



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مخبر الانتماء: إقتصاد، مالية، وإدارة أعمال



أطروحة دكتوراه
مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث

دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين -دراسة حالة المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة-

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

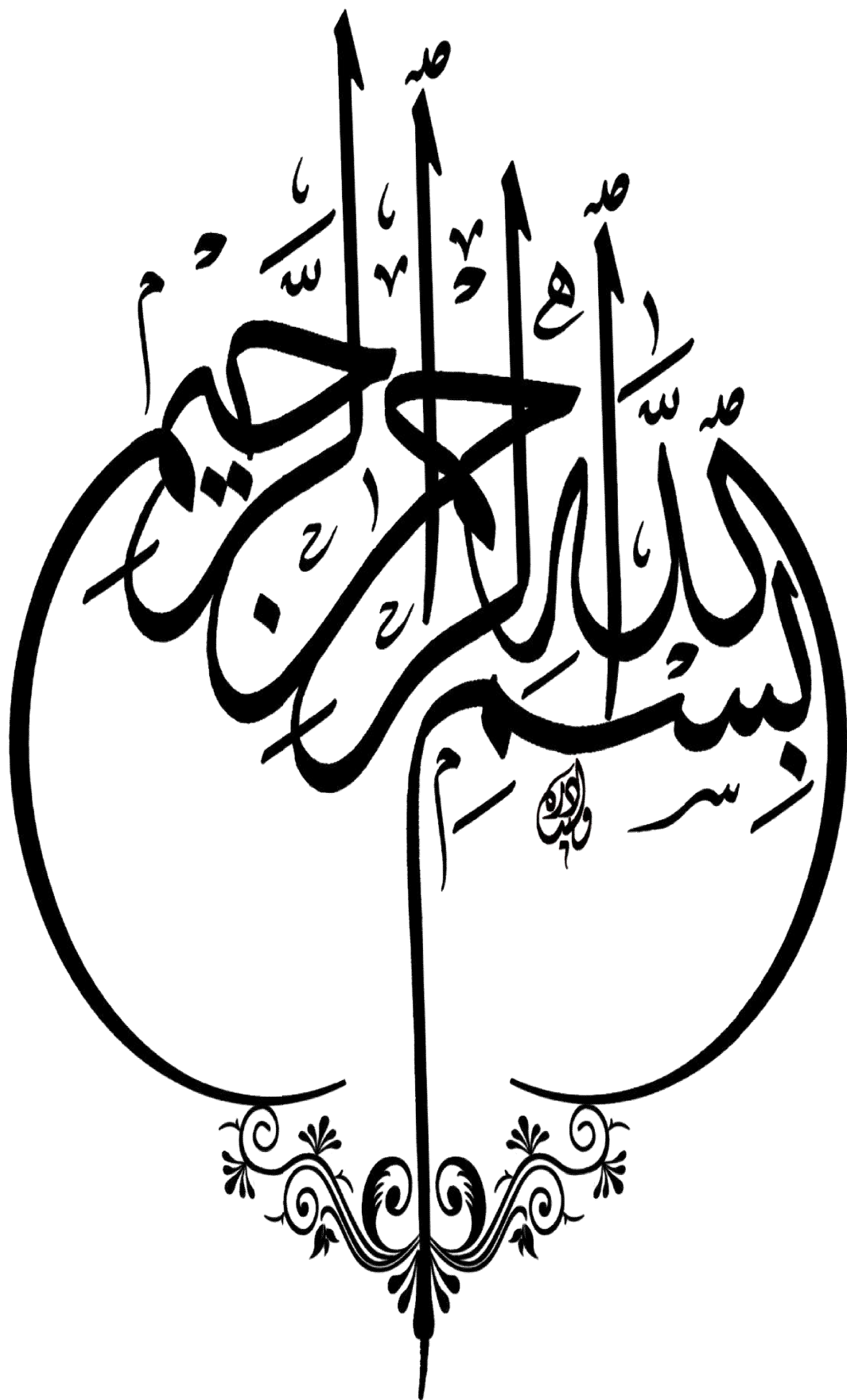
للطالبة: أحلام بوفناز

مدير الأطروحة: إلهام بوغليطة الرتبة: أستاذة محاضرة قسم أ المؤسسة الجامعية: جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

أمام أعضاء اللجنة:

الاسم واللقب	الرتبة	المؤسسة الجامعية	الصفة
أ.د. محمد بوهزة	أستاذ التعليم العالي	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
أ.د. إلهام بوغليطة	أستاذة التعليم العالي	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مقررا
د. كريمة سلطان	أستاذة محاضرة قسم (أ)	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	عضوا
د. سهام بوصبع	أستاذة محاضرة قسم (أ)	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	عضوا
د. عصام سليمان	أستاذ محاضر قسم (أ)	جامعة عباس لغرور خنشلة	عضوا
د. صبرينة لطرش	أستاذة محاضرة قسم (أ)	جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي	عضوا

السنة الجامعية: 1442هـ/1443هـ - 2021م/2022م





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مخبر الانتماء: إقتصاد، مالية، وإدارة أعمال



إقرار خاص بأطروحة الدكتوراه

أنا الممضي أسفله، الطالبة "أحلام بوفناز"، أقر بأن هذه الأطروحة، الموسومة بـ:

دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين

-دراسة حالة المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة-

هي عمل أكاديمي خاص بي، وأنه لم يتم تقديم أي جزء منه، أو كله، في أي مكان آخر، لنيل درجة علمية.

الإمضاء

Boufena

إهداء

تعبيراً عن الوفاء، ورغم عجز الإهداء أهدي شجرة هذا
الجهد المتواضع، إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله،
وأطال في عمرهما

إلى روح أخي عادل، الذي كان وما زال مثلي الأعلى
رحمة الله، وطيب ثراه، وأسكنه الفردوس الأعلى

إلى شعباتي وأشعائي الكرام

إلى زوجي رفيع دربي إلى قرة عيني وفرحة قلبي
وأغلى هديّة من الله علي بها ابنتي إيلين

إلى كل من علمني حرفاً

إلى كل طالب علم

شكر و عرفان

الحمد لله أولاً على جزيل نعمه، وأشكره شكر
المعترف، المقر بمننه، وآلائه، فاللهم لك الحمد
وأنت للحمد أهل، وصل الله على نبيه الكريم خير
الأنام محمد عليه الصلاة والسلام

اعترافاً بالجميل أتوجه بأسمى عبارات الشكر
والامتنان إلى أستاذتي الفاضلة الدكتورة "إلهام
بوغليطة" على قبولها الإشراف على هذا البحث
دون أن تدخر أي جهد في دعمي وتوجيهي، فلها
كل التقدير والاحترام

كما أتقدم بالشكر الجزيل مسبقاً إلى أعضاء
اللجنة الموقرة لقبولهم مناقشة هذه الأطروحة
وإثرانها

والشكر موصول إلى كافة عمال، وإطارات
المؤسسة المينائية، بولاية سكيكدة، على رحابة
صدرهم، وحسن استقبالهم، وتعاونهم، وعلى
رأسهم السيد "سليم سنيقر"

مع وافر امتناني لمُخرج العمل في شكله الفني
"حسين بوفناز"

كما لا أنسى في هذا المقام أن أشكر جميع
أساتذتي الأفاضل، وزملائي، وكل من ساندني من
قريب، أو بعيد، في إتمام هذه الأطروحة

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، ومن أجل بلوغ الأهداف المحددة لهذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي المدعم بأسلوب دراسة حالة، بحيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات، وقد تم توزيع الاستبيان على (250) عاملاً موزعين بين الإطارات وأعاون التحكم وأعاون التنفيذ، ليتم استرجاع (220) استبيان بنسبة استرجاع تقدر بـ (88%)، وبعد الفحص التفصيلي لكل الاستبيانات تم استبعاد (07) استبيانات نظراً لكونها غير صالحة للتحليل الإحصائي، وعليه فإن عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل هو (213) استبيان أي ما نسبته (85.2%)، وبعد التحليل الإحصائي لهذه البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج (SPSS V25) توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة .
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة .
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).
- وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها تم تقديم مجموعة من التوصيات كان من أهمها ضرورة توسيع مدارك المسؤولين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة حول المعنى الحقيقي للتمكين ومزاياه وحثهم على مواجهة المعوقات التي تحد من فعاليته، إلى جانب العمل على تعزيز نمط القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة وتفعيل دوره في تمكين العاملين من أجل كسب ولائهم وتوحيد جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، أبعاد القيادة التحويلية، تمكين العاملين، المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

RÉSUMÉ

Cette étude visait à identifier l'impact du leadership transformationnel avec ses dimensions (influence idéale, motivation inspiratrice, éveil intellectuel, considérations individuelles) sur l'autonomisation des travailleurs de l'institution portuaire de Skikda. Afin d'atteindre les objectifs de cette étude, une méthode d'analyse descriptive supportée par une étude de cas a été employée. Le questionnaire utilisé pour collecter les données, a été distribué à (250) travailleurs de différents rangs allant de cadres d'état, des agents de contrôle et des agents exécutifs, desquels (220) questionnaires ont été collectés avec un taux de collecte estimé de (88 %), Après avoir examiner tous les questionnaires, (07) questionnaires ont été exclus car ils ont été inadéquats pour l'analyse statistique, et donc le nombre de questionnaires valides pour cette analyse est (213), soit (85,2%). Après l'analyse statistique de ces données et leur traitement à l'aide du logiciel (SPSS V25), l'étude a atteint les résultats importants suivants :

- Il existe une corrélation à un niveau significatif ($0,05 \geq \alpha$) entre le leadership transformationnel et l'autonomisation des travailleurs dans l'institution portuaire de Skikda.
- Il existe un effet statistiquement important à un niveau significatif ($0,05 \geq \alpha$) du leadership transformationnel sur l'autonomisation des travailleurs de l'institution portuaire de Skikda.
- Il n'y a pas de différences statistiquement importantes au niveau de signification ($0,05 \geq \alpha$) entre les réponses des membres de l'échantillon sur les variables d'étude dans l'institution portuaire de Skikda en raison des variables personnelles et professionnelles (sexe, âge, diplôme, années d'expérience et niveau professionnel).

En se basant sur les résultats obtenus, un ensemble de recommandations a été présenté dont la plus importante était la nécessité d'élargir les perceptions des responsables de l'institution portuaire de Skikda sur le véritable sens de l'autonomisation et ses avantages, et les exhortant à affronter les obstacles qui limitent son efficacité, en plus de travailler à renforcer le style de leadership transformationnel dans l'institution et d'activer leur rôle pour donner aux employés les moyens de les fidéliser et d'unir leurs efforts pour atteindre les objectifs de l'institution.

Mots clés: leadership transformationnel, dimensions du leadership transformationnel l'autonomisation des travailleurs, l'institution portuaire de Skikda.

ABSTRACT

This study aimed to identify the impact of transformational leadership with its dimensions (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized considerations) on empowering workers in the port institution of the wilaya of Skikda. In order to achieve the objectives of this study, a descriptive analytical approach supported by a case study was adopted. A questionnaire constituted the main tool for data collection, where it was distributed to (250) workers with different ranks ranging from officials, control agents, and executive agents, from which (220) questionnaires were retrieved with an estimated retrieval rate of (88%). After the detailed examination of all questionnaires, (07) questionnaires were excluded because they were unsuitable for statistical analysis, and therefore the number of valid questionnaires for this analysis was (213) questionnaires, i.e. (85.2%). After statistical analysis of these data and processing it using the (SPSS V25) software, the study reached the following important results:

- There is a statistical correlation at a significant level ($0.05 \geq \alpha$) between transformational leadership and the empowering of workers in the port institution in the wilaya of Skikda.
- There is a statistically important effect at a significant level ($0.05 \geq \alpha$) of transformational leadership on empowering workers in the port institution in the wilaya of Skikda.
- There are no statistically important differences at the level of significance ($0.05 \geq \alpha$) between the answers of the sample members about the study variables in the port institution of Skikda due to personal and occupational variables (gender, age, educational qualification, years of experience and occupational level).

Based on the obtained results, a set of recommendations were presented, the most important of which was the need to expand the perception of the officials in the port institution in Skikda about the true meaning of empowerment and its advantages, and urge them to confront the obstacles that limit its effectiveness, in addition to working to strengthen the transformational leadership style in the institution subject of study and activating its role in empowering employees to gain their loyalty and unify their efforts to achieve the goals of the institution.

Keywords: transformational leadership, dimensions of transformational leadership, empowering workers, the port institution of Skikda.

فهرس

المحتويات



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
-	إهداء
-	شكر تقدير
-	المخلص باللغة العربية
-	المخلص باللغة الفرنسية
-	المخلص باللغة الإنجليزية
X-I	فهرس المحتويات
XI	قائمة الجداول
IVX	قائمة الأشكال
VX	قائمة الملاحق
أ- ن	مقدمة
92 -1	الفصل الأول الإطار النظري للقيادة التحويلية
1	تمهيد
46 -2	المبحث الأول: القيادة الإدارية
2	المطلب الأول: ماهية القيادة الإدارية

2	أولا: مفهوم القيادة الإدارية
13	ثانيا: عناصر القيادة الإدارية
20	ثالثا: أهمية القيادة الإدارية وخصائصها
22	رابعا: مهارات القيادة الإدارية
25	المطلب الثاني: التطور الفكري للقيادة الإدارية
25	أولا: القيادة الإدارية في ظل المدرسة الكلاسيكية
27	ثانيا: القيادة الإدارية في ظل المدرسة السلوكية
31	ثالثا: القيادة الإدارية في ظل المدرسة الحديثة للإدارة
34	المطلب الثالث: القيادة الإدارية في ضوء نظريات القيادة
35	أولا: المدخل التعليدي ونظرياته
36	ثانيا: المدخل السلوكي ونظرياته
39	ثالثا: المدخل الموقف ونظرياته
40	رابعا: الاتجاهات الحديثة في القيادة
42	المطلب الرابع: أنماط القيادة الإدارية
42	أولا: مفهوم النمط القيادي
43	ثانيا: الأنماط القيادية التعليدية
44	ثالثا: الأنماط القيادية الحديثة
64 - 47	المبحث الثاني: القيادة التحويلية

47	المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية
47	أولا: لغة
47	ثانيا: اصطلاحا
51	المطلب الثاني: نشأة القيادة التحويلية
55	المطلب الثالث: أهمية وأهداف القيادة التحويلية
56	أولا: أهمية القيادة التحويلية
58	ثانيا: أهداف القيادة التحويلية
59	المطلب الرابع: مبادئ وأنماط القيادة التحويلية
59	أولا: مبادئ القيادة التحويلية
61	ثانيا: أنماط القيادة التحويلية
73 - 65	المبحث الثالث: أبعاد القيادة التحويلية
66	المطلب الأول: التأثير المثالي (الكاريزما) (<i>Idealized Influence / Charisma</i>)
68	المطلب الثاني: التحفيز الإلهامي (الدافع الإلهامي) (<i>Inspirational Motivation</i>)
70	المطلب الثالث: الاستثارة الفكرية (التشجيع الإبداعي) (<i>Intellectual Stimulation</i>)
71	المطلب الرابع: الاعتبار الفردية (الاهتمام بالأفراد) (<i>Individualized Consideration</i>)

