط القيادية والتمكين في المؤسسة محل الدراسة.**

خلاصة الفصل

استهدفت الدراسة الميدانية بشكل أساسي حول اثر الأنماط القيادية على تمكين العاملين داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز، وهذا من خلال معرفة اتجاهات وآراء كافة بعض عمال المؤسسة من رؤساء ومديرين، وأظهرت نتائج الاستبيان انه يوجد علاقة ارتباطيه بين الأنماط القيادية وتمكين العاملين، فيجب على المؤسسة أن تقدم الاهتمام للعاملين وتعطيهم الحق في تبادل الأفكار والمعلومات لتحقيق التطوير والتجديد فعملية عملية الاتصال مهمة جدا بين المستويات.

ففي هذه الدراسة ركزنا أساسا على العامل البشري الذي يقود المؤسسة فهو الذي يحافظ على استمرارية وتطور المؤسسة فبذلك يعتبر القائد الأمثل.

إن للقيادة دوراً هاماً في مواجهة التحديات وفي إحداث التنمية المستدامة في مؤسسات الأعمال وغيرها من المؤسسات، فهي تشكل المحور الأساسي الذي ترتكز عليه النشاطات والأعمال في المؤسسات على اختلاف أنواعها وهو ما جعل الدراسات تتشعب في مجال القيادة عبر تطور الفكر الإداري وهذا للوقوف على الأسس التي يعتمد عليها القادة للتأثير إيجابا في سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك بواسطة الإقناع الشخصي بدل السلطة القصرية اذ لدى القيادة القرار وإمكانية تقديم الدعم والتحفيز والتشجيع، من أجل التغيير والتطوير وتنبني برامج إدارية حديثة ومعاصرة مثل التمكين في الإدارة المعاصرة. ولا بد أن يتوافر للقيادة الرؤية الحقيقية، التي تلتقي مع المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تتبناها المؤسسات الناجحة لمواجهة التحديات.

والرؤية تعني رؤية القائد للنتائج وعدم غياب النتائج عن تفكيره وتدبيره، ولا بد هنا من ترجمة الرؤية إلى واقع لأن هذه الترجمة تولد الثقة بين القائد ومرؤوسيه والثقة بدورها تنشئ قوة وطاقة وإيماناً بإمكانية القيام بنتائج مبهرة. إلا أن ترجمة الرؤية تحتاج من القائد صبرا وجهدا متواصلين في نقل وتوصيل رؤيته للمرؤوسين من خلال الحوار المتبادل ومن خلال اللقاءات الهادئة والنشرات الدورية واستثمار مختلف المناسبات لغرس تلك الرؤية في عقول وقلوب المرؤوسين.

فللقيادة دور كبير في نجاح التمكين لأنه يتطلب من القيادات التنازل عن بعض المسؤوليات وتحرير الطاقة الموجودة لدى العاملين لإبراز مهارتهم وقدراتهم في تسيير العمل ضمن ما طلب تأديته منهم فالقادة الناجحون هم الذين يقومون بتمكين مرؤوسيهم وبتوفير المعلومات والمسؤولية للمرؤوسين والثقة بهم في اتخاذ القرارات والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها، فعملية تمكين العاملين هي أبعد من عملية إعطاء العامل الصلاحية إذ أنها تشمل دائرة أوسع تضم المعرفة والمستوى التقني والثقة بالذات والمهارات كل هذه العوامل إذا ما وضعت في القالب الصحيح من شأنها أن تعطي أفضل النتائج ،وكما أشرنا إلى أن التمكين هو نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين ودعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة القرار إلا أنه ولابد من الإشارة إلا أن التمكين لا يعني التنازل المطلق عن الصلاحيات الأساسية للمرؤوسين، إذ من المتعارف عليه في بيئة الأعمال أن يرى القادة التمكين على أنه نوع من أنواع التنازل عن السلطة وفقدان السيطرة على العمل، وهذا في حد ذاته أول تحدي يواجه تطبيق هذا المفهوم ،حين تفهم الإدارة بأنه تسليم قيادة المؤسسة للعاملين أو حتى أكثر من هذا، لهذا نجد أن التحدي الحقيقي الذي يواجه المؤسسات هو كيفية وضع هذا المفهوم موضع التطبيق، لذلك يجب عليها أن تعمل على إطلاق طاقات الإبداع والابتكار لدى العاملين، وعدم ربطهم بالسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنة، وتوفير القيادة الماهرة لتوجيههم وتحفيزهم والاتصال معهم.