91 - 74	المبحث الرابع: القائد التحويلي في المؤسسة "ملاص وخدمات"
74	المطلب الأول: خصائص القائد التحويلي
79	المطلب الثاني: مهام ووظائف القائد التحويلي
82	المطلب الثالث: مواقف نجاح القائد التحويلي في المؤسسات
87	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه القائد التحويلي وموقفه منها
87	أولا: التحديات التي تواجه القائد التحويلي
89	ثانيا: موقف القائد التحويلي من التحديات المستقبلية
92	خلاصة الفصل
182-93	الفصل الثاني مساهمة القيادة التحويلية في تمكين العاملين
93	تمهيد
130 - 94	المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين
94	المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين وبعض المفاهيم الإدارية المقاربة
94	أولا: مفهوم تمكين العاملين
103	ثانيا: بعض المفاهيم الإدارية المقاربة لمفهوم تمكين العاملين
108	المطلب الثاني: تطور تمكين العاملين في الفكر الإداري
108	أولا: النظريات التقليدية (الأساليب الكلاسيكية في الإدارة)

109	ثانيا: النظريات السلوكية (الأساليب السلوكية في الإدارة)
110	ثالثا: النظريات الحديثة في الإدارة
112	المطلب الثالث: أهمية تمكين العاملين، أهدافه وخصائصه
112	أولا: أهمية تمكين العاملين
117	ثانيا: أهداف تمكين العاملين
118	ثالثا: خصائص تمكين العاملين
121	المطلب الرابع: متطلبات ومعيقات تطبيق تمكين العاملين
121	أولا: متطلبات تطبيق تمكين العاملين
125	ثانيا: معيقات تطبيق تمكين العاملين
142 - 131	المبحث الثاني: نماذج تمكين العاملين
131	المطلب الأول: نموذج (Conger & Kanungo, 1988)
134	المطلب الثاني: نموذج (Tomas & Velthouse, 1990)
136	المطلب الثالث: نموذج (Spreitzer, 1995)
138	المطلب الرابع: نموذج (Hartline & Ferrell, 1996)
139	المطلب الخامس: نموذج (Tom Peters, 1999)
140	المطلب السادس: نموذج (Davis, 2001)
141	المطلب السابع: نموذج (Anderson & Sandmann, 2009)
169 - 143	المبحث الثالث: أبعاد تمكين العاملين

145	المطلب الأول: تفويض السلطة
147	المطلب الثاني: المشاركة
151	المطلب الثالث: فرق العمل
157	المطلب الرابع: المعلومات والاتصال
161	المطلب الخامس: التحفيز والتشجيع
164	المطلب السادس: التدريب والتعليم
170 - 181	المبحث الرابع: دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين
170	المطلب الأول: القيادة بالتمكين (القيادة الممكّنة)
171	أولا: مفهوم القيادة بالتمكين
173	ثانيا: أهمية القيادة بالتمكين
175	ثالثا: علاقه القائد والتابعين في ظل القيادة بالتمكين
176	رابعا: مقياس سلوكيات القائد التمكينية
177	خامسا: سلوكيات القائد التمكينية والتمكين
178	المطلب الثاني: دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين
182	خلاصة الفصل
183 - 305	الفصل الثالث دراسة تحليلية لدور القيادة التحويلية في تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة

183	تمهيد
212 - 184	المبحث الأول: تقديم المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة
184	المطلب الأول: مراحل تطور النظام المينائي الجزائري
187	المطلب الثاني: نشأة وتطور المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة
187	أولا: نبذة تاريخية حول المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة
188	ثانيا: التعريف بالمؤسسة المينائية بولاية سكيكدة
190	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية بولاية سكيكدة
203	المطلب الرابع: الأهداف العامة للمؤسسة المينائية بولاية سكيكدة وأنشطتها
203	أولا: أهداف المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة
204	ثانيا: أنشطة ومهام المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة
205	المطلب الخامس: واقع الاهتمام بالقيادة التحويلية وتمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة
205	أولا: القيادة التحويلية في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة
208	ثانيا: تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة
232 - 213	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
213	المطلب الأول: منهجية الدراسة
213	أولا: منهج الدراسة
214	ثانيا: نموذج الدراسة

216	ثالثا: مجتمع الدراسة
217	رابعا: عينة الدراسة
219	المطلب الثاني: أدوات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية
220	أولا: أدوات وطرق جمع البيانات
222	ثانيا: بناء أداة الدراسة
224	ثالثا: أساليب المعالجة الإحصائية
226	المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات الدراسة
226	أولا: صدق أداة الدراسة
230	ثانيا: ثبات أداة الدراسة
267 – 233	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لتغيرات الدراسة
233	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية
233	أولا: حسب الجنس
234	ثانيا: حسب العمر
236	ثالثا: حسب الطوئل العلمي
237	رابعا: حسب سنوات الخبرة
238	خامسا: حسب المستوى الوظيفي
240	المطلب الثاني: تحليل الجهات أفراد عينة الدراسة نحو محور القيادة التحويلية
240	أولا: تحليل الجهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد التأثير التالي

243	ثانيا: تحليل الجهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد التخفيض الإلهامي
246	ثالثا: تحليل الجهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الاستشارة العكسية
249	رابعا: تحليل الجهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الاعتبارات الفردية
253	المطلب الثالث: تحليل الجهات أفراد عينة الدراسة نحو محور التمكين
253	أولا: تحليل الجهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد تفويض السلطة
256	ثانيا: تحليل الجهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد المشاركة
258	ثالثا: تحليل الجهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد فرق العمل
260	رابعا: تحليل الجهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد اطلومات والاتصال
262	خامسا: تحليل الجهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد التخفيض والتشجيع
264	سادسا: تحليل الجهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد التدريب والتعليم
304 - 268	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج
268	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
268	أولا: اختبار الفرضيات الفرعية
271	ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية
272	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
273	أولا: اختبار الانحدار الخطي البسيط لكل متغير مستقل فرعي والمتغير التابع
279	ثانيا: اختبار الانحدار الخطي المتعدد العباسي لأثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة

282	ثالثا: تحليل الانحدار المتدرج
284	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
285	أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى
288	ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
291	ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
294	رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
297	خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة
301	المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة
301	أولا: النتائج المتعلقة بالعبادة التحويلية
302	ثانيا: النتائج المتعلقة بتمكين العاملين
304	ثالثا: النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة
305	خلاصة الفصل
312 - 306	الخاتمة
344 - 313	قائمة المصادر والمراجع
361-345	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	معايير المقارنة بين المدير والقائد	7
(2-1)	الفرق بين القائد والرئيس	9
(3-1)	الفرق بين القائد، المدير والرئيس	10
(4-1)	صفات القائد الناجح	16
(5-1)	افتراضات نظرية X و Y لـ Douglas McGregor	30
(6-1)	الخصائص الثقافية للنماذج (Z ، A ، J)	34
(7-1)	السلوك القيادي التحويلي من وجهة نظر (Bass & Burns)	54
(8-1)	أوجه التشابه بين نماذج القيادة التحويلية المختلفة	65
(9-1)	المكونات السلوكية للقادة الذين يتمتعون بالكاريزما والذين لا يتمتعون بها	67
(10-1)	أبعاد القيادة التحويلية من منظور (Bass & Avolio)	73
(11-1)	خصائص القادة التحويليين	79
(1-2)	آيات التمكين في القرآن الكريم ودلالاتها اللغوية	96
(2-2)	مقارنة بين التمكين الإداري وتفويض السلطة	104
(3-2)	مقارنة بين التمكين الإداري والمشاركة	106
(4-2)	تحقيق التوازن بين الفرد والمنظمة من خلال التمكين	114
(5-2)	مقارنة لبعض خصائص المنظمات التقليدية والمنظمات الممكنة	120
(6-2)	أبعاد تمكين العاملين من وجهة نظر بعض الباحثين والكتاب	144
(7-2)	أسس التمييز بين جماعة العمل وفريق العمل	153
(8-2)	مفهوم القيادة الممكنة من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين	172
(1-3)	بطاقة هوية للمؤسسة المينائية بولاية سكيكدة	190
(2-3)	مجتمع الدراسة	217
(3-3)	معادلة (Steven Thompson)	218
(4-3)	تعداد استبيانات الدراسة	219
(5-3)	الأعداد والنسب المئوية لفقرات الاستبيان	223

دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين - دراسة حالة المؤسسة المينائية بولاية
سكيكدة -

قائمة الجداول

224	مقياس ليكارت الخماسي	(6-3)
227	معاملات الارتباط (بيرسون) بين أبعاد المتغيرين (المستقل والتابع) ومؤشراتها	(7-3)
229	معاملات الارتباط (بيرسون) للأبعاد الفرعية ومتغيراتها	(8-3)
230	معامل ارتباط محاور الاستبيان بالدرجة الكلية له	(9-3)
231	معامل (ألفا كرونباخ) لمحاور الدراسة	(10-3)
232	قياس ثبات الاستبيان باستخدام طريقة التجزئة النصفية	(11-3)
233	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(12-3)
235	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	(13-3)
236	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(14-3)
237	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	(15-3)
239	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	(16-3)
241	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد التأثير المثالي	(17-3)
244	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد التحفيز الإلهامي	(18-3)
247	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الاستثارة الفكرية	(19-3)
250	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الاعتبارات الفردية	(20-3)
252	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على محور القيادة التحويلية	(21-3)
254	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد تفويض السلطة	(22-3)
256	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد المشاركة	(23-3)
258	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد فرق العمل	(24-3)
260	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد المعلومات والاتصال	(25-3)
262	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد التحفيز والتشجيع	(26-3)
264	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد التدريب والتعليم	(27-3)
266	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على محور التمكين	(28-3)
269	علاقة الارتباط بين التأثير المثالي وتمكين العاملين	(29-3)
270	علاقة الارتباط بين التحفيز الإلهامي وتمكين العاملين	(30-3)
270	علاقة الارتباط بين الاستثارة الفكرية وتمكين العاملين	(31-3)

271	علاقة الارتباط بين الاعتبارات الفردية وتمكين العاملين	(32-3)
272	علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين	(33-3)
273	نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعء التأثير المثالي وتمكين العاملين	(34-3)
275	نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعء التحفيز الإلهامي وتمكين العاملين	(35-3)
276	نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعء الاستثارة الفكرية وتمكين العاملين	(36-3)
278	نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعء الاعتبارات الفردية وتمكين العاملين	(37-3)
280	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، وتحليل الانحدار المتعدد القياسي لاختبار أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.	(38-3)
283	النماذج المقترحة لأثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين	(39-3)
286	نتائج اختبار T للعينات المستقلة تعزى لمتغير الجنس (Independent Sample T)	(40-3)
289	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير العمر	(41-3)
292	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير المؤهل العلمي	(42-3)
295	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير سنوات الخبرة	(43-3)
298	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير المستوى الوظيفي	(44-3)
299	نتائج الفروق باستخدام اختبار Test Sheffe لبعء التأثير المثالي حسب متغير المستوى الوظيفي	(45-3)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
20	عناصر القيادة الإدارية	(1-1)
25	مهارات القيادة	(2-1)
29	هرم ماسلو للحاجات الإنسانية	(3-1)
37	نموذج جامعة أوهايو للقيادة	(4-1)
38	المصفوفة الإدارية لـ <i>Blake & Mouton</i>	(5-1)
54	نموذج القيادة التحويلية	(6-1)
55	أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين	(7-1)
97	معاني التمكين في القرآن الكريم	(1-2)
116	الحاجة إلى تمكين العاملين	(2-2)
124	متطلبات التمكين	(3-2)
133	الخطوات الخمس لسيرورة التمكين	(4-2)
135	النموذج المعرفي أو الإدراكي للتمكين	(5-2)
137	نموذج (Spreitzer) للتمكين النفسي في أماكن العمل	(6-2)
139	نموذج الالتزام بجودة الخدمة	(7-2)
168	نموذج التدريب لأغراض تمكين العاملين	(8-2)
191	الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية بولاية سكيكدة	(1-3)
215	نموذج الدراسة	(2-3)
216	العلاقة بين المتغيرات الفرعية المستقلة والمتغير التابع	(3-3)
216	العلاقة والأثر الكليين لمتغيري الدراسة	(4-3)
234	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(5-3)
235	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	(6-3)
236	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(7-3)
238	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	(8-3)
239	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	(9-3)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
345	استمارة بحث	(01)
350	قائمة الأساتذة المحكمين	(02)
351	مخرجات برنامج SPSS V25	(03)

المقدمة



تمهيد:

تشهد المنظمات في العصر الحالي فترة غير مسبوقة من التغيرات المتسارعة، إنه عصر السرعة والمفاجأة وعدم الاستقرار، بحيث يمر العالم بثورات علمية وتكنولوجية هائلة، وتنامي ظاهرة العولمة وزيادة حدة المنافسة واقتصاد المعرفة، إلى جانب تحولات اقتصادية واجتماعية وثقافية عميقة، فكان لزاما على المنظمات لمواجهة تلك التحديات إيجاد أساليب إدارية حديثة، وإعادة النظر في الكثير من المفاهيم الإدارية التقليدية من أجل ضمان البقاء والاستمرارية، وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة.

وتعتبر الموارد البشرية أهم الموارد الإستراتيجية لكل منظمة، ويعتمد نجاح أي منظمة أو بيئة عمل بشكل مباشر على كفاءة استخدام هذه الموارد حيث أنها تمثل مصدر الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة ولذلك كان الاهتمام بها وتوجيهها وتحفيزها وتدريبها من أولويات المنظمة والتي تفوق أهميتها جميع الموارد الأخرى الأمر الذي استدعى من المنظمات ضرورة البحث عن طرق وأساليب إدارية حديثة تساعد على كسب ثقة وولاء ورضا مواردها البشرية، ولعل من أبرزها في العصر الحالي التمكين.

يعتبر تمكين العاملين من أحدث الصيحات التي تردت مؤخرا في مجال الفكر الإداري المعاصر ونالت شهرة واهتمام واسع من قبل الباحثين والدارسين ومسيري المنظمات، كونه يوفر مزايا عديدة للمنظمات التي تتبناه وتنفذ مرتكزاته بفعالية، فالتمكين يعتبر الفرد العامل هو المحرك الأساسي للنشاط بحيث يقوم أساسا على تحرير وإطلاق الطاقات الكامنة للعاملين وإعطائهم الاستقلالية الكافية والمرونة اللازمة لتنفيذ مهامهم، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، وعلى هذا الأساس فالتمكين يركز على توطيد العلاقات بين العمال والإدارة مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية على كافة الأصعدة.

ولما كانت القيادة هي روح الإدارة المعاصرة والمحور الذي تقوم عليه أنشطة المنظمات، فتميز أي نظام يعزى إلى تميز قادته بحيث تعتبر القيادة الإدارية مجالا خصبا لتطبيق العديد من النظريات والمناهج الحديثة في علم الإدارة، وعليه كان لزاما على المنظمات استحداث نمط قيادي قادر على التعامل مع تحديات العصر وظروفه، وتعد القيادة التحويلية مدخلا جديدا للتغيير والتطوير ومن أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المؤسسات من الأساليب الإدارية التقليدية إلى الأساليب الإدارية الحديثة بحيث ترتقي بالعاملين وتسمو بهم في سلم الاحتياجات البشرية والمتطلبات الذاتية والاجتماعية، فالفائد

التحويلي صاحب رؤية يؤثر في العاملين ويشركهم في القيادة ويزيد من دافعيتهم ويحفزهم ويشجعهم على الإبداع مما يزيد من قدرة المنظمة على المنافسة ومواجهة التحديات التي تفرضها البيئة، فالقائد التحويلي يعمل على ترسيخ ثقافة التغيير لدى الأفراد وجعلها الثقافة الأساسية للمؤسسة.

إشكالية الدراسة:

تحتل المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة مكانة هامة على المستوى الوطني، وكغيرها من المؤسسات الرائدة التي تواجه تحديات عديدة، كان لزاما عليها التوجه نحو نمط قيادي جديد يساعدها على التكيف مع التغيرات ومواجهة التحديات وتبني أساليب إدارية حديثة تنعكس إيجابا على مستوى الأداء على غرار التمكين، وهو النمط القيادي التحويلي.

من خلال الطرح السابق تتجلى معالم إشكالية الدراسة التي يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما مدى مساهمة القيادة التحويلية في تعزيز تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة؟

وتتبع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية في قادة المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة؟
- ما مستوى تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

فرضيات الدراسة:

لتحقيق الهدف من الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية والتي نعتبرها أكثر الإجابات احتمالا

للأسئلة المطروحة سابقا، وقد تم تقسيمها كما يلي:

• الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

وتتبع من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

✓ الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد التأثير المثالي وتمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

✓ الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد التحفيز الإلهامي وتمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

✓ الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الاستثارة الفكرية وتمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

✓ الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الاعتبارات الفردية وتمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

• الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

وتتبع من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

✓ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعده التأثير المثالي على تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

✓ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعده التحفيز الإلهامي على تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

✓ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعده الاستثارة الفكرية على تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

✓ الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعده الاعتبارات الفردية على تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

• الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من عدة جوانب أولها أنها دمجت بين مدخلين إداريين حديثين ومهمين بحيث لازالا بحاجة إلى المزيد من التأطير المفاهيمي ألا وهما القيادة التحويلية والتمكين بهدف خلق تفاعل بينهما، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة قد تغيد إدارة المؤسسة في التعرف على أهمية تطوير أساليب وأنماط القيادة لمواكبة التطورات والتحديات في بيئة العمل، بالإضافة إلى ما سبق ذكره تعتبر هذه الدراسة من أولى الدراسات المحلية التي ربطت بين متغيري القيادة التحويلية وتمكين العاملين والتي تم تطبيقها في مؤسسة رائدة في الجزائر وهي المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تقديم إطار نظري وفكري حول متغيري الدراسة بأبعادهما وهما القيادة التحويلية وتمكين العاملين مع إبراز العلاقة التي تربط بينهما.
- التعرف على واقع ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة من وجهة نظر موظفيها، وكذا مستوى تطبيق تمكين العاملين بها.
- التعرف على المتطلبات الواجب توافرها في قيادات المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة لضمان تمكين العاملين فيها.
- تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.
- لفت انتباه المسؤولين في بيئة الأعمال الجزائرية بصفة عامة، وفي المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة بصفة خاصة إلى أهمية التوجه نحو نمط القيادة التحويلية لتعزيز تمكين العاملين وزيادة كفاءتهم.
- تقديم مجموعة من التوصيات بناء على النتائج التي تم التوصل إليها بهدف تحفيز القادة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة لتبني نمط القيادة التحويلية لما له من أثر بالغ في تعزيز تمكين العاملين الذي ينعكس بدوره على تحسين الأداء.

أسباب اختيار الموضوع:

- توافق موضوع الدراسة مع طبيعة التخصص، بحيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص إدارة الموارد البشرية.

- التطورات الحاصلة التي ساهمت في تعاضم مكانة المورد البشري كونه مورد إستراتيجي.
- إثراء مكتبة جامعة سكيكدة بموضوع جديد قد يحظى باهتمام الباحثين والممارسين، ويعد نقطة انطلاق لدراسات أخرى.
- وقع الاختيار على المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة للدراسة الميدانية كونها تعتبر مؤسسة رائدة وأحد أهم المؤسسات الوطنية والمينائية.
- إن بقاء واستمرار المؤسسات مرهون بإعادة النظر في العديد من المفاهيم المرتبطة بنجاحها ومن أهمها النمط القيادي المتبع وتمكين العاملين، وعليه سنحاول من خلال دراستنا إرشاد وتوجيه مسيري المؤسسات الجزائرية إلى أهمية نمط القيادة التحويلية ودوره الحيوي والمحوري في تمكين العاملين مما يؤدي إلى تحقيق أداء يفوق التوقعات.

منهج الدراسة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وتماشيا مع طبيعة الدراسة الحالية، وحتى يتسنى لنا تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة الإشكالية المطروحة وتحليل أبعادها ونتائجها والإجابة على التساؤلات واختبار صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي المدعم بأسلوب دراسة الحالة، فالمنهج الوصفي التحليلي يمثل أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة من أجل تفسيرها والخروج بنتائج وتعميمات تساهم في فهم الواقع وتطويره، أما أسلوب دراسة حالة فقد تم الاعتماد عليه من خلال القيام بدراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، إلى جانب استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات التي تم تحليلها بواسطة مجموعة من الأساليب الإحصائية.

الدراسات السابقة:

تعد عملية الإطلاع على الدراسات السابقة من الخطوات الأساسية في البحث العلمي، إذ أنها تمد الباحث بصورة واضحة عن إشكاليته والجوانب المتعلقة بها، كما أنه يستفيد منها في تكوين خلفية نظرية حول الموضوع، وضبط الأبعاد وبناء فقرات الاستبيان، واختيار الأدوات والأساليب الإحصائية المناسبة

علاوة على ذلك فالدراسات السابقة تمنح الباحث نظرة أولية شاملة تمكنه من الفهم الجيد للظاهرة وتجنبه الأخطاء والعراقيل التي واجهتها الدراسات السابقة والبناء على نتائجها للوصول إلى نتائج جديدة تساهم في تطوير البحث العلمي.

وبهدف توفير أرضية نظرية لهذه الدراسة تمّ الإطلاع على العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي يزخر بها الأدب الإداري والتي تناولت متغيرات هذه الدراسة؛ فتم الحصول على دراسات تناولت موضوع القيادة التحويلية، وأخرى تناولت موضوع التمكين، إلا أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين قليلة جدا وخاصة في البيئة الجزائرية، ولعلّ هذه الدراسة ستكون من أولى الدراسات الجزائرية التي تناولت هذا الموضوع على حدّ علمنا.

وفي ما يلي عرض لأهم الدراسات السابقة مرتبة ترتيبا كرونولوجيا من الأقدم إلى الأحدث ومصنفة إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية.

أولا: الدراسات العربية

❖ دراسة مطر بن عبد المحسن الجميلي، بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007-2008.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين التنفيذيين ومستويات التمكين السائدة في مجلس الشورى، إلى جانب العلاقة بين النمط القيادي الإداري ومستوى التمكين وأهم المعوقات التي تواجه التمكين في المؤسسة محل الدراسة، وذلك باستخدام المنهج الوصفي بمدخله الوثائقي والمسح الاجتماعي، بحيث تم توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة وتم استرجاع 172 استبانة وقد توصلت الدراسة إلى توفر كل من النمط القيادي التحويلي، القائد المشارك، القائد الاستراتيجي لدى المسؤولين التنفيذيين في المؤسسة المبحوثة، إلى جانب وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية الإدارية ومستويات التمكين، كما توصلت الدراسة إلى أهم المعوقات التي تواجه التمكين بالمؤسسة المبحوثة والتي تتمثل في محدودية نظام الحوافز ومحدودية التفويض وعدم منح المدراء لموظفيهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.

❖ دراسة أحمد صادق محمد الرقب، بعنوان "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2009-2010.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع 660 استبيان على الأكاديميين برتبة إدارية والإداريين في الجامعات الفلسطينية وتم استرداد 567 استبيان، وقد توصلت الدراسة إلى توفر عناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية حيث توفرت بعض العناصر بدرجة كبيرة وأخرى بدرجة متوسطة، وأن سلوكيات القيادة التحويلية متوفرة في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في المؤسسات المبحوثة تعزى لمتغيرات (طبيعة العمل، الجنس، اسم الجامعة، سنوات الخدمة)، ومن أهم ما أوصت به الدراسة الاهتمام بسلوكيات وعناصر القيادة التحويلية لزيادة تمكين العاملين.

❖ دراسة أحمد علي صالح ومحمد ديب المبيضين، بعنوان "مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية - بحث ميداني-"، مقال منشور في مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 09، 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسة التمكين الإداري وتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة حيث تم توزيع 336 استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أنه كلما زادت ممارسة التمكين الإداري زاد تجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة على أرض الواقع، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني برامج التدريب البيئي والإداري كثقافة داعمة لتجسيد مبدأ التعليم مدى الحياة وزيادة الوعي بالبيئة وأهمية التمكين في الشركات المبحوثة.

❖ دراسة زيد صادق ماجد وعبد الرضا فرج بدرابي، بعنوان "الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين -دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الأعمال العراقية"، مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 09، العدد 02، 2013.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الأنماط القيادية في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين بحيث تم توزيع 223 استبيان، وقد توصلت الدراسة إلى أن لتمكين العاملين دورا فاعلا في زيادة تأثير نمط القيادة المتبع في المنظمات عينة الدراسة عندما يدخل كمتغير وسيط بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي.

❖ دراسة أبو بكر بوسالم، بعنوان "دور التمكين في التميز التنظيمي -دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية بالمديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل-"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014-2015.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية بحاسي الرمل، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع 340 استبيان، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك دور للتمكين الإداري بنسبة (56.3%) في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية بحاسي الرمل.

❖ دراسة محمود عبد الرحمن الشنطي، بعنوان "أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية - دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية-"، مقال منشور في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 01، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية ودرجة ممارسة القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، وكذلك الكشف عن أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة على جودة الحياة الوظيفية، وذلك بإتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 370 موظفا، وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى جودة الحياة الوظيفية كانت متوسطة، وكذلك مستوى ممارسة القيادة التحويلية كانت أيضا متوسطة، كما وكشفت أن بعدي التأثير المثالي والاعتبارات الفردية يؤثران تأثيرا جوهريا وإيجابيا على جودة الحياة الوظيفية.

❖ دراسة فوزية برسولي، بعنوان "أثر التمكين في الأداء البشري -دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة-"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017-2018.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التمكين بشقية النفسي والهيكلية على الأداء البشري لدى العاملين في المؤسسة المبحوثة، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع 300 استبيان، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين بشقية النفسي والهيكلية على الأداء البشري لدى العاملين في المؤسسة المبحوثة، ومن أهم ما أوصت به الدراسة هو ضرورة اهتمام

المؤسسة بتنمية وتطوير الأداء البشري لدى العاملين وذلك من خلال تبني إستراتيجية خاصة تأخذ بعين الاعتبار تمكين العاملين.

❖ دراسة سعيدة ضيف، بعنوان "القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2018-2019.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الأثر غير المباشر للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال توسيط أسلوب إدارة المعرفة، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي، حيث تم توزيع 340 استبيان وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال توسيط أسلوب إدارة المعرفة، ومن أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة توفير مناخ تنظيمي يدعم القيادة بشكل عام والقيادة التحويلية بشكل خاص من أجل تسريع الخطوات للوصول إلى المنظمات المتعلمة.

❖ دراسة الأخضر صياحي، بعنوان "دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع كوندور ببيرج بوعريرج-"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018-2019.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات الأفراد العاملين في المؤسسة ميدان الدراسة حول مدى توفر سمات القيادة التحويلية بمؤسستهم، وأثر هذا النمط من القيادة على تحقيق التميز التنظيمي واختبار الفروق في تلك التصورات تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، بحيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من 173 عامل، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين) على التميز التنظيمي، وخلصت الدراسة في الأخير إلى اقتراح نموذج لأثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي.

❖ دراسة علي بن عبد الهادي الأمعي، بعنوان "الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي للفنادق خمس نجوم بالسعودية"، مقال منشور في مجلة الاقتصاد والقانون، المجلد 07، 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي في الفنادق خمس نجوم بالسعودية، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق هدف الدراسة تم توزيع 741 استبيان على عينة عشوائية من المديرين في تلك الفنادق، وقد توصلت الدراسة إلى أن تمكين العاملين يلعب دورا وسيطا جزئيا في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي في المؤسسات المبحوثة، ومن أهم ما أوصت به الدراسة هو منح إدارة الفنادق والعاملين بها المزيد من التدريب على الأنماط القيادية الحديثة وإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

❖ *Study Mitzi N Stumpf, The relationship of perceived leadership styles of north Carolina county extension director's to job satisfaction of county extension professionals, requirement for a degree of doctor of education, faculty of north Carolina state university, 2003.*

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي في مقاطعة كارولينا الشمالية، وقد استخدم الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة حيث تم توزيع 232 استبيان، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الرضا الوظيفي تعزى للنمط القيادي المطبق.

❖ *Study Ali Mohammadi & Zahra Boroumand, Transformational leadership and knowledge sharing, International journal of information science and management, Vol 14, No 2, 2016.*

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة، وذلك بالاعتماد على الاستبيان بحيث تم توزيع 47 استبيانا، وقد أظهرت النتائج ارتباطا كبيرا بين نمط القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة.

❖ *Study Moradi Korejan & H. Shahbazi, An analysis of the transformational leadership theory, Journal of Fundamental and applied sciences, Vol 08, No 3; 2016.*

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الإطار النظري للقيادة التحويلية وذلك بالاعتماد على منهج الاستقراء والاستنباط، وقد أشارت هذه الدراسة إلى أن القائد التحويلي ملهم ومبدع ويقود الآخرين بطريقة تجعلهم يحاولون تقديم أداء يفوق التوقعات.

❖ *Study Sang long Choi et al, Transformational leadership, Empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment, journal of Human resources for health, Vol 14, No 73, 2016.*

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة السببية بين القيادة التحويلية والتمكين والرضا الوظيفي في عدد من المستشفيات العامة والخاصة في ماليزيا، وقد تم توزيع الاستبيان على 200 ممرضا، أظهرت النتائج أن التمكين هو الوسيط بين تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي.

❖ *Study Ayman abu Rumman, Transformational leadership and human capital within the disruptive business environment of academia, World journal on educational technology: current issues, Vol 13, No 02, 2021.*

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية على تنمية رأس المال البشري في بيئة أكاديمية، بحيث تم توزيع 131 استبيان على الموظفين العاملين في ثلاث جامعات أردنية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة متبادلة بين القيادة التحويلية ورأس المال البشري.

❖ *Study Usama Salim, Transformational leadership and innovation behavior, Master's Thesis, Department of business Administration, European University of Lefke, 2020-2021.*

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، بحيث تم توزيعه على 205 موظف في المؤسسة المبحوثة، وقد تم التوصل إلى وجود علاقة موجبة بين متغيري الدراسة، ومن أهم ما أوصت به الدراسة هو تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية في المؤسسة المبحوثة لما لها من أثر إيجابي على السلوك الإبداعي.