وأخيرا يمكن القول أن تمكين العاملين أصبح عاملا مؤثرا وفعالا في الإدارة، ويعتبر احد الخصائص المميزة للإدارة التي تؤمن بان تمكين العاملين هو احد العوامل الهامة والفاعلة في إيجاد الإدارة الكفؤة، والقادرة على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج :

أولا:نتائج الدراسة النظرية:من خلال عرضنا الجانب النظري للدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج يمكن إدراج أهمها في مايلي:

- إن توافر القادة الإداريين على السمات والمهارات واستخدامهم الأساليب المناسبة في القيادة، وزيادة اهتمامهم بالعاملين وتشجيعهم ومنحهم بعض الصلاحيات يزيد من وجود فرص التمكين.
- توفير الاتصال الفعال بين القادة وبين المرؤوسين وتقديم الدعم والمساعدة للمرؤوسين وحل المشكلات وإزالة الصعوبات التي تواجههم في العمل، كما أن القائد يعتبر المحور الذي يبنى عليه العمل الجماعي من خلال بناء التلاحم والتعاون داخل الجماعة وزيادة تفويض بعض المهام والصلاحيات حيث يعتبر حافز معنوي لتحمل المسؤولية ورفع الأداء وهذا يزيد ويدعم التمكين وبهذا فالقيادة تساهم في توجيه سلوك العاملين **مما يثبت صحة الفرضية الأولى**.
- انتقال المعلومات بشكل جيد داخل المؤسسة يساعد على تعزيز الثقة لدى العامل ويدفعه أكثرلانجاز العمل.
- البيئة الاجتماعية ومناخ العمل لهما تأثير قوي على المسار المهني للعامل داخل المؤسسة.
- وجود الثقة الكاملة بين العمال، وتحميلهم لمسؤولية العمل من شانه حثهم أكثر على العطاء وتطوير طرق العمل.
- تدعو فلسفة التمكين إلى تشجيع المدراء على إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم حرية التصرف دون تدخل مباشر، وبالتالي هو أسلوب لمنح الثقة للعاملين وكذا تزويدهم بالمهارات وذلك من اجل رفع مستوى كفاءاتهم وتحسين أدائهم والقدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وإعطاء كل ماعندهم من أفكار ومهارات تكون ضمنية فالتمكين يساهم في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة **وهذا مايثبت صحة الفرضية الثانية.**

ثانيا: نتائج الدراسة التطبيقية:

قمنا بإجراء الدراسة التطبيقية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط المدية، من خلال تحليل استمارات الاستبيان الموجه إليهم، فإننا توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها:

- معامل الارتباط بين كلّ فقرة من الفقرات والدرجة الكلّية للمحور الذي تنتمي إليه، والّذي يبيّن أنّ معاملات الإرتباط للفقرات مع المحور الأول (الأنماط القيادية) المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (α=0.01) (α=0.05) لأنّ القيمة الإحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وكذلك بالنسبة لإرتباط الفقرات مع محور (تمكين العاملين) المبينة فهي دالة عند مستوى دلالة (α=0.01) و لأنّ القيمة الإحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية.

وبناءا على ماسبق نستنتج أن جميع فقرات صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه فقرات كل من محور (الأنماط القيادية، تمكين العاملين) صالحة للتّحليل بدون حذف.

- أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحاور الخاصة بالاستبيان الموجه لأفراد عينة الدراسة تتراوح قيمه مابين[0.668-0.891]،كما بلغ معامل الثبات للإستبانة ككل (0.875) وهي قيم مرتفعة جدا، مما يعني أن معامل الثبات للمحاور مرتفع جدا، هذا يؤكد أن الأداة الاستبيان تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، بالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.
- أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة بلغت (71%)، فيما بلغت نسبة الإناث (29%)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة في غالبيتهم ذكور ، أما متغير العمر يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة الأكثر إستجابة مع الإستبيان هم من فئة [40 إلى 50] سنة و الفئة [30 إلى 40] سنة، أما بالنسبة للمستوى التعليمي فان غالبية أفراد عينة الدراسة في المؤسسة نسبتهم (60%) من فئة الثانوي وهذا نظرا لطبيعة العمل في مؤسسة سونلغاز الذي يحتاج يد عاملة مهنية ،اما بالنسبة لسنوات الاقدمية فإن نسبة (33%) من فئة [من 10إلى 15] سنة كانوا أكثر إستجابة على للإستبيان.، والمنصب الاكثر انتشارا فيلاحظ أن النسبة الأكبر منهم (38%) لأعوان التنفيذ.
- بصفة عامة يتضح ان المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات أبعاد محور الأنماط القيادية،كانت كالتالي حيث بلغ المتوسط الكلي للإجابات (2.9881) وهو ضمن المجال [2.60-3.39]، كما أن نسبة التشتت منخفضة حيث بلغت قيمة الإنحراف المعياري (0.336) وهذا مايدل على عدم وجود إنحرافات في إجابات أفراد عينة الدراسة كما نلاحظ أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي اذ بلغ المتوسط الحسابي 3,53 والانحراف المعياري 0,53 وهو يقع في المجال موافق مما يدل **على صحة الفرضية الاولى**.
- وايضا نجد العلاقة بين كل نمط والتمكين كما يلي:

- يتضح أن قيمة معامل الإرتباط بين النمط الأوتوقراطي والتمكين في المؤسسة يساوي (0.002**) ، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.988)وهي أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05)ممايعني ان هناك علاقة شبه منعدمة بين النمط الأوتوقراطي في المؤسسة محل الدراسة والتمكين.
- يتضح أن قيمة معامل الإرتباط بين النمط الديمقراطي والتمكين في المؤسسة يساوي (0.915**) وهي علاقة موجبة وقوية، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (α=0.05)ممايعني أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي في المؤسسة محل الدراسة والتمكين.
- يتضح أن قيمة معامل الإرتباط بين النمط الحر والتمكين في المؤسسة يساوي (0.056-**) وهي علاقة موجبة وقوية، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.724) وهي أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05)ممايعني أن هناك علاقة ارتباطيه سالبة وشبه منعدمة كما أنها غير دالة إحصائيا بين النمط الحرفي المؤسسة محل الدراسة والتمكين .
- أن محور التمكين تحصل على متوسط حسابي قدره (3.159) وانحراف معياري قدر با (0.403) وهذا مايدل على عدم عدم وجود تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة، والمتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة [2.60-3.39]، وهي الفئة التي تشير إلى أن الاتجاه محايد أي أن هناك اختلاف حول في أراء عينة الدراسة حول عبارات محور التمكين، وهذا راجع لعدم إدراكهم الجيد لهذا المفهوم الحديث، **ومنه صحة الفرضية الثانية أي أن أفراد عينة الدراسة لايشعرون أنهم ممكنون وكما قلنا ربما هذا راجع لعدم إدراكهم الجيد لهذا المفهوم الحديث.**
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية فيما يتعلق با محور الأنماط القيادية حيث أن مستوى المعنوية لقيمة (F)أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة (α=0.05)، وهذا يعني أنه لا يوجد أي تأثير للمتغيرات الشخصية في إجابات العاملين حول محور التمكين الإداري

  وبناءا على ماسبق فإننا نقبل الفرضية الصفرية (H0) والتي تنص على أنه: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) حول محور الأنماط القيادية تعزى للمتغيرات الشخصية في المؤسسة محل الدراسة.**
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية فيما يتعلق با محور التمكين حيث أن مستوى المعنوية لقيمة (F)أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة

(α=0.05)، وهذا يعني أنه لا يوجد أي تأثير للمتغيرات الشخصية في إجابات العاملين حول محور التمكين .

وبناءا على ماسبق فإننا نقبل الفرضية الصفرية (H0) والتي تنص على أنه: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) حول محور التمكين تعود للمتغيرات الشخصية في المؤسسة محل الدراسة.**

- يتضح أن قيمة معامل الإرتباط بين الأنماط القيادية والتمكين في المؤسسة يساوي (0.843**) وهي علاقة موجبة ومتوسطة، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000)وهي أقل من مستوى الدلالة (α=0.05) ممايعني أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية في المؤسسة محل الدراسة والتمكين ، هذا يعني **صحة الفرضية الثالثة التي تنص على أنه: توجد علاقة بين الأنماط القيادية وأبعادها والتمكين.**

أهم الاقتراحات والتوصيات:

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج نظرية وتطبيقية فإننا نقترح مايلي:

1. من الضروري أن تسعى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية على تعزيز النمط القيادي الديمقراطي السائد بالمؤسسة وحث المسئولين على إتباعه، لما له تأثير ايجابي على التمكين.
2. على المديرية أن تشجيع المدراء والعاملين لتقبل وممارسة التمكين الإداري وترسيخ قيم الاحترام المتبادل ونشر روح الفريق المتبادل.
3. على مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية أن تمنح العاملين الثقة والاستقلالية في العمل، وتوفير مناخ تنظيمي يسمح ويشجع على التغيير في أساليب العمل، وتطوير إجراءات العمل وتسهيل تنفيذها لرفع مستوى أداء المؤسسة.
4. يجب على مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
5. تحول المسئولين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية نحو ممارسة مرنة للصلاحيات، وذلك بإعادة توزيعها على المستويات الإدارية المختلفة، مع إيمان هؤلاء المسئولين بان سلطتهم ونفوذهم لن تتأثر عندما يكتسب مرؤوسيهم السلطة ليحققوا مزيدا من الكفاءة ، مما يجعلهم قادرين على اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
6. يجب على مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية أن تبني التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام والوحدات والأفراد، وتبادل المعلومات وتحسين الاتصالات.

7. تشجيع الموظفين من طرف المديرية نحو إبداء أرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه، واستطلاع أراء موظفيهم قبل اتخاذ القرارات.
8. ضرورة أن تبني المديرية جسر ذو اتجاهين مابين الإدارة والموظفين من اجل إرساء روح التعاون ، والتواصل المعرفي ولمعلوماتي مابين الطرفين.
9. فتح المجال للقادة أو المسئولين لإجراء دورات تدريبية من طرف المديرية خارج الوطن في مجال القيادة أوالإدارة للاستفادة منها.
10. على مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية أن تجتنب كل من النمط الحر والنمط الأوتوقراطي، حتى لايكون هناك أي نوع من الإهمال أوالتماطل في انجاز المهام، كما لاتكون هناك أي عقبات تواجه تمكين الموظفين.

أفاق الدراسة:

لقد حاولنا من خلال ماتم عرضه معالجة الموضوع حسب المعطيات والمعلومات المتوفرة والتي إن أمكن الحصول عليها، والموضوع جد متشبع ويحتاج إلى تفصيل كبير،وفي مايلي سنقدم بعض المواضيع المقترحة :

-الأنماط القيادية وعلاقتها بإبداع العاملين.

-التمكين وعلاقته بالابداع.

أولا: قائمة المراجع بالغة العربية.

الكتب.

1. إحسان دهش جلاب، كمال كاظم، طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
2. ابن منظور، لسان العرب، المجلد الثامن، إدارة المعارف، مصر، المجلد السادس.
3. بلال خلف السكرانة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010.
4. جعفر أبو قاسم احمد ، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.
5. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، دار النهضة العربية، لبنان، 2005.
6. خليل محمد حسين الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2000.
7. ذوقان حميدات واخرون، طرق البحث العلمي، دارالشروق، عمان، 2004.
8. رامي جمال اندرواس، عادل سالم معايعة، الإدارة بالثقة والتمكين عالم الكتب الحديثة، اربد، 2008.
9. سامية محمد فهمي، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، دار المكتبة الجامعية، القاهرة، 2002.
10. سعيد السيد علي، الأصول الحديثة في علم الإدارة العامة العلمية:التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والاتصالات، الرقابة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2007.
11. عبوي زيد منير، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البلدية ناشرون وموزعون، عمان، 2007.
12. عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة، عمان، 2000.
13. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2010.
14. فوزي عبد الخالق، طرق البحث العلمي،المفاهيم والمنهجيات وتقارير نهائية، المكتب العربي الحديث، عمان، 2007.
15. محمود الماسات، الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان، بيروت2003.
16. محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية للتنمية البشرية، دار المسيرة، عمان، 2008.
17. ماهر محمد حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
18. محمود معن عياصرة، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، 2008.
19. محمود الحسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد، عمان، 2012.
20. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، 2008.

21. مازن عبد العزيز، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي، عمان، 2006.
22. مازن عبد العزيز، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي، دار صفاء للنشر والتوزيع، اربد،2006.
23. محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
24. محمد صالح العساف، المدخل الى البحث في العلوم السلوكية ، العبيكان للطباعة والتوزيع، السعودية، 1995
25. نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2012.
26. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
27. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر، 2011.
28. هواري معراج شرع مريم، مدخل إلى الإدارة التمكينية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
29. هاشم حمدي، مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية، 2010.
30. هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
31. وندل فرانش سيسيل بيل، تطوير المنظمات، تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، معهد الإدارة العامة،2000.
32. يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.

الرسائل والأطروحات العلمية والمداخل:

1. احمد إسماعيل المعاني، اثر التمكين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية للمشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه فلسفة في الإدارة ، جامعة عمان للدراسات العليا.
2. إسماعيل المصلح، مدارس الفكر الإدارية وانعكاساتها التربوية، دراسة تحليلية نقدية، حولية كلية التربية، جامعة قطر العدد 10.
3. الصالح جيلح، اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة: مجمع صيدال، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، جامعة الجزائر، 2006.
4. توفيق حامد طوالبة، اثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية (الأكاديمية العربية للعلوم المصرفية)، 2008.

5. حسين عطية الأفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

6. حداد نورة، دور تمكين العاملين في الأداء التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في إدارة وتسيير مؤسسة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة المدية،2014.

7. سعاد ميدون، دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، رسالةماجستير في إدارةالأعمال ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسير، جامعة المدية، 2014.

8. صفاء يوسف الضمور، العوامل المؤثرة على تمكين الإداري: تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، دراسة في العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 36، العدد 1، عمان، 2009.

9. طلال عبد الملك شريف، أنماط القيادية وعلاقاتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2004.

10. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص:دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة ديمياط، المجلة العلمية التجارة والتمويل، الملحق الثاني، العدد الأول، 2001.

11. عبد القادر احمد دواليبي، اختبار اثر الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي كمتغيريين وسيطين في علاقة استراتيجية تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية(دراسة ميدانية في الجامعات السورية الحكومية)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب،2010.

12. فاطمة عبد الحميد الحاجة، اثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين: دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة(غير منشورة)، جامعة القاهرة ، 2006.

13. مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.

14. محمد عبد الرحيم محاسنة، اثر التمكين في بلورة سمات فرق العمل، دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة، مجلة النهضة، عمان، المجلد الثامن ، العدد الأول،2007.

15.محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة،2008.

16.نجم عبود نجم، محمد عبد العال النعيمي، الذكاء القيادي:رؤية في القيادة الإستراتيجية، المؤتمرالعلمي في القيادة السنوي الحادي عشر حول ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان، 26،23 ابريل 2012.

17.لطيفة برني، اثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمنظمات الجزائرية: دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، 2014.

18.هبة قدندل، تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة المدية، 2009.

19.ياحو منال، نمط القيادة التحويلية ودورها في تنمية روح الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة، مذكرة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية،2014.

المؤتمرات والمجالات:

1. عبد الفتاح بوخمخم، نظريات الفكر الإداري(تطور وتباين ام تنوع وتكامل)المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2012.