التعقيب على الدراسات السابقة

بعد عرض أهم الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، يمكن القول أن دراستنا الحالية جاءت بناء على الطرح الذي قدمته الدراسات السابقة في حقل القيادة التحويلية وتمكين العاملين، وما توصلت إليه من استنتاجات وما أفرزته من توصيات، حيث ساهمت الدراسات السابقة في إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر البحثية النظرية والتطبيقية، مما سهل علينا

وضع منهجية الدراسة بتحديد المشكلة وبناء أداة مناسبة للموضوع، كما تم الاعتماد عليها من أجل مقارنة نتائجها مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج.

بالإضافة إلى ما سبق، فإن دراستنا الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في العديد من العناصر أهمها اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، إلى جانب استخدام أسلوب العينة والاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة.

من ناحية أخرى، تجدر الإشارة إلى أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في الجوانب التالية:

- **من حيث الهدف:** تهدف دراستنا الحالية إلى كشف العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين، ولم تسبقها أي دراسة في ذلك ما عدا دراسة واحدة عربية وهي دراسة أحمد صادق الرقب على حد علمنا.
- **من حيث تطبيق الدراسة:** طبقت الدراسات السابقة في بيئات عربية وأجنبية ومحلية (جزائرية)، ويكمن الاختلاف في أن دراستنا الحالية لم تطبق بعد في البيئة الجزائرية على حد علمنا.
- **من حيث مجال التطبيق:** طبقت هذه الدراسة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، والتي لم يسبق فيها إجراء دراسة مماثلة بنفس المتغيرات.
- **من حيث النتائج المتوصل إليها:** تختلف دراستنا الحالية عن نتائج الدراسات السابقة من حيث الفترة الزمنية وحجم العينة وطبيعة النتائج.

حدود الدراسة:

ويقصد بها مجال الدراسة، حيث تحددت الدراسة بمجموعة من المجالات وهي كما يلي:

أولاً: الحدود الموضوعية

تستهدف هذه الدراسة بشكل أساسي معالجة دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين، أي أن المتغير المستقل هو القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية الاعتبارية الفردية)، أما المتغير التابع فهو تمكين العاملين بأبعاده الستة (تفويض السلطة، المشاركة فرق العمل، المعلومات والاتصال، التحفيز والتشجيع، التدريب والتعليم).

ثانيا: الحدود المكانية

لإسقاط الدراسة على أرض الواقع تم اختيار المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة لتوزيع الاستبيان فيها باعتبارها أداة الدراسة، وهذا لما تتمتع به هذه المؤسسة من مكانة وطنية إضافة إلى توافرها مع موضوع الدراسة.

ثالثا: الحدود البشرية

تمثلت في عينة عشوائية من العاملين بالمؤسسة المينائية بولاية سكيكدة على اختلاف مراكزهم الوظيفية (إطار، عون تحكم، عون تنفيذ).

رابعا:الحدود الزمنية

امتدت دراستنا بصفة عامة على مدار خمس سنوات، ابتداء من ديسمبر 2017، أما في ما يخص الدراسة الميدانية فقد تمت في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة خلال الثلاثي الأول من سنة 2021.

صعوبات الدراسة:

تركزت الصعوبات التي واجهتنا عند معالجة موضوع الدراسة في جانبين رئيسيين، أولهما قلة المصادر والمراجع التي تناولت العلاقة بين متغيري الدراسة وهما القيادة التحويلية وتمكين العاملين وخصوصا العربية منها، أما الجانب الثاني فهو متعلق بدراستنا الميدانية، بحيث واجهتنا بعض الصعوبات في قبول طلب التريص في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة خصوصا وأن دراستنا تزامنت مع جائحة كورونا التي فرضت على المؤسسات العديد من القيود، بالإضافة إلى صعوبة الحصول على بعض المعلومات التي تحظى بالسرية وتحفظ العمال عليها وهو ما يميز بيئة الأعمال الجزائرية التي لا زالت تعاني خوفا من مشاركة المعلومات، إلى جانب صعوبة إجراء المقابلات مع رؤساء الأقسام بسبب ارتباطاتهم العديدة.

هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها والإحاطة بالموضوع والإلمام بجميع حيثياته وجوانبه، تم تقسيم هذه الدراسة إلى قسمين، القسم الأول يتعلق بالجانب النظري ويشمل فصلين، أما القسم الثاني فيتعلق بالجانب الميداني ويشمل فصل واحد، وكانت هيكلية الدراسة كما يلي:

الفصل الأول: بعنوان "الإطار النظري للقيادة التحويلية"، وقد قسم إلى أربعة مباحث، حيث تناول المبحث الأول القيادة الإدارية، في ما تناول المبحث الثاني القيادة التحويلية، بينما تطرق المبحث الثالث إلى أبعاد القيادة التحويلية، وفي المبحث الرابع تم التركيز على خصائص القائد التحويلي في المؤسسة.

الفصل الثاني: بعنوان "مساهمة القيادة التحويلية في تمكين العاملين"، وقد قسم إلى أربعة مباحث حيث تناول المبحث الأول ماهية تمكين العاملين، أما المبحث الثاني فقد تطرق إلى نماذج تمكين العاملين، في ما تم تخصيص المبحث الثالث لأبعاد تمكين العاملين، بينما تضمن المبحث الرابع علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين.

الفصل الثالث: بعنوان "دراسة تحليلية لدور القيادة التحويلية في تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة"، وقد قسم إلى أربعة مباحث، حيث تضمن المبحث الأول تقديم المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، بينما تناول المبحث الثاني الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، في حين تضمن المبحث الثالث التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة، أما المبحث الرابع فقد تضمن اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.

المفصل الأول

الإطار النظري للقيادة التحويلية



تمهيد

تواجه المؤسسات في بيئة الأعمال الحالية تحديات عديدة نظرا للتغيرات السريعة والمتلاحقة التي تشهدها مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، ولعل من أهم ما أحدثته التحولات العالمية من تأثير جذري في الفكر التسييري هو الاهتمام المتنامي بالموارد البشري باعتباره موردا إستراتيجيا وطاقه ذهنية وقدرة فكرية وعنصرا فاعلا وقادرا على المشاركة الإيجابية، وعليه كان لزاما على المدير أو القائد الاعتراف بأهمية العنصر البشري ودوره الفعال في استمرارية المؤسسة ونجاحها، فالاتجاه الجديد للمؤسسات يقوم على أساس منهجي وعلمي يعزز من قوتها وينمي قدراتها التنافسية، ويتخذ من القيادة الإدارية وسيلة أساسية للوصول إلى الهدف المنشود، وبالتالي يمكن القول أن القيادة الإدارية هي القضية المحورية لأي مؤسسة بمختلف مستوياتها التنظيمية.

ومن هذا المنطلق كان من الضرورة بمكان إيجاد أو استحداث نمط قيادي قادر على التعامل مع تحديات العصر وظروفه، ويعد نمط القيادة التحويلية احد أهم الأنماط القيادية الحديثة والتي يمكن اعتبارها القيادة الأنسب لمؤسسات القرن الواحد والعشرين، لما يتميز به القائد التحويلي من صفات ذهنية وكاريزمية تؤهله لأن يكون مصدر إلهام التابعين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق رؤية المؤسسة.

وبناء على ما سبق، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- ★ المبحث الأول: القيادة الإدارية
- ★ المبحث الثاني: القيادة التحويلية
- ★ المبحث الثالث: أبعاد القيادة التحويلية
- ★ المبحث الرابع: القائد التحويلي في المؤسسة "ملاحم وتحديات"

المبحث الأول: القيادة الإدارية

من أجل ضمان البقاء والاستمرارية في بيئة الأعمال من جهة، وتحقيق التميز من جهة أخرى، أصبح الاهتمام بموضوع القيادة من أولى اهتمامات المؤسسات، على اعتبار أن نجاح وتفوق المؤسسات مرتبط بوجود قيادة فعالة، حيث أصبحت القيادة في الوقت الراهن لب العملية الإدارية وقلبها النابض، والمعيار الذي يتم على أساسه الحكم على نجاح أو فشل المؤسسة.

وعليه سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى ماهية القيادة الإدارية، تطورها الفكري، نظرياتها وأنماطها.

المطلب الأول: ماهية القيادة الإدارية

بالرغم من الاهتمام الكبير الذي أولاه علماء الإدارة لموضوع القيادة، إلا أنهم لم يتمكنوا من وضع تعريف موحد لمفهوم القيادة الإدارية، وهذا راجع لتباين منطلقاتهم الفكرية، ولذلك سنحاول في ما يلي عرض أهم التعريفات التي قدمت لمفهوم القيادة أولا وأهم المفاهيم المرتبطة بها، ثم نتطرق إلى أهم التعريفات التي قدمت لمفهوم القيادة الإدارية للوصول لتعريف إجرائي لهذا المفهوم، كما أننا سنتعرف على أهمية القيادة الإدارية، خصائصها ومهاراتها.

أولا: مفهوم القيادة الإدارية

1- مفهوم القيادة والمفاهيم المرتبطة بها

1-1- القيادة لغة:

قَادَ الدَّابَّةَ قَوْدًا، وَقِيَادًا وَقِيَادَةً، بمعنى مشى أمامها آخِذًا بِمَقْوَدِهَا¹. وفي لسان العرب (لابن منظور) القَوْدُ نقيض السَّوْقِ، فيقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقَوْدُ من الأمام والسَّوْقُ من الخلف²، وفي هذا إشارة إلى أن موقع القائد في المقدمة أو الطليعة حتى يكون مرشدا ومحفزا لأتباعه، ومنه نستنتج أن القيادة عملية أمامية ينتج عنها إتباع على عكس السَّوْقِ الذي يقتصر على التوجيه والإرشاد على اعتباره عملية خلفية.

¹ إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط (الجزء الثاني)، الطبعة الثانية، دار إحياء التراث العربي، مصر، 1973، ص 765.

² ابن منظور أبو الفضل، لسان العرب، الطبعة الحادية عشر، دار صادر، بيروت، 2000، ص 315.

وبالرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة، لوجدنا أن كلمة قيادة "Leadership" مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ما وذلك كما ذكر (Arendt) إذ أن الفعل اليوناني "Archien" بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم يتفق مع الفعل اللاتيني "Agere" ومعناه يحرك أو يقود، وكان الاعتقاد السائد في الفكرين يقوم على أن كل فعل من الأفعال السابقة ينقسم إلى جزأين: بداية يقوم بها شخص واحد ومهمة أو عمل ينجزه آخرون¹، والقيادة حسب رأي (Arendt) تقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بين من يبدأ الفعل وبين من ينجزه².

وفي اللغة الانجليزية، القيادة "Leadership" هي كلمة مركبة من شقين "Leader" و "ship"، هذه التركيبة تشير إلى التحكم، والنوعية أو القدرات التي تؤهل شخصا بأن يكون قائدا أو في منصب قيادة³.

1-2- القيادة اصطلاحا:

لمصطلح القيادة جاذبية وغموض يماثل جاذبية وغموض مصطلح السعادة، فهي تعتبر صفة إيجابية مرادفة للشخصيات الناجحة، ولكن هناك اختلاف وتباين في الآراء حول مفهومها⁴. وفي الحقيقة، كما قال (Stogdill) في مراجعته للبحوث التي أجريت حول القيادة بأن هناك تعريفات للقيادة تقارب في عددها عدد الباحثين الذين حاولوا تعريفها⁵، ويعزى هذا التعدد والاختلاف إلى تباين الانتماءات الفكرية، الإدارية والاجتماعية للباحثين، وعليه سنورد فيما يلي بعض التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة -على سبيل المثال لا الحصر- بهدف الوصول إلى تعريف إجرائي شامل لها.

عرفها (MacGregor Burns) بأنها: "عملية تعبئة متبادلة من قبل أشخاص لديهم دوافع وقيم معينة، من أجل تحقيق أهداف يسعى إليها كل من القادة والأتباع بشكل مستقل أو متبادل"⁶.

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص86.

² طارق عبد الرؤوف، القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص28.

³ Ghadah T. Angawi, *Neocharismatic Leadership, First edition, Springer cham, USA, 2021. P1.*

⁴ هدى بنت عبد الله الحديثي، هيفاء بنت محمد المطيري، قيادة التغيير، مركز البحوث والدراسات، السعودية، 2019، ص24.

⁵ بيتر ج. نورث هاوس، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، الطبعة السادسة، مركز البحوث والدراسات، السعودية، 2013، ص22.

⁶ James MacGregor Burns, *leadeship, Harper & Row, New York, 1978, p425.*

وعرفها أيضا (Warren G.Bennis) بأنها: "القدرة على حث الأتباع وتحفيزهم"¹. أما (Bass) فعرفها بأنها "عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الأفراد والجماعات وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في اتجاه الهدف المراد الوصول إليه"².

في حين عرفها (Hemphill) بأنها: "أنشطة وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشكلات المتعددة"³.

ويرى (Rost) بأن القيادة هي: "علاقة تأثير بين القادة والأتباع الذين يتطلعون إلى إجراء تغييرات حقيقية تنعكس على أهدافهم المتبادلة"⁴. كما عرفها (Stogdill) بأنها "عملية التأثير في نشاط مجموعة منظمة تجاه تحقيق هدف محدد"⁵.

وأشار (العياصرة وبني أحمد) إلى أن القيادة: "ظاهرة نفسية واجتماعية تقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بين القائد وباقي أعضاء الجماعة التي يقودها، وينتج عنها تأثير القائد في الجماعة، ورغبة الجماعة في الانقياد لإشباع حاجاتها"⁶. أما (Kontz & Donnell) فعرفاها بأنها "فن التأثير على المرؤوسين عمليا بحيث ينفقون كل جهودهم طوعا لتحقيق الأهداف الجماعية"⁷.

في حين عرفها (العمرى) بأنها: "القدرة على التأثير في الآخرين أفرادا أو جماعات، في قيمهم وأفكارهم وسلوكهم، ومن ثم القدرة على إحداث تغيير في الأهداف التي يرغب بها القائد"⁸.

¹ مجموعة من الكتاب، قيادة الأفراد، ترجمة نور الدائم بابر عبد الله، الطبعة العربية الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، 2011، ص21.

² Daniel Maltais, Michel Leclerc, Natalie Rinfret, *Le Leadership Administratif comme concept utile à la modernisation de l'administration publique*, Revue française d'administration publique, N 123, France, 2007, p425.

³ صالح عبد الرضا رشيد، ليث علي مطر، القيادة الخادمة: منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع، العراق، 2016، ص15.

⁴ Cam Caldwell, Verl Anderson, *COMPETITIVE ADVANTAGE: Strategies, Management and Performance*, Nova Science Publishers, USA, 2017, p7.

⁵ ستيفن ر.كوفي، العادة الثامنة: من الفعالية إلى العظمة، ترجمة ياسر العتي، الطبعة الأولى، دار الفكر، دمشق، 2006، ص511.

⁶ معن محمود عياصرة، مروان بني أحمد، القيادة الإدارية والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص139.

⁷ H.Koontz, C.O'Donnell, *Management principes et méthodes de gestion*, McGraw-Hill Professional, Canada, 1980, p490.

⁸ إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، القيادة الإدارية والقائد الإداري، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الجيزة، 2015، ص16.

مما سبق؛ نستنتج بأن هناك ثلاث أبعاد رئيسية للقيادة، لا يكاد يخلو منها أي تعريف من التعريفات السابقة، ألا وهي: القائد، التابعين، الهدف؛ علاوة على ذلك نجد أن هذه التعريفات ركزت على عنصر التأثير، هذا الأخير يعتبر بمثابة جوهر أو لب عملية القيادة.

ومنه يمكننا تعريف القيادة بأنها عملية تفاعلية بين القائد والتابعين، بحيث يركز دور القائد على التأثير في سلوكيات التابعين وتحفيزهم وإرشادهم وتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف معينة ومشتركة، سواء تعلقت بالمؤسسة أو القائد أو التابعين.

1-3- التمييز بين القيادة وبعض المفاهيم المرتبطة بها:

لعل من أهم الصعوبات التي تواجه الباحثين في المجال الإداري التمييز بين مفهوم القيادة وبعض المفاهيم الأخرى كالإدارة والرئاسة، وهذا ما سيتم إزالة الغموض واللبس عنه في ما يلي:

• القيادة والإدارة: يخلط الكثير بين مصطلحي القيادة والإدارة، لكن المصطلحين مختلفين تماما في الحقيقة فالقائد يمكن أن يكون مديرا أيضا ولكن ليس كل مدير يصلح قائدا¹.

وقد عرف (Henri Fayol) الإدارة على النحو التالي "أن تدير هو أن تخطط، وتنظم، وتصدر الأوامر، وتنسق، وتراقب"²؛ في حين عرفها (Frederik Taylor) بأنها "أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة"³؛ أما القيادة فهي العملية التي يستطيع من خلالها خلالها القائد التأثير في سلوك التابعين لتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المرسومة. ومنه فالقيادة تختلف عن الإدارة من حيث أن القيادة يحركها التأثير الإيجابي في الآخرين، بينما الإدارة يحركها التسيير، فالقيادة تهتم ببناء الرؤية المستقبلية ووضع الاستراتيجيات لإحداث التغييرات التنظيمية وتعبئة أعضاء التنظيم خلف الاتجاهات التي تم تحديدها وتحفيزهم وتشجيعهم، بينما تركز الإدارة على البرامج التفصيلية والجدول الزمنية المتعلقة بتنفيذ المهام وتأطير عملية استغلال موارد التنظيم⁴.

¹ إبراهيم العدلي، فن الإدارة الحديثة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص16.

² علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص80.

³ علي محمد منصور، مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص211.

⁴ سيد الهواري، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2008، ص31.

ويرى (Kotter) بأن القيادة مكملة للإدارة وليست بديلا لها، بحيث أن الإدارة تهتم بالتخطيط ووضع الموازنات الخاصة بالفترات المقبلة وتحديد خطوات التنفيذ وتخصيص الموارد الضرورية لذلك، بينما تهتم القيادة بتنمية الرؤية المستقبلية ووضع استراتيجيات لإنجاز تلك الرؤية، كما تقوم الإدارة بتوظيف وتنظيم الموارد البشرية من خلال وضع الهيكل التنظيمي وتحديد المسؤوليات وتفويض السلطات وبناء نظام لمتابعة التنفيذ بشكل تفصيلي وتحديد الانحرافات من أجل تصحيح الأخطاء، وتقوم القيادة بملء الفراغات وإيصال الأفكار الجديدة للمرؤوسين الذين يشكلون اتحادات من أجل فهم الرؤية المستقبلية والعمل على تحقيقها. وأخيرا تعمل الإدارة على تحقيق المخططات من خلال الرقابة وحل المشاكل، وتقوم القيادة بتوجيه المرؤوسين وتحفيزهم للتغلب على كل المعوقات من جهة وتحقيق تغييرات جوهرية ومفيدة من جهة أخرى¹.

فالتمايز بين القيادة والإدارة لا يلغي التكامل، فكما يقول أب الإدارة في العصر الحديث (Peter Drucker) أنهما جزآن لمنظومة واحدة، فوجود إدارة فقط يؤدي إلى الجمود وعدم مسايرة التقدم؛ نظرا للتركيز على التفاصيل دون النظر إلى الصورة الكاملة، إلى جانب تجنب المخاطرة والتركيز على اللوائح والأنظمة؛ مما يؤدي إلى انخفاض معدلات الابتكار والتطوير، وبالتالي انحدار المنظمة وتخلفها.

وعلى الجانب الآخر، إذا توفرت القيادة دون الإدارة يصبح التركيز على التصورات العامة دون الاهتمام بالتفاصيل، وتكون الرؤية منفصلة عن الواقع، ويتحول التنفيذ إلى فوضى نتيجة عدم الاهتمام بالميزانيات والتنسيق والإجراءات؛ مما يترتب عليه انخفاض كفاءة التنفيذ للتغييرات والتحسينات².

وتشترك القيادة والإدارة في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة³.

وفيما يلي عرض مبسط لمعايير المقارنة بين القائد والمدير:

¹ حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص418.

² بيتر ف. دراكر، تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين، ترجمة إبراهيم بن علي الملحم، الطبعة الأولى، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2004، ص 77.

³ بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص55.

الجدول رقم (1-1): معايير المقارنة بين المدير والقائد

معايير المقارنة	المدير	القائد
العلاقة بينه وبين التابعين	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد الكلي عليها.	تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية.
الثقة بالآخرين	عدم الرغبة في الاندماج مع الآخرين والافتناع بهم.	تكريس الجهود وإثارة الحماس والرغبة في تحمل المخاطر معهم.
ثقافة الجماعة	يحاول بناء معايير ضمنية مع الفريق.	يشارك القيم الرئيسية والمبادئ وسلوك الجماعة ويعتبرها قواعد أساسية لمعايير الجماعة.
السلوك	معايير سلوكية تقليدية.	معايير غير تقليدية.
الخبرة وكيفية الحصول عليها	الخبرة في استخدام الوسائل المحددة لتحقيق الأهداف.	استخدام وسائل غير اعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي.
علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يبقى الوضع كما هو ولا يبدي أي تغيير.	يبدع في تغيير الوضع الموجود.
أساس القوة ومصدرها	قوة الموقع وقوة الشخصية المعتمدة على المركز الاجتماعي.	قوة شخصيته معتمدة على خبرته وثقته بنفسه وإعجاب التابعين به وبسماته البطولية.
الأهداف المستقبلية	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية	رؤية ثاقبة متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن.

المصدر: رضوان محمود عبد الفتاح، القائد المتميز بين الموهبة والإبداع، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013، ص ص 15-16.

● القيادة والرئاسة: مما لا شك فيه أن القيادة والرئاسة تشتركان في خصائص معينة، إلا أن التشابه لا يلغي الاختلاف ولا يمنع من وجود فروق بينهما. وتعرف الرئاسة بأنها "الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للمرؤوسين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة، والرئيس هو الشخص الذي يشغل مركزا رئيسيا في تنظيم رسمي ويكون مسؤولا عن مجموعة من الأشخاص ويملك سلطات رسمية اتجاههم"¹.

¹ ظاهر كلالدة، محمد مرسي، الإدارة التعليمية، دار العالم العربي، القاهرة، 1984، ص 24.

يتضح من التعريف السابق أن طريقة اختيار كل من القائد والرئيس تختلف عن الآخر، فالقائد يظهر تلقائياً وينبع من داخل الجماعة ويختار الأتباع اختياراً حراً، أما الرئيس يتم تعيينه وفق الظروف والأوضاع المحيطة بالمؤسسة وقوانين العمل والتخصص، أي أن الرئيس شخص من خارج الجماعة، أو مفروض عليها فرضاً. بالإضافة إلى ذلك نجد أن سلطة القائد تعتمد على القوة التي يمتلكها ذاتياً، ويمنحها له الأفراد بعد اعترافهم به واختيارهم له، أما سلطة الرئيس فهي مستمدة من خارج الجماعة وتتمثل في نظام له ضوابط تحدده، إلى جانب ذلك يتم تحديد أهداف جماعة المرؤوسين من قبل الرئيس وفقاً لمصلحة التنظيم الرسمي وبذلك يغيب الإحساس بالعمل الجماعي المشترك لتحقيقها، في حين يشارك أعضاء الجماعة القائد في تحديد الأهداف المشتركة والالتزام والتعهد بتنفيذها¹.

من ناحية أخرى، قد يجمع الرئيس بين صفتي القائد والرئيس، إذا توافرت فيه شروط القيادة، فإذا لجأ إلى استعمال السلطة الرسمية في تسيير شؤون المؤسسة فهو رئيس فقط، أما إذا اتجه إلى بسط نفوذه بالإقناع والرضا واستمالة أفراد التنظيم إليه، وجعل السلطة الرسمية آخر الوسائل التي يلجأ إليها فقد أصبح قائداً بالإضافة إلى كونه رئيساً، وهكذا فليس كل رئيس قائد، في حين أن العكس صحيح أي أن كل قائد هو بالضرورة رئيس².

ويمكن تلخيص أهم الفروق التي أوردناها بين القائد والرئيس في الجدول التالي:

¹ حسن عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة : دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص ص 230-231.

² ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص ص 103-104.

الجدول رقم (1-2): الفرق بين القائد والرئيس

القائد	الرئيس	مجال المقارنة
يختار من طرف أفراد الجماعة	مفروض من السلطة العليا	التعيين والاختيار
يوجد في التنظيم الرسمي وغير الرسمي	يوجد فقط في التنظيم الرسمي	مكانته في التنظيم
شخصيته وحب واقتناع التابعين له	يعتمد على السلطة الممنوحة له	مصدر قراراته
يثير الحماس نتيجة الإقناع والرضا	نتيجة الخوف من سلطته الرسمية	السبب لتنفيذ قراراته
يعرف ما هو الخطأ ويصلحه	يعرف من المخطئ ويعاقبه	التقييم
يوضح كيف يتم العمل وينظمه	يعرف كيف يتم العمل ويوزعه	تنظيم العمل
يهتم بالأفراد والعمل	يهتم بالأشياء المادية	الاهتمام
يسأل	يأمر	الأمر
يعمل جاهدا لاتباعه لتحقيق الهدف المرغوب	يعمل جاهدا لينتج	الهدف
القائد يكتسب الاحترام والولاء	يأمر الأفراد باحترامه	الولاء والاحترام
يقول نحن حققنا الهدف	يقول أنا حققت الهدف	الانجاز
ينظر إلى اليوم والمستقبل	ينظر إلى اليوم أي الوضع الراهن	الرؤية

المصدر: علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر، الأردن، 2010، ص

ص31-32.

بعد عرض مختلف المفاهيم المرتبطة بالقيادة وتحديد أوجه التداخل والاختلاف بينها، سنحاول من خلال الجدول التالي تلخيص أهم الفروق بين القائد، المدير والرئيس.

الجدول رقم (1-3): الفرق بين القائد، المدير والرئيس

وجه المقارنة	القائد	المدير	الرئيس
الاختيار	ينبع من داخل الجماعة لاعتراف تلقائي من جانب الأفراد.	يحصل على مركزه بالتعيين.	يأتي نتيجة النظام وليس نتيجة الاعتراف التلقائي.
الهدف	يعمل لتحقيق الهدف الذي ترسمه الجماعة.	هدفه حياة ثروة أو جاه.	يعمل لتحقيق هدفه الذي يختيره في حدود مصالحه.
الأفراد	الأفراد يختارون القائد ويصبحون أتباعا له.	لا نطلق على الأفراد أتباعا بل مرؤوسين.	لا نطلق على المرؤوسين أتباعا لأنهم لا يقبلون سلطته باختيارهم.
السلطة	سلطة القائد نابعة اختاريا من الجماعة.	ترجع السلطة لأكبر الأعضاء أو أكثرهم أقدمية.	سلطة الرئيس نابعة من خارج الجماعة.
العلاقة	يعمل القائد على الامتزاز بأتباعه والاختلاط بهم.	العلاقة تحكمها اللوائح ومرتبطة بالعمل.	توجد هوة تباعد اجتماعي مقصودة بين الرئيس والمرؤوسين

المصدر: جمال ماضي، القيادة المؤثرة، الطبعة الأولى، المدائن للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995، ص13.

من خلال الجدول السابق، يتضح أنه ليس كل مدير قائدا، أو كل رئيس قائدا، وبالتالي فالمدير والرئيس بالتدريب والإعداد، إذا توافر الاستعداد مع الموهبة، وإن وُجدت مواصفات معينة، قد يكون كل منهما قائدا¹.

2- مفهوم القيادة الإدارية:

بعدها تطرقنا في ما سبق لمفهوم القيادة، وأهم الفروق بينها وبين الإدارة والرئاسة، سيتم في ما يلي تقديم تعريف للقيادة الإدارية، بحيث يركز هذا التعريف على التفاعل بين القيادة والعملية الإدارية، أي القيادة التي تتم في إطار التنظيم الإداري. وبالرغم من تعدد التعريفات التي قدمها العلماء في مجال الإدارة لمفهوم القيادة الإدارية، إلا أنه لم يتم الاتفاق على تعريف جامع وموحد له، ويعزى ذلك إلى اختلاف المذاهب والاتجاهات الفكرية للباحثين في هذا المجال. ومن بين أهم التعريفات التي قدمت لهذا المفهوم ما يلي:

¹ المرجع نفسه، ص13.

عرفت القيادة الإدارية بأنها: "الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة المنظمة عندما يقوم بالتأثير في المرؤوسين ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة"¹.

كما عرفت بأنها: "توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال انقياد أفراد الجماعة طواعية للقائد الإداري وذلك لما يتمتع به من خصائص وميزات وقدرات، وكذا ظروف مواتية تساعده على التأثير في الجماعة"².

وعرفت كذلك بأنها: "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية والتأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون على تحقيق الهدف"³.

وتم تعريفها أيضا بأنها: "مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة أو المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه، وكسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، حيث يقوم بتحفيظهم وتوجيههم والاتصال بهم، ويقدم لهم الرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة"⁴.

في حين عرفها آخرون بأنها: "مجموعة الصفات والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل القائد الإداري في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة قادرا على التوجيه والإشراف السليمين، ومساعدة مرؤوسيه على تخطي العقبات التي يصادفونها في أعمالهم وعلاقاتهم مع الآخرين وتطوير أدائهم ومقدرتهم على العمل الجاد والسلوك السليم"⁵.

¹ خالد بن عبد الرحمن الجريسي، القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري، الطبعة الثالثة، دار الألوكة للنشر، الرياض، 2016، ص26.

² طارق عبد الحميد البديري، أساسيات في علم إدارة القيادة، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص29.

³ عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2017، ص159.

⁴ علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص19.

⁵ عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012، ص12.

وهناك من ذهب إلى تعريفها بأنها: "من المفاهيم المحورية التي تشير إلى مجموع السلوكيات التي يمارسها القائد مع الجماعة من أجل تحقيق الأهداف بأكبر قدر من الفعالية وبأعلى درجة من الكفاءة، كما أنها تمثل محصلة التفاعل بين خصال شخصية القائد وشخصية الأتباع وطبيعة المهمة وسمات النسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط بالمنظمة"¹.

وأشار البعض بأنها: "بعد مهم لوظيفة التوجيه، وتنبه إلى أن مسؤوليات أي إداري لا تشمل مهمات فنية فقط، كالتأكد من إعداد الخطط والأنظمة وغيرها، بل عليه التأكد من حسن فهم وتقبل العاملين للعمل والتزامهم بأهداف المؤسسة والولاء لها وغيرها من القضايا التي تتعلق بخلق رابط وجداني بينه وبينهم يجعلهم يستجيبون لما يريده منهم"². ويرى آخرون بأنها: "قدرة فرد (القائد الإداري) على التأثير والإقناع لتوجيه أفراد الجماعة باعتماد قوة التأثير الشخصي بصفة أساسية، وقوة المنصب الرسمي بصفة ثانوية"³.