2. محمد الكرداوي، التمكين النفسي للعاملين بوصفه متغيرا وسيطا فيالعلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومي في مصر، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 18، العدد 2، الكويت، 2011.

3. هديل كاظم سعيد وآخرون، دور الأنماط القيادية في التسيير التنظيمي، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، مجلة 04، العدد07، 2011.

قائمة المراجع باللغة الاجنبية:

1. Gandz, J., The Employee Empowerment Era, Business Quarterly, Autumn90, Vol.55,Issue.2, 1990.

الملحق رقم 1: الاستبيان قبل التحكيم.

جامعة يحي فارس المدية
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع: استبيان مذكرة ماستر ل.م.د

في إطار التحضير للقيام بدراسة ميدانية حول موضوع :

الأنماط القيادية وأثرها على تمكين العاملين،نرجو من سيادتكم الإجابة على الأسئلة الواردة بهذه الاستمارة بدقة وموضوعية وذلك لأجل الحصول على إجابات دقيقة،ونحيطكم بان المعلومات الواردة فيها تبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وشكرا مسبقا على تعاونكم معنا.

علما بأن الاستبيان يتكون من خلال جزئيين:

-يتعلق الجزء الأول: بيانات شخصية ومهنية.

-والجزء الثاني:ويتضمن محاور الاستبيان الخاصة بالأنماط القيادية، والتمكين.

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة الصحيحة.

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

السن:

اقل من 30سنة ☐ من 30الى 40سنة ☐

من 40الى 50 ☐ 50 سنة فأكثر ☐

المستوى التعليمي :

ثانوي ☐ ليسانس ☐

مابعد التخرج ☐

سنوات الأقدمية:

أقل من 5سنوات ☐ من 5الى10سنوات ☐

من 10الى 15سنة ☐ 15 سنة فأكثر ☐

المركز الوظيفي:

إطار ☐ **عون تحكم** ☐

إطار سامي ☐ **عون تنفيذ** ☐

الجزء الثاني: محاور الدراسة.

الجزء الأول متعلق بالمتغير المستقل(الأنماط القيادية).

حدد درجة التزامك تجاه النقاط التالية؟

الرقم	العبارات	درجة الموافقة				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النمط الأوتوقراطي						
1	يرتكز المدير على تنفيذ التعليمات والأنظمة كما هي.					
2	يعتقد المدير أن تبادل الآراء مضيعة للوقت.					
3	يميل المدير إلى تركيز جميع السلطات أو قرارات.					
4	يعتقد المدير أن جميع الحلول في يده.					
5	يطالب المدير الموظفين بتنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها.					
6	يتجنب المديرتغيير أسلوب العمل.					
7	المدير هو الذي يقرر ماذا يمكن فعله وكيف يمكن تنفيذه.					
8	يتفرد المدير باتخاذ القرارات لوحده.					
10	المدير لايثق في قدرات موظفيه.					
11	الصرامة في تنفيذ القرارات وعدم التساهل مع الموظفين في حالة الأداء السلبي.					

12	سماح المرؤوسين بقدر قليل من الحرية والتصرف.					
13	لي ثقة ضعيفة في قدرات ومهارات المرؤوسين.					
14	انسب النجاح لجهودي.					
النمط الديمقراطي						
1	ابدي قدرا ملحوظا من الثقة للمرؤوسين.					
2	استخدام التعاون بيني وبين المرؤوسين.					
3	استخدام الاتصال المتبادل بيني وبين المرؤوسين في العمل.					
4	أفوض جانبا لاباس به من السلطات للمرؤوسين.					
5	يحث المدير الموظفين على تحسين الأداء.					
6	يشجع المدير على المناقشة الجماعية لمتطلبات العمل.					
8	يشجع المدير الموظفين على الإدلاء بآرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه.					
9	يفوض المدير بعض صلاحياته إلى الموظفين.					
10	يحظى الموظفين بالتقدير في حالة الأداء الجيد.					
11	ينتهج المدير العمل بأسلوب الفريق.					
12	استماع المدير لأراء الموظفين قبل اتخاذ القرارات.					
13	تشجيع الموظفين على التنافس البناء.					
14	يحرص المدير على التأكد من أن جهود					

	الموظفين منسقة بالكيفية المطلوبة.					
النمط الحر						
1	يوافق القائد على الأساليب التي يختارها المرؤوسين في انجاز أعمالهم.					
2	يفوض المدير كل الصلاحيات الإدارية للموظفين.					
3	يتردد المدير في بعض الأحيان في اتخاذ القرارات.					
4	يتهرب المدير في مواجهة مشاكل العمل.					
5	يطرح المدير أفكاره على الموظفين لمناقشتها.					
6	يسمح المدير بالاجتهاد الشخصي في حل مشاكل العمل.					
7	لايتدخل المدير في حل النزاعات الجماعية داخل مكان العمل.					
8	يتساهل المدير مع الموظفين المقصرين في انجاز أعمالهم.					
9	عدم اهتمام المدير بميول الموظفين ورغباتهم.					
10	يعطي المدير الحرية الكاملة للموظفين في انجاز اعمالهم.					
11	اتبع أسلوب الإقناع والتعاون وكسب رضا المرؤوسين لانجاز الأعمال.					
12	أتجنب استخدام أسلوب التهديد والعقاب.					
13	يعترف بمجهودات المرؤوسين.					
14	أفسح المجال في المشاركة عند اتخاذ القرارات.					