بناءً على ما تقدم من تعريفات لمفهوم القيادة الإدارية، يمكننا تعريف القيادة الإدارية بأنها: "العملية الناتجة عن التفاعل بين السمات والخصائص الشخصية للشخص المكلف بإدارة المؤسسة (القائد الإداري) والسلطة الرسمية المخولة له، للتأثير في المرؤوسين واستمالتهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المرسومة طواعيةً، بأكبر قدر من الفعالية وبأعلى درجة من الكفاءة".

وعليه فالقيادة الإدارية تختلف عن القيادة بمفهومها العام؛ ذلك أن الأخيرة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة نشاطها، ثم على ما يتوفر لها من سمات وصفات شخصية، بالإضافة إلى ذلك نجد أن القيادة الإدارية تمثل العملية التي من خلالها يتم التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات وأنها تتطلب إماما بتخصص الإدارة الذي يعتبر وسيلة القائد في التأثير على مرؤوسيه⁴.

¹ طريف شوقي محمد فرج، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، الطبعة الثانية، مكتبة غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1992، ص41.

² سعاد نانث برنوطي، الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص363.

³ شهدان عادل الغريابوي، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2020، ص17.

⁴ هبة قندل، دور القيادة الإدارية في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أسلوب الإدارة بالقيم -دراسة حالة قطاع التعليم العالي بالجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم والاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 3، الجزائر، 2016-2017، ص47.

ثانيا: عناصر القيادة الإدارية

من مسلمات العمل القيادي توفر عناصر أساسية لاكتمال صورته، وهذا الأساس هو اشتراك قائد وتابعين له في تحقيق أهداف مشتركة، ولا يعني توفر صفات القيادة في شخص معين أنه أصبح قائدا، لأن القيادة بطبيعتها تحتاج إلى تابعين، كما أن وجود جماعة من الناس لا يعني وجود قائد، ولكن لابد أن يكون هناك هدف تسعى إليه هذه الجماعة، ومن هذا المنطلق فالقيادة قد تظهر نتيجة لظروف أو مواقف اجتماعية للوصول إلى هدف¹.

وانطلاقا من التعريفات السابقة للقيادة الإدارية، يتبين أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة الإدارية، وهذه العناصر يمكن إجمالها في المعادلة التالية:²

$$L = F(l.f.g.w.s)$$

بحيث:

L: القيادة

F: دالة أو نتيجة التفاعل

l: القائد

f: الأتباع (المرؤوسين)

g: الهدف

w: قوة التأثير

s: الموقف السائد

وفي ما يلي سوف نتناول بالتحليل كل عنصر من هذه العناصر على حدى:

¹ طارق عبد الحميد البدري، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 2001، ص52.

² صبحي العتيبي، تطور الأنشطة الإدارية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص414.

1- القائد الإداري: هو ذلك الشخص الذي تم تعيينه من جهة الاختصاص، أو قد يتم انتخابه، ويلجأ غالباً لاستخدام السلطة غير الرسمية في التأثير على سلوك العاملين، وقد يضطر أحياناً إلى استخدام السلطة الرسمية، ونطاق اهتمامه ينصب على البيئة الداخلية والخارجية معاً¹، فهو صاحب القدرة على التأثير في الآخرين ويمكن أن يحدد الهدف ويلهم ويحفز ويدفع الآخرين من أجل العمل من أجله².

وبشكل عام القادة نوعان: قادة طبيعيين وقادة إداريون؛ فالقادة الطبيعيون هم قادة بالفطرة، لديهم موهبة القيادة بما يملكونه من خصال وصفات انتقلت إليهم بالوراثة مثل الزعماء الذين لديهم التميز والبروز والكاريزما الخاصة بهم؛ أما القادة الإداريون فهم قادة طبيعيين يحتاجون إلى تنمية وصقل موهبة القيادة لديهم عن طريق التعلم والتدريب³، وعليه فإن القائد الإداري يعتبر أهم عنصر في العملية القيادية باعتباره الأكثر تأثيراً على الجماعة.

ولكي يؤثر القائد الإداري في أتباعه بفعالية ويحقق معهم نتائج إيجابية، يجب أن تتوفر فيه مجموعة من السمات أو الصفات، وقد تختلف الصفات المطلوبة في القادة من موقف لآخر، إلا أن البحث والتحليل للقادة الإداريين مكن من تحديد مجموعة من الصفات التي يتحلى بها القادة الأكفاء.

وقد حدد (John Adayer) صفات القائد الناجح والتي يمكن إجمالها في:⁴

- الحماسة لإنجاز الأشياء التي يمكنهم من خلالها الاتصال بالآخرين.
- الثقة والإيمان بأنفسهم بصورة يمكن أن يشعر بها الآخرون (ولكن لا ينبغي أن تكون الثقة زائدة عن الحد فقد تقود إلى الغطرسة).
- الإصرار والمطالبة بمعايير مرتفعة والسعي للحصول على الاحترام (وليس بالضرورة أن يحظى بالشعبية).
- رعاية الأفراد ومراعاة مشاعر الغير.
- التواضع والرغبة في الاستماع للآخرين وتحمل اللوم (لا تكن متكبراً أو متغطرساً).
- الموهبة والمهارة التقنية المتعلقة بالمهمة الموكلة إليه.
- توجيه المبادرات والمشاريع.

¹ محمد الصيرفي، القيادة الإدارية والإبداعية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006، ص 127.

² نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 31.

³ ماهر محمد صالح حسن، مرجع سبق ذكره، ص 21.

⁴ سلطان محمد المطيري وآخرون، القيادة والتفكير، ص ص 16-17، تاريخ الإطلاع: 2021/10/18، من الموقع:

<https://www.moe.edu.kw/teacher/supervisorD2019>.

- التكامل والصدق مع النفس (التكامل الشخصي).
- الرشد والأمانة التي تولد الثقة.
- الإلهام المتعلق بالجاذبية الشخصية والقدرة على تحفيز الآخرين.
- إحساس واضح بالغاية والأهداف والتركيز والالتزام.
- أما (عامر عوض) فقد أورد الصفات التالية:¹
- راحة العقل والإيمان بالعمل الذي يتولاه القائد أيا كان نوع هذا العمل.
- أن يكون ديمقراطياً، وألا يستغل باتخاذ القرارات الهامة وحده، بل يشرك معه من يراهم من ذوي الخبرة العالية من أفراد المنظمة.
- الاعتماد على الحقائق الواقعية بعيداً عن حالات عدم التأكد والعشوائية.
- جعل مصلحة الأفراد من أولوياته، فلا يتخذ أي قرار إلا بعد دراسة عواقبه وردود الأفعال تجاهه من طرف المرؤوسين.
- الشجاعة، بحيث يستطيع مواجهة المواقف المختلفة دون خوف.
- القابلية البدنية، أي يجب أن لا يتسم بعيب بدني أو تشويه يقعده، والتي قد تحول دون أدائه التام للمهام المنوطة به وأن يكون قوي الأعصاب لا تهزه المشاكل.
- المحبة المتبادلة بينه وبين الأتباع.
- القدرة على كسب ثقة الآخرين.
- القدرة على تحمل المسؤولية.
- المعرفة بالأصول العلمية للإدارة، هذا من شأنه أن يوفر حجم الجهد المبذول، وكذا أداء مهامه على أكمل وجه.

ويمكن تلخيص صفات القائد الإداري الناجح من خلال الجدول التالي:

¹ عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، (د.ت)، ص ص 225-226.

الجدول رقم (1-4): صفات القائد الناجح

الصفة	التحليل القيادي
التحفيز	الرغبة الداخلية لدى القائد لاستعمال قوته لتحويل الناس للوصول للأهداف باستعمال العلاقات الاجتماعية والإنسانية.
الذاتية	المحرك الداخلي الذي يدفع القائد نحو الهدف.
المصدقية	الصدق وتطابق القول مع الفعل مما يولد الثقة لدى الأتباع، وقد أشارت عدة دراسات بأن هذه الصفة من أهم الصفات التي يبحث عنها الأتباع.
الثقة بالنفس	القائد يعتمد على قدراته ومهاراته للوصول إلى الأهداف، كما يتصرف بطريقة تقنع الأتباع.
الذكاء	قدرة فوق المتوسط العام للبشر للتعامل مع حجم كبير من المعلومات وتحليلها للوصول إلى حلول بديلة واستغلال الفرص غير الظاهرة، وليس بالضرورة أن يصل القائد إلى درجة العبقرية ولكنه يكون أعلى من المتوسط في ذكائه.
معرفة الموضوع	القائد لديه تمكن من الموضوع الذي يديره، ومن المناخ والبنية التي يعمل بها، بحيث يستطيع اتخاذ القرارات المناسبة وتبني أو رفض الاقتراحات المقدمة.
الرقابة الذاتية	القائد الفعال لديه رقابة ذاتية تمكنه من استشعار أي تغيرات حوله ولو كانت دقيقة، وتعديل تصرفاته لتناسب الحالة حوله.

المصدر: طارق محمد السويديان، صناعة القائد، الطبعة الثانية، مجموعة الإبداع، الكويت، 2003، ص40.

2- الأتباع (المرؤوسين أو الجماعة): يرى (Stogdill) أن أكثر التعريفات للجماعة ملائمة وشمولا هو ما اقترحه (Smith) في كونها "وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بالفعل بطريقة متحدة في بيئة يشعرون من خلالها بالمسؤولية المشتركة لتحقيق الأهداف"¹، أما (فانتن باشا) فعرفت بأنها "مجموعة من الأفراد لديها طموحات وتطلعات مشروعة متقاربة متجانسة في مشاعرها وتوجهاتها، تتجمع على شكل أهداف تعمل على تحقيقها من خلال قيادة يتحمل فيها كل عضو جزءًا من المسؤولية وبايمان وقناعة تامة"². ويمكن إبراز أهم صفات المرؤوسين الفعالين والذين يساعدون في تفعيل وإنجاح عملية القيادة من خلال النقاط التالية:³

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص91.

² فانتن باشا، اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات -دراسة حالة مجمع سونلغاز -بسكرة-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016-2017، ص39.

³ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة -النظريات والعمليات والوظائف-، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص275.

- القدرة على إدارتهم لأنفسهم والعمل باستقلالية دون الحاجة للإشراف الدقيق.
 - الالتزام بالأهداف الرسمية الخاصة بالعمل، إضافة إلى اهتمامهم والتزامهم بتحقيق أهدافهم الخاصة.
 - الاهتمام بالتطوير الذاتي، واستغلال طاقاتهم بالحد الأقصى.
 - الاتصاف بالشجاعة، حيث لا يجد الأتباع حرجا في الاعتراف بالأخطاء عند حصولها.
- 3- الهدف (الأهداف المشتركة):** الأهداف هي "تلك الإنجازات أو النتائج التي تعمل المؤسسة على تحقيقها باستخدام الموارد والطاقات المتاحة والمحتملة في إطار القيود والمحددات الذاتية والمناخية للعمل"¹، وتواجد القادة والتابعين مرهون بوجود أهداف مشتركة بينهم يسعون إلى تحقيقها، فإذا لم يكن هناك هدف لما وجد قائد ولا أتباع، فالقيادة تتطلب هدف منشود يسعى لتحقيقه مجموعة من الأشخاص يقودهم شخص معين، وعلى الهدف المشترك أن يكون متسقا مع الأهداف الشخصية للقائد والتابعين، وأن يكون واضحا لهم وملامتا لظروف الموقف السائد من أجل فعالية القيادة²، وتقع الأهداف عموما ضمن أربع فئات، وهي كالتالي³:
- **أهداف تنظيمية:** هذه الأهداف مقررّة ومحددة أصلا في سياسة المنظمة وأغراضها، وحيث أن هذه الأهداف ليست لها الصفة الدافعة المباشرة للعاملين، فإن المهمة القيادية للمدير تستلزم أن يقوم باستخدام وسائل أخرى أكثر فعالية ترتبط بحاجات التابعين وأهدافهم.
 - **أهداف الجماعة:** في الجماعات الصغيرة غير الرسمية، نجد الأهداف تظهر من خلال تفاعل أعضاء الجماعة، فهم يعكسون بشكل أو بآخر ما ترغب الجماعة بعمله، وفي مثل هذا الموقف، نجد القائد يعمل على تيسير تحقيق الجماعة لأهدافها، ويعتمد تأثير القائد على مدى إحساسه وإدراكه لأهداف الجماعة وأغراضها ومهارته في تحقيقها.
 - **أهداف شخصية للقائد:** يستخدم القادة عادة تأثيرهم ونفوذهم لتحقيق أهدافهم الشخصية، وفي بعض الأوقات تكون هذه الدوافع الشخصية على مستوى الشعور ويمكن إدراكها بوضوح، ولكن غالبا ما تستوطن في المستوى اللاشعوري بما يخفيها إدراك القائد، فمثلا قد نجد القائد يتمسك بالمحافظة على النظام حيث

¹ محمد عبد المجيد، فاروق عبده، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص156.

² سعيدة ضيف، القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2018-2019، ص39.

³ سيد عبد الحميد مرسي، مفهوم القيادة في إطار العقيدة الإسلامية، مطابع رابطة العالم الإسلامي، مكة المكرمة، 1986، ص ص39-40.

يعتبر أن ذلك ضروري لحسن سير العمل على الرغم من أن لديه حاجة كافية بأن يكون هجوميا كي يشبع دوافعه الشخصية.

• **أهداف شخصية للأتباع:** في بعض المواقف كالتدريس والتدريب والإرشاد والعلاج النفسي والاستشارات غالبا ما يستخدم القائد تأثيره لمساعدة التابعين لتحقيق أهدافهم الشخصية، ويتم ذلك من خلال تنمية جو يتسم بالحرارة والأمان والتقبل ومن خلال استخدام وسائل تيسر تحقيق تلك الأهداف.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن للمؤسسة أن تستمر إذا كان هناك تعارض بين أهداف القائد وأهداف الجماعة، مما يستلزم البحث عن طرق لعلاج هذا التعارض بشكل يضمن إرضاء كافة الأطراف داخل المؤسسة، في اتجاه يحقق الأهداف العامة المرغوبة، وتظهر فعالية القائد الإداري في القدرة على تحليل نقاط التعارض وترتيبها في شكل جديد يحقق الرضا لجميع الأطراف، وبالتالي التقليل من حدة الصراع التنظيمي وضمان استمرارية وبقاء المؤسسة¹.

وقد أوضحت (M. Follet) كيفية معالجة هذا التعارض من خلال ما أسمته "مبدأ التعارض البناء" من خلال ثلاث طرق وهي:²

- أن تغطي أهداف جانب على جانب آخر، وهنا يبقى الجانب الضعيف غير راض.
- استخدام أسلوب المساومة، وهنا يتم إرضاء الأطراف من خلال عمل تنازلات من كل الأطراف.
- تحليل القائد للخلافات ومجالات التعارض إلى عناصر وترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف من الأطراف ما يرضيه، وهذا يعتبر أنسب حل.