15	أتعامل مع جميع المرؤوسين بالعدل والإنصاف.					
16	اتبع أسلوب الحزم والتفاني في العمل.					

الجزء الثاني يتعلق بالمتغير التابع(التمكين).

الرقم	العبارات	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المشاركة						
1	يتم تشجيع العاملين على اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة التي تواجه المؤسسة.					
2	يتم مشاركة العاملين أفكارهم والاستماع لوجهات نظرهم.					
3	تقام لقاءات دورية غير رسمية تجمع الرؤساء والمرؤوسين لدراسة مشاكل العمل وتداول الأفكار والمقترحات.					
4	يشارك العاملين في اتخاذ القرار كل حسب طبيعة عمله.					
5	يتم إشراك العاملين واستشارتهم حول القرارات الهامة التي تمس مستقبل المؤسسة.					
6	سيادة روح الفريق بين المستويات الادارية.					
7	تقام لقاءات دورية غير رسمية تجمع الرؤساء والمرؤوسين.					
8	أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية.					
9	يتاح الحرية لي في الأسلوب المناسب لانجاز أعمالي.					

10	أسهم في وضع أهداف وخطط المؤسسة في الجانب الذي أعمل به.					
11	أساهم ايجابيا في مساعدة الآخرين لانجاز أعمالهم.					
تفويض السلطة						
1	يقوم رئيسي بتفويضي سلطات كافية لإعداد مهام وظيفتي.					
2	يقوم رئيسي بمتابعتي في المهام المفوضة لي دوريا.					
3	يستطيع المرؤوسون اتخاذ القرار عند تمكينهم دون الرجوع إلى الرئيس.					
4	يقوم رؤسائي بمتابعتي في المهام المفوضة لي دوريا.					
5	يقوم رؤسائي بعدم ممارسة السلطة التي قاموا بتفويضها.					
6	التزم بشكل عال تجاه المهام عندما أعمل ضمن مجموعة.					
7	حاجات المجموعة تتقدم على حاجاتي الشخصية.					
8	تهتم الإدارة بإكساب العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها.					
9	تتسم علاقاتي مع رؤسائي بأنها علاقة تعاونية تسودها الثقة.					
العمل الجماعي						
1	يدعم رئيسي العمل الجماعي ويؤكد على اهمية دوره في المؤسسة.					
2	يسمح رئيسي بإعطاء الجماعة حرية التعبير عن أرائهم مع احترامها.					
3	تسود الثقة المتبادلة بيني وبين رئيسي في العمل.					

الاستقلالية والحرية						
1	يمنحني مسئولي المباشر قدرا كافيا من حرية التصرف في أعمالي دون الرجوع إليه.					
2	لا تمارس علي رقابة شديدة ومباشرة من الأعلى.					
3	أقدم اقتراحاتي بحرية إلى مسؤولي المباشر دون تردد.					
4	امتلك صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.					
5	يساعد التمكين الإداري من تخفيف العبء عن الرؤساء.					

مع خالص شكري وتقديري لتعاونكم

الملحق رقم 2: قائمة المحكمين.

الاسم واللقب	الجامعة
زاهي محمد	المدية
بولصنام محمد	المدية
بن لكحل	المدية
موزاوي عائشة	المدية

الملحق رقم 3 : الاستبيان النهائي.

جامعة يحي فارس المدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع:استبيان مذكرة ماستر ل.م.د

سيد(ت)ي الكريم(ة):

تقوم الطالبتين بإجراء دراسة بعنوان (الأنماط القيادية و أثرها على تمكين العاملين – دراسة حالة مديرية الكهرباء و الغاز بالمدية)، وذلك ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الأنماط القيادية على تمكين العاملين في مديرية الكهرباء و الغاز بالمدية كمساهمة منكم في إعداد هذا البحث الأكاديمي يسعدني أن أقدم لكم مجموعة الأسئلة المتضمنة في هذا الاستبيان، راجية منكم التكرم بالإجابة عنها بدقة، واعدة إياكم بالسرية التامة للبيانات المقدمة من طرفكم، علما بأنها لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شكرا على تعاونكم مسبقا

علما بأن الاستبيان يتكون من خلال جزئيين:

-يتعلق الجزء الأول: بيانات شخصية ومهنية.

-والجزء الثاني:ويتضمن محاور الاستبيان الخاصة بالأنماط القيادية، والتمكين.

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة الصحيحة.

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

السن:

اقل من 30سنة ☐ من 30الى 40سنة ☐

من 40الى 50 ☐ 50 سنة فأكثر ☐

المستوى التعليمي :

ثانوي ☐ ليسانس ☐

مابعد التدرج ☐

سنوات الأقدمية:

أقل من 5سنوات ☐ من 5الى10سنوات ☐

من 10الى 15سنة ☐ 15 سنة فأكثر ☐

المركز الوظيفي:

إطار سامي ☐ **عون تحكم** ☐

إطار ☐ **عون تنفيذ** ☐

الجزء الثاني: محاور الدراسة

1. متعلق بالمتغير المستقل(الأنماط القيادية).

حدد درجة التزامك تجاه النقاط التالية؟

الرقم	العبارات	درجة الموافقة				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النمط الأوتوقراطي						
1	يركز مسئولي على تنفيذ التعليمات والأنظمة كما بطريقة صارمة.					
2	مسئولي المباشر يوجه إلي الأوامر بشكل مستمر.					
3	لا يأخذ مسئولي بآراء العاملين في عملية اتخاذ القرار.					
4	لا يسمح لي مسئولي المباشر بمعارضته.					
5	مسؤولي المباشر هو الشخص الوحيدالذي له الحق في إصدار الأوامر و إلزام الآخرين بها.					
النمط الديمقراطي						
1	يفوض مسؤولي المباشر البعض من سلطاته للعاملين.					
2	يشجع مسؤولي المباشر العاملين على الإدلاء بآرائهم في تخطيط العمل و تنفيذه.					
3	يحضى العاملون بالتقدير في حالة الأداء الجيد من قبل رؤسائهم.					
4	يأخذ مسؤولي المباشر الأمور الأساسية بعين الاعتبار عند مخالفة القوانين من قبل العاملين.					

5	يستمع مسؤولي المباشر لآراء العاملين قبل اتخاذ القرارات.					
النمط الحر						
1	يوافق مسؤولي المباشر على الأساليب التي يختارها العاملين في انجاز أعمالهم.					
2	يفوض مسؤولي المباشر كل الصلاحيات الإدارية للعاملين.					
3	يشرف مسؤولي المباشر على نشاط العاملين بشكل طفيف جدا.					
4	لا يوجد أنظمة وقوانين يحاسب العاملون من خلالها.					

2. **يتعلق بالمتغير التابع(التمكين).**

الرقم	العبارات	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
امتلاك المعلومات وتوافرها						
1	من السهولة بمكان عملي الحصول على المعلومات التي احتاجها بوظيفتي.					
2	يحرص مسؤولي المباشر على أن يطلع الآخرين على المعلومات الخاصة بالمؤسسة ولا يحجبها عنهم.					
3	يوجد حرص لدى العاملين على الإستفادة من جميع قنوات الاتصالات المتاحة.					
الاستقلالية وحرية التصرف						
1	لدي رؤية واضحة عن أهداف المنظمة					

	وغاياتها					
2	امتلك صلاحية تصحيح الإنحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر					
3	أقدم اقتراحاتي بحرية إلى مسؤولي المباشر دون تردد					
4	لاتمارس علي رقابة شديدة ومباشرة من الأعلى					
5	امتلك الإستقلالية في صنع القرارات واتخاذها دون أخذ الموافقات المسبقة					
امتلاك المعرفة						
1	امتلك مهارة كافية واستعدادا عاليا لما يتعلق بالتعامل مع المشكلات التي أواجهها في العمل					
2	اعتمد الحوار المباشر مع الآخرين بغية انضاج أفكاري حول حل مشكلة ما.					
3	استحضر نتائج التجارب السابقة عند مواجهتي لمواقف جديدة في العمل					

مع خالص شكري وتقديري لتعاونكم

الملحق رقم 4 : نتائج spss

1 - جدول اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
القيادية الأنماط	,101	42	,200*	,967	42	,261
التمكين	,107	42	,200*	,959	42	,132
للإستبيان الكلية الدرجة	,090	42	,200*	,960	42	,150
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
a. Correction de signification de Lilliefors						

2 - جداول الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ

- جدول معامل الثبات لمحور الأنماط القيادية:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,668	14

- جدول معامل الثبات لمحور التمكين:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,891	11

- جدول معامل الثبات للدرجة الكلية للإستبيان:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,875	25

3 – جدول :الإتساق البنائي لمحاور الدراسة مع الدرجة الكلية للإستبيان:

Corrélations

		القيادية الأنماط	التمكين	للإستبيان الكلية الدرجة
القيادية الأنماط	Corrélation de Pearson	1	,595**	,843**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	42	42	42
التمكين	Corrélation de Pearson	,595**	1	,934**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	42	42	42
للإستبيان الكلية الدرجة	Corrélation de Pearson	,843**	,934**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	42	42	42

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bil atéral).

4 – تحليل البينات الشخصية:

- الجنس:

الجنس حسب الدراسة عينة افراد توزيع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	30	71,4	71,4	71,4

	انثى	12	28,6	28,6	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

- السن:

-

السن مستوى حسب الدراسة عينة افراد توزيع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	30 من أقل	8	19,0	19,0	19,0
	40 إلى 30 من	13	31,0	31,0	50,0
	50 إلى 40 من	17	40,5	40,5	90,5
	فأكثر 50	4	9,5	9,5	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

-

- المستوى التعليمي :

-

الوظيفي المركز حسب الدراسة عينة افراد توزيع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سامي إيطار	5	11,9	11,9	11,9
	إيطار	12	28,6	28,6	40,5
	تحكم عون	9	21,4	21,4	61,9
	تنفيذ عون	16	38,1	38,1	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