4- قوة التأثير: يعتبر التأثير جوهر القيادة الإدارية، ويتمثل أساسا في السلوك الذي يقوم به القائد لتغيير سلوك أو مواقف أو مشاعر أتباعه، بالطريقة التي يريدها هو، مما يمكنه من بلوغ الأهداف المسطرة قبليا ويختلف التأثير عن القوة؛ حيث يتضمن التأثير القدرة على التوجيه نحو هدف ما بطريقة أكثر مرونة حسب ما يقتضيه الموقف، أما القوة فيقصد بها القدرة على إحداث الإذعان لدى الآخرين، كذلك يختلف التأثير عن السلطة، فبقدر ما تكون درجة تأثير القائد فعالة في سلوك مرؤوسيه ونشاطاتهم تكون القيادة ناجحة، وتتعدد الطرق التي يستخدمها القائد في التأثير تبعا للأسس التي تقوم عليها قيادته والتي نوردتها كما يلي:³

¹ Alain Duluc, *Leadership et Confiance, troisième édition, Dunod, paris, 2013, p88.*

² محمد عمر الزعيبي، محمد تركي البطاينة، القيادة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص45.

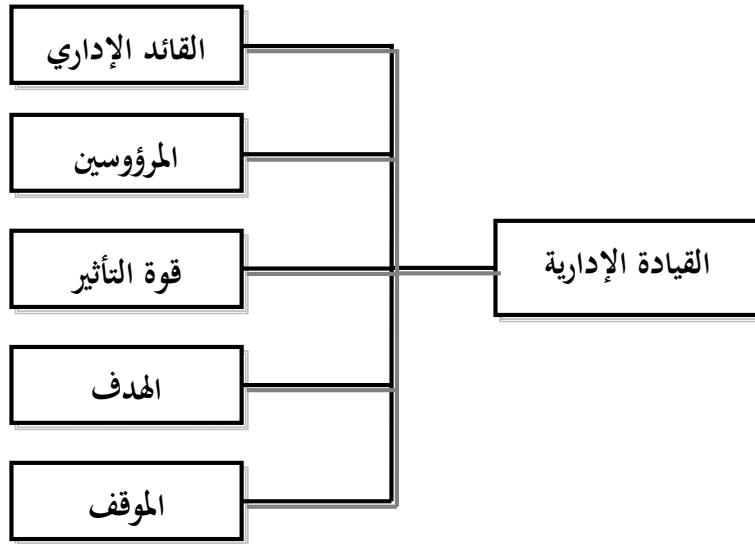
³ جمال كعبار، ضغوط العمل وأثرها على القيادة الإدارية -دراسة ميدانية على رؤساء المجالس الشعبية البلدية بولاية جيجل-، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة عبد الحميد مهري -قسنطينة -2-، الجزائر، 2018-2019، ص ص130-131.

- التأثير القائم على المكافأة: وذلك بتعزيز سلوك الأتباع عن طريق المكافآت المادية والمعنوية.
 - التأثير القائم على الإكراه: يقوم أساسا على طرق العقاب في حالات عدم الامتثال القانوني لقوانين المنظمة، وعادة ما يأخذ الصيغة القانونية.
 - التأثير القائم على أسس مرجعية: مثل المرجعية الثقافية والدينية والسياسية للأتباع، وتلعب هذه الأخيرة دورا مهما في فهم اتجاهات الأفراد ومنطلقات سلوكهم.
 - التأثير القائم على الخبرة: تلعب خبرة القائد دورا أساسيا في فهم سلوك الأتباع واتجاهاتهم نظرا للخبرات والمواقف التي مر بها القائد في قيادة المنظمة، مما يمنحه مرونة أكبر في التعامل مع المواقف الجديدة ارتكازا على خبراته السابقة.
 - التأثير القائم على المعلومات: تعتبر المعلومات التي يتحصل عليها القائد عن المنظمة مفتاح التحكم في توجيه سلوك المرؤوسين نحو الأهداف المراد بلوغها، وكلما تعددت مصادر الحصول على المعلومات كلما اكتسبت مصداقية أكثر، وبالتالي تمكن القائد من تشخيص مواطن القوة والضعف في المنظمة ووضع الحلول المناسبة للمشكلات التنظيمية وتدعيم النقاط الإيجابية وتحفيز المرؤوسين على بذل المزيد من الجهد.
 - التأثير القائم على الإعجاب الشخصي: تعد السمات الشخصية للقائد من أبرز النقاط التي يركز عليها التأثير القائم على الإعجاب الشخصي، فالأتباع غالبا ما تؤثر فيهم خصائص القائد النفسية والجسمية بالإضافة إلى الخصائص العقلية.
 - التأثير القائم على الشرعية: فالقادة الشرعيون غالبا ما تكون لهم القدرة على التأثير في المرؤوسين لما يمتلكونه من خصائص جعلت من الأتباع يولونهم مسؤولية قيادة التنظيم، وتعتبر الشرعية من أهم العوامل التي تساعد على تماسك المنظمة واستمرارها وبقائها.
 - التأثير القائم على التمكين: يتضمن التمكين مشاركة المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا في السلطة، مما يضمن إثراء الوظيفة واستقلالية فرق العمل، والقائد الإداري الناجح هو من يعمل على إشراك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات وتدعيم أفكارهم وغرس الثقة فيهم وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.
- 5- الموقف: يعتبر الموقف عنصرا أساسيا في القيادة، وهو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة سواء داخل المنظمة أو في البيئة الخارجية، ففي بعض المواقف قد ترغب الجماعة في قائد يشعرها بالأبوة والعطف، وفي مواقف أخرى مثل حالات الأزمات والخطر الداهم الذي يهدد الجماعة، ترغب في قائد حازم وحاسم حتى ولو كان عدوانيا، لذلك يمكن القول أن الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد في كثير من

الأحيان، إلا أنه رغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف والظروف أو حتى يكيفها، وهذا ما يعبر عنه باتخاذ القرار أو التصرف المناسب في الوقت المناسب¹.

والشكل التالي يوضح عناصر القيادة الإدارية:

الشكل رقم (1-1): عناصر القيادة الإدارية



المصدر: من إعداد الطالبة.

ثالثا: أهمية القيادة الإدارية وخصائصها

1- أهمية القيادة الإدارية:

تعد القيادة العنصر الذي يربط أفراد الجماعة بعضهم ببعض، ويشجعهم على تحقيق الأهداف المنشودة، كما أنها العنصر الفعال في المؤسسات²، وقد رُوِيَ عن الرسول (محمد صلى الله عليه وسلم) أنه قال: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا أحدهم"، مما يدل على ضرورة القيادة عند تواجد جماعة حتى لا يتفرقوا ويكونوا تحت راية واحدة، ويقول (Leonard White): "أن حياة المنظمة وروحها لا تتبعان من هيكلها التنظيمي بل تتبعان إلى حد كبير من خصائص القيادة الإدارية بها³"، دلالة على أهمية القيادة بالنسبة للمؤسسة، وفي ذات السياق، عبر (Napoléon Bonaparte) عن الشعور بأهمية القيادة بمقولته الشهيرة "أن يكون لك جيش من الأرناب

¹ الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين -دراسة حالة مجمع صيدال-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص26.

² هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة - النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، الطبعة الأولى، دار الكندري، اريد، 2009، ص152.

³ إيهاب عيسى المصري، مرجع سبق ذكره، ص23.

يقوده أسد أحسن من جيش من الأسود يقوده أرنب¹. فالقيادة الناجحة مصدر لنجاح المنظمة، لأن كل عمل في الإدارة يتطلب شخصية تستوعب مختلف مكونات المنظمة وتستثمر ذلك الاستيعاب بالدرجة التي تتيح الاستفادة القصوى من تلك المكونات²، وعليه تكمن أهمية القيادة الإدارية في³:

• تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة، وبصفة خاصة إذا كانت تلك المواقف مجهولة وغامضة لا يسهل إدراكها وفهماها.

• تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل موقف، استنادا إلى ما يتمتع به القائد من حكمة وإدراك.

• توجيه الجماعة نحو العمل المنتج وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها بقدر ما تحمل له في نفسها من شعور بالثقة والاحترام.

• تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام وتلافي التناقضات بين الحاجات بما يحقق المصالح المشتركة، ويتم ذلك في جو من الحرية التي تتاح للجميع حتى يعبروا عن آرائهم ويشتركون في مناقشة المشكلات.

• العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية للقائد سواء كانت رسالة ذاتية أو عملا اجتماعيا أو نشاطا اقتصاديا أو مبدعا سياسيا.

• وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف التي تشدها الجماعة، في سبيل ذلك فإنها تسعى لتحديد الأعمال المطلوب إنجازها وترتيبها في صورة برامج زمنية حتى يتم إنجازها في الوقت المحدد.

• تمثيل الجماعة رسميا والتعبير عنها أمام الغير وأمام غيرها من الجماعات، بالإضافة إلى هذا التمثيل الرسمي فإن القائد هو الفكرة التي تؤمن بها الجماعة مجسدة في شخصه.

كما تبرز أهمية القيادة الإدارية من خلال ما يلي⁴:

• أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.

• أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.

• تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

¹ Bernard M. Bass, & Stogdill's Handbook Of Leadership –Theory, Research, & Managerial Applications, Third Edition, The free press, new York, 1990, p6.

² سالم سعيد القحطاني، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادة العالمي، الطبعة الأولى، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، 2001، ص119.

³ عادل ثابت، الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص154-155.

⁴ بشير العلاق، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص53.

- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة لتحقيق الأهداف المرسومة.

2- خصائص القيادة الإدارية:

تستطيع أي منظمة أن تكون بأفضل مستوى في حال كانت قيادتها كذلك، ولأنه للقيادة مكانة هامة يجب أن تكون في تطور مستمر ومواكبة دائمة لما يحدث حولها من نقلات سريعة في عالم الإدارة الحديثة فالقادة المؤثرون هم أشخاص مؤثرون بخصائص محددة تتمثل في الأصالة والقصدية والجانب الروحي في القيادة¹، فعملية القيادة أمر ضروري تحتمه التفاعلات بين الأفراد والجماعات، فالقائد رقيب ومنظم وموجه للأفراد في سلوكهم ومواقفهم نحو أهداف معينة مشتركة يهدفون إلى تحقيقها دون إخلال بالنظام العام أو القانون أو العرف أو العادات والتقاليد، وغاية ذلك كله الوصول بالجماعة إلى تحقيق ما تصبو إليه دون العبث بالنظام أو إخلال بأمن الآخرين، وهذا يعني إذا كانت القيادة نشاط وتأثير وتعاون وهدف حيوي، فإنه يمكن حصر خصائصها في ما يلي:²

- القيادة نشاط وحركة، لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرة جسمية وعقلية ووجدانية، فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيهاً بناءً لا توجيهاً تخريبياً.
- القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات ليسلكوا طريقاً نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه، والتأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة والإقناع لا عن طريق الأمر والفرص.
- القيادة تعاون، وعلى القائد أن يبث روح التعاون بين أفراد جماعته ولاسيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.
- القيادة هدف حيوي، ومن ثم فواجب القائد أن يحفز الأفراد ويشحذ همهم حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم.

رابعاً: مهارات القيادة الإدارية

عُرِّفت المهارة بأنها "القدرة على القيام بالأعمال المعقدة بسهولة ودقة مع القدرة على تكييف الأداء مع الظروف المتغيرة"، كما عرفت بأنها "أداء العمل بسرعة ودقة"³. وعليه فإن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى

¹ منير زيد عبوي، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 21-25.

² محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 65.

³ شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، مجلة دراسات تربوية، المجلد 3، العدد 11، العراق، 2010، ص 120.

نجاح القائد في القيام بدوره والتمثل في تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفعالية، وهذا يستدعي توافر مهارات معينة تساعد القائد الإداري على التأثير في سلوك المرؤوسين وتوجيههم ومواجهة المواقف الطارئة وقد اتفقت معظم الدراسات الحديثة على تصنيف المهارات القيادية كما يلي:

1-المهارات الفنية: وهي أن يكون القائد مُجيدا لعمله ومتقنا له، وعلى إمام شامل بعمل مرؤوسيه ومتطلبات تحقيقه، إضافة إلى تنمية قدرته بتميز في استخدام المعلومات وتحليلها، وأن يكون على معرفة بالوسائل والطرق المتاحة لإنجاز الأعمال¹. ومن أهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية نذكر:²

- أنها أكثر تحديدا من المهارات الأخرى، أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.

- أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.

- أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة.

- هي أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى.

- يعطي المرؤوسون اهتماما كبيرا للمعرفة والخبرة الفنية الجيدة لقائدهم، لأنها تشعرهم بالأمان وتحل مشاكلهم وتطور أداءهم، ويمكن لمن لديه مهارة فنية عالية أن يؤدي دوره القيادي بشكل جيد.

2- المهارات الإنسانية: وهي القدرة على فهم سلوك العاملين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم، وكذلك العوامل المؤثرة على سلوكهم³، كما أنها تتعلق بالطريقة التي يستطيع من خلالها القائد التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتقوم المهارات الإنسانية على احترام شخصية الآخرين وبناء الروح المعنوية للمجموعة وكذا تحقيق الرضا النفسي وتوليد الثقة والاحترام المتبادلين⁴، ونجد أن اكتساب هذه المهارة أكثر صعوبة من المهارة الفنية، لأن القائد

¹ فاطنة قهيري، أثر الأنماط القيادية على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية - دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2018-2019، ص14.

² عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص392.

³ سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص146.

⁴ أحمد دروم، أهمية بيئة العمل الداخلية وأثرها على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2015-2016، ص ص98-99.

هنا يتعامل مع أفراد مختلفين في صفاتهم وكفاءاتهم وعلمهم، وهذا بالطبع يحتاج إلى تعامل خاص، فالسمات التي يحتاجها القائد هنا هي الانسجام، الأمانة، الإخلاص والخلق الطيب، لأن هذه الصفات تحسب المرؤوسين بالأمان والاطمئنان، وقد أظهرت العديد من الدراسات أن أفضل وأهم سمة للقائد الناجح هي بناء علاقات مع المرؤوسين والتعامل الجيد معهم¹.

3- المهارات التنظيمية: وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، يفهم أهدافها، أنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة، وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمنظمة، وعلاقة المنظمة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه. ومن الضرورة أن يمتلك القائد خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز القائد الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية².