- سنوات الأقدمية:

الأقدمية سنوات عدد حسب الدراسة عينة افراد توزيع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5 من أقل	9	21,4	21,4	21,4

	10 إلى 5 من	12	28,6	28,6	50,0
	15 إلى 10 من	14	33,3	33,3	83,3
	فأكثر 15	7	16,7	16,7	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

- المركز الوظيفي:

الوظيفي المركز حسب الدراسة عينة افراد توزيع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سامي إيطار	5	11,9	11,9	11,9
	إيطار	12	28,6	28,6	40,5
	تحكم عون	9	21,4	21,4	61,9
	تنفيذ عون	16	38,1	38,1	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

5 – المتوسطات والإنحرافات المعيارية لمحور الأنماط القيادية و التمكين :

- الأنماط القيادية:

-

Statistiques				
	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
S1	42	0	2,6905	,46790
S2	42	0	2,5238	,50549
S3	42	0	2,8333	,37720
S4	42	0	2,5000	,55216
S5	42	0	3,1667	1,03398
M1	42	0	3,9524	,73093

M2	42	0	3,4762	,94322
M3	42	0	3,4286	,99125
M4	42	0	3,1905	,94322
M5	42	0	3,6429	,87851
K1	42	0	2,45238	,503761
K2	42	0	2,5476	,55005
K3	42	0	3,0238	1,17884
K4	42	0	2,4048	,66478

- التمكين:

Statistiques				
	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
Q1	42	0	3,6190	,98655
Q2	42	0	3,0714	1,06823
Q3	42	0	3,3333	1,07446
Q4	42	0	3,4286	,91446
Q5	42	0	3,5000	,99983
Q6	42	0	3,5238	,85249
Q7	42	0	3,0714	1,09082
Q8	42	0	2,5952	,70051
Q9	42	0	3,6190	,69677
Q10	42	0	3,7381	,66478
Q11	42	0	3,8571	,71811

6 – اختبار تجانس البينات:

- محور: الأنماط القيادية:

-

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene[a]			
Variable dépendante: القيادية الأنماط			
F	ddl1	ddl2	Signification
,511	29	12	,931
Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.			
a. Plan : Constante + الوظيفي_المركز + الأقدمية_سنوات + التعليمي_المستوى + السن + الجنس			

- محور: التمكين:

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene[a]			
Variable dépendante: التمكين			
F	ddl1	ddl2	Signification
,915	29	12	,599
Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.			
a. Plan : Constante + الوظيفي_المركز + الأقدمية_سنوات + التعليمي_المستوى + السن + الجنس			

7 – اختبار الفرضية الأولى)الأنماط القيادية(

– جدول أنوفا)Anova(ثنائي:

-

Tests des effets intersujets

Variable dépendante: القيادية الأنماط

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	1,460[a]	12	,122	1,106	,392
Constante	111,217	1	111,217	1010,522	,000
الجنس	,007	1	,007	,063	,803
السن	,841	3	,280	2,547	,075
التعليمي_المستوى	,029	2	,015	,133	,876
الأقدمية_سنوات	,124	3	,041	,376	,771
الوظيفي_المركز	,417	3	,139	1,262	,306
Erreur	3,192	29	,110		
Total	379,658	42			
Total corrigé	4,652	41			

a. R-deux = ,314 (R-deux ajusté = ,030)

-

8 – اختبار الفرضية الثانية)التمكين(:

- جدول أنوفا)Anova(ثنائي:

Tests des effets intersujets

Variable dépendante: التمكين

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	3,961[a]	12	,330	,729	,712
Constante	135,765	1	135,765	299,941	,000
الجنس	,073	1	,073	,161	,691
السن	,927	3	,309	,683	,570
التعليمي_المستوى	,178	2	,089	,197	,823
الأقدمية_سنوات	1,179	3	,393	,868	,469
الوظيفي_المركز	,036	3	,012	,026	,994
Erreur	13,127	29	,453		
Total	501,496	42			
Total corrigé	17,088	41			

a. R-deux = ,232 (R-deux ajusté = -,086)

9 – اختيار الفرضية الثالثة)العلاقة بين الأنماط القيادية بأبعادها والتمكين باستخدام اختبار)بيرسون(

Corrélations

		القيادية الأنماط	الأوتقراطي النمط	الديمقراطي النمط	الحر النمط	التمكين
القيادية الأنماط	Corrélation de Pearson	1	,695**	,590**	,695**	,595**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42
الأوتقراطي النمط	Corrélation de Pearson	,695**	1	-,086	,768**	,002
	Sig. (bilatérale)	,000		,588	,000	,988
	N	42	42	42	42	42
الديمقراطي النمط	Corrélation de Pearson	,590**	-,086	1	-,114	,915**
	Sig. (bilatérale)	,000	,588		,471	,000
	N	42	42	42	42	42
الحر النمط	Corrélation de Pearson	,695**	,768**	-,114	1	-,056
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,471		,724
	N	42	42	42	42	42
التمكين	Corrélation de Pearson	,595**	,002	,915**	-,056	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,988	,000	,724	
	N	42	42	42	42	42

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).