4- المهارات الفكرية: وهي قدرة القائد على التنبؤ وتصور الأمور، ورؤية الصورة المتكاملة لأي موقف أو مشكلة تتعرض لها المنظمة، وهي كذلك قدرته على تصور العلاقة بين المتغيرات المختلفة، والاستعداد والتعامل معها³، وتساعد المهارة الفكرية في استثمار المعلومات المتاحة وتوظيفها لدعم اتخاذ القرارات بعد تشخيص المشاكل والكشف عن أسبابها، كما يحتاج القائد الإداري إلى المهارات الفكرية من أجل بناء الاستراتيجيات وإعداد الخطط وحشد الجهود والموارد لتنفيذها بكفاءة⁴. والشكل الآتي يلخص مهارات القيادة:

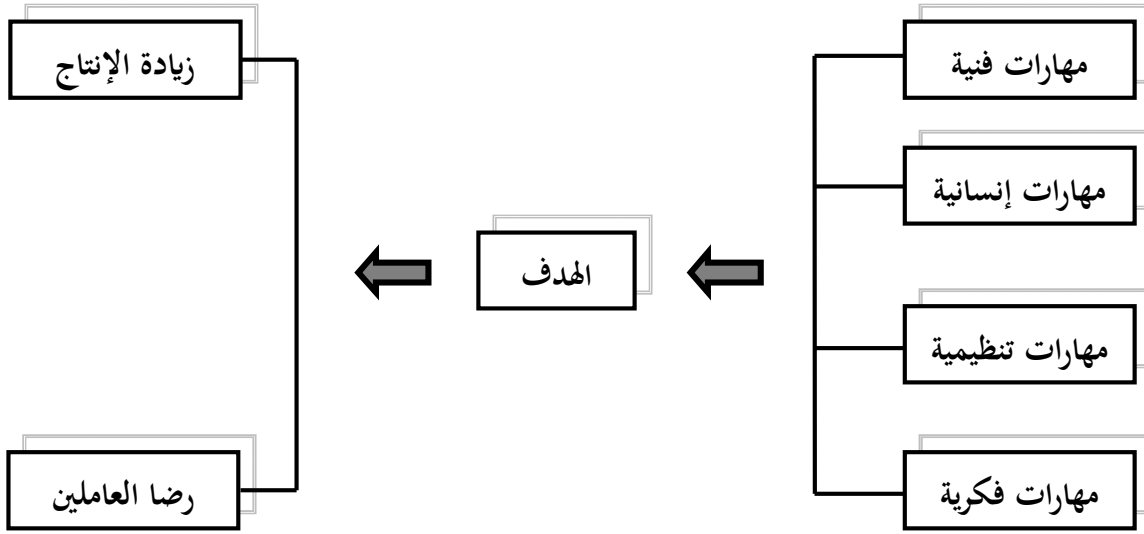
¹ فانت عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص106-107.

² غني دحام الزبيدي وآخرون، إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص309.

³ حسين صالح جعيم، اتخاذ القرارات الإدارية ومدى تأثيرها النفسي على لاعبي النخبة الوطنية في بعض الاتحادات الأولمبية اليمينية - بحث متمحور حول سيكولوجية الإدارة والقيادة-، أطروحة دكتوراه في تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبد الله، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008-2009، ص97.

⁴ بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص253.

الشكل رقم (1-2): مهارات القيادة



المصدر: بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص16.

المطلب الثاني: التطور الفكري للقيادة الإدارية

تطور مفهوم العملية القيادية مع تطور الفكر الإداري الذي شهد العديد من التغيرات والتطورات على فترات زمنية مختلفة ومتتابعة، حيث تميزت كل فترة بظهور اتجاه معين فسر العملية القيادية تبعاً لمنطلقات فكرية معينة، وفي ما يلي سنقوم بعرض أهم مدارس الفكر الإداري وإسهاماتها في تطوير مفهوم القيادة الإدارية.

أولاً: القيادة الإدارية في ظل المدرسة الكلاسيكية

بعد الثورة الصناعية التي اجتاحت أوروبا في القرن الثامن عشر وما نتج عنها من ظهور مجموعات أرباب العمل والصناعة والمشكلات المتعلقة بتنظيم القوى العاملة داخل المصانع والعلاقات المتبادلة بين العمال وأرباب العمل، أدى إلى الحاجة إلى أساليب وأنظمة إدارية قادرة على السيطرة على الإنتاج وكفاءته من جهة، وعلى استخدام وإدارة الموارد البشرية من جهة أخرى، فظهرت المدرسة الكلاسيكية في مطلع القرن التاسع عشر، وقد قامت على أساس افتراضات نظرية مبنية على الرشد والعقلانية، واندرج ضمنها ثلاث اتجاهات رئيسية وهي: نظرية الإدارة العلمية لـ Frederik Taylor ، نظرية الإدارة الوظيفية لـ Henri Fayol ، نظرية الإدارة البيروقراطية لـ Max Weber.

1- نظرية الإدارة العلمية: يرى المهندس (Frederik Taylor) صاحب نظرية التنظيم العلمي للعمل أنه بالإمكان السيطرة على سلوك الأفراد داخل المؤسسة من خلال تصميم مثالي للوظائف ومنح الحوافز المرضية للأفراد¹، وقد أسهم (Taylor) من خلال دراساته وأبحاثه بعدد من المبادئ والتوجيهات المتعلقة بالقيادة الإدارية، ويتضح ذلك من خلال تصورات لهام المدير، فقد رأى أن من واجب المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلا من الطرق المرتجلة، وأن يختار مرؤوسيه ويديرهم على أساس علمي، وأن يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان إنجازهم للعمل، وأن يسعى لتحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينه وبين مرؤوسيه، بحيث يتولى المدير مهمة تخطيط العمل وتنظيمه ويتحمل المرؤوسين مسؤولية التنفيذ، كما أشار إلى أهمية الحوافز المادية وفاعلية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين وحثهم على إتقان العمل ورفع كفاءتهم الإنتاجية².

وعلى الرغم من ما يؤخذ على نظرية الإدارة العلمية من إغفالها لأهمية العلاقات الإنسانية والحوافز المعنوية، ونظرتها للعامل كقطعة في الميكانيزم، وتركيزها على العلاقة الرسمية في العمل واعتمادها على التسلط والرقابة الصارمة، فقد كان لها أثرا في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة ومدى تأثيرها في مستوى الإنتاج من خلال التخطيط للعمل ومراقبة إنجازها³.

2- نظرية الإدارة الوظيفية (التقسيم الإداري): من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظرية التقسيم الإداري، الالتزام بخطوط السلطة الرسمية والالتزام بمبدأ وحدة الرئاسة، ومراعاة أن يكون نطاق الإشراف محدداً، ومن أبرز رواد هذه النظرية (Henri Fayol)، وتقوم أفكاره على تصنيف وظائف المؤسسة إلى ست مجموعات وهي: وظائف فنية، تجارية، مالية، صيانة، محاسبة والوظائف الإدارية، التي يمكن إجمالها في خمس عناصر أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر والرقابة، وهي المهام الرئيسية للمدير، ومن الإسهامات الرائدة لـ (Henri Fayol) في مجال القيادة الإدارية، تقديمه الصفات الفذة التي يجب توافرها في المدير القائد، وهي صفات جسمية، ذهنية، أخلاقية، سعة الإطلاع والثقافة العامة، المعرفة

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، دار الجامعة، الاسكندرية، 2003، ص7.

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص52-56.

³ توفيق درويش، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء - دراسة ميدانية على مؤسستين إنتاجيتين بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2017-2018، ص84.

المتخصصة بالعمل والخبرة¹.

وأشار (Fayol) إلى أن أهمية هذه الصفات نسبية وأن القدرات والمهارات الإدارية تتزايد أهميتها كلما ارتفع المدير في السلم الإداري، في حين تكون القدرات والمهارات الفنية هامة في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، بالإضافة إلى اقتراحه لعدد من التوجيهات لترشيد سلوك المدير وضمان حسن أداءه لدوره القيادي وتقريره لعدد من المبادئ التي رآها ضرورية للمدير يلتزم بها في أداءه لمهامه².

3- نظرية الإدارة البيروقراطية: ساهم (Max Weber) في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تحليله للسلطة وتقديم تصور لنمط القيادة الذي يتلاءم مع كل نموذج من نماذج السلطة، ففي ظل نموذج السلطة الرشيدة التي تقوم على أسس معقولة تستند إلى الاعتقاد بشرعية القواعد التي تبنى عليها هذه السلطة حيث تكون سلطة القائد الرسمي نابعة من مركزه القيادي ويبقى هذا المركز ثابتا مهما تبدل شخص القائد، أما نموذج السلطة التقليدية فيقوم على اعتقاد المرؤوسين بقداسة التقاليد التي تقوم عليها هذه السلطة، وأن تبعية المرؤوسين هنا تكون تبعا لشخص القائد وليس لمركزه الوظيفي، وفي نموذج السلطة العظيمة فإن سلطة القائد تقوم على اعتقاد المرؤوسين المبالغ فيه بأن القائد يملك صفات شخصية خارقة تجعله يتميز على الآخرين ولا يوجد تفويض للسلطة³.

وقد تعرضت النظريات التي قدمها رواد المدرسة الكلاسيكية إلى العديد من الانتقادات أهمها اعتبار الفرد مجرد آلة يسعى فقط إلى إشباع رغباته الفيزيولوجية، وبالتالي ركزت على الحوافز المادية وأهملت الجوانب النفسية والاجتماعية، كما أنها ركزت على التنظيم الرسمي وأهملت التنظيم غير الرسمي في المؤسسة، وعليه ظهر اتجاه جديد يهتم بمشاعر العاملين وحاجاتهم وعلاقاتهم مع الآخرين داخل المؤسسة اندرج ضمن المدرسة السلوكية.

ثانيا: القيادة الإدارية في ظل المدرسة السلوكية

جاءت هذه المدرسة كرد فعل على مبادئ وتوجهات المدرسة الكلاسيكية التي تركزت على الجوانب المادية ورفع الإنتاج وتحسينه مع تخفيض التكاليف من خلال تقسيم العمل والتخصص والتسلسل الرئاسي

¹ سعيدة دوباخ، دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية - دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017-2018، ص7.

² نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص61-62.

³ صبرينة حمياني، اختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة القيادة الإدارية بسلوكيات المواطنة التنظيمية -دراسة ميدانية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2018-2019، ص20.

والتأكيد على القوانين والأنظمة، إلا أن الفكر الإداري السلوكي ركز على العنصر البشري كفرد اجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين فالعوامل النفسية والاجتماعية كالمشاركة والتعاون والحوار بين فرق العمل لها أثر بالغ على سلوك الأفراد في المؤسسة وعلى دافعيتهم لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة، ومن أبرز النظريات السلوكية نجد: نظرية العلاقات الإنسانية لـ (George Elton Mayo)، نظرية هرمية الحاجات لـ (Abraham Maslow)، نظرية X و Y لـ (Douglas McGregor).

1- **نظرية العلاقات الإنسانية:** تنسب النشأة الأولى لنظرية العلاقات الإنسانية إلى أعمال عالم الاجتماع الصناعي (George Elton Mayo) وزملاؤه بجامعة هارفارد وتجاربهم الشهيرة التي تعرف بتجارب مصنع هاوثورن، التي ظهرت بالتحديد خلال عام 1927، وذلك عندما دعت شركة وسترن الكتريك مايو وزملاؤه لدراسة عدد من المتغيرات التي تؤثر على إنتاجية العمال والمصانع بصورة عامة، وخاصة بعد أن لاحظت الإدارة وجود تباين في العلاقات بين تأثير ظروف العمل أو ما يعرف بالظروف الفيزيائية مثل الضوضاء والإضاءة والتهوية ووضع الآلات وتصميمها على مستوى الإنتاجية والأداء والفاعلية¹. وقد تبين من تجارب هاوثورن أن الفرد ليس أداة بسيطة، ولكنه شخصية معقدة تتفاعل مع المجموعة في محيط العمل، كما ظهرت الحاجة إلى أنه يجب أن لا تترك المشاكل الإنسانية لمحض الصدفة، وإنما يجب أن تعالج بالدراسة، مما جعل منها ميدانا جديدا للبحث²، كذلك تم التوصل إلى أن القيادة الناجحة تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، وأن تحقيق هذا التعاون والتقارب إنما يتم عن طريق إشراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم المسؤولية للعمل على تحقيق الأهداف، كما أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأكثر فعالية، وأن مشاركة المرؤوسين في الإدارة تساعد على تحفيزهم على الأداء الجيد³.

2- **نظرية هرمية الحاجات:** قدم (Abraham Maslow) نظرية مشهورة في تدرج الحاجات الإنسانية باعتبارها الدافع الأساسي وراء سلوك الفرد، ويقترح تصنيف هرمي للحاجات وفق سلمية لها أهميتها بالنسبة للفرد الذي لا يمكنه البحث عن تلبية حاجات مرتبة في مستوى أعلى إلا بعد تلبية الحاجات المصنفة في

¹ بلقاسم سلاطنية، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الخامس، 2004، ص 32-33.

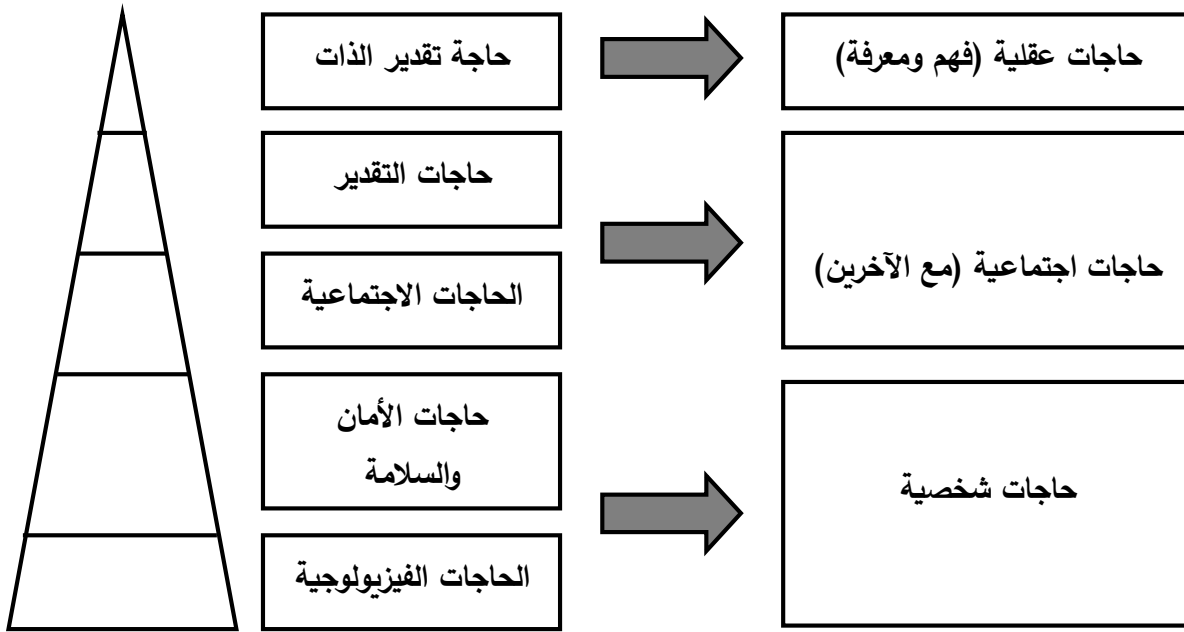
² علي بونوة، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي - دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص 91.

³ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 71.

مستوى أدنى، بحيث يقسم هذه الحاجات حسب أولوياتها إلى خمسة أنواع متدرجة كما يلي: الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمن والطمأنينة، حاجات الانتماء إلى الجماعة، حاجات المركز والشهرة ، حاجات تحقيق الذات¹.

وقد رتب هذه الحاجات في شكل هرم كما يلي:

الشكل رقم (1-3): هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



Source: Jean Michel plane, Management des organisations : Théories- concepts- cas, Dunod, Paris, 2003, p8.

وقد شرح (Abraham Maslow) فكرة الدافعية، حيث رأى بأن الفرد يسعى إلى تحقيق هذه الحاجات، حيث يتم الانطلاق من الحاجات الفيزيولوجية في قاعدة الهرم، قبل أن يتم الانتقال إلى مستوى أعلى في الهرم بشكل متدرج، حيث لا يتم الانتقال من مستوى إلى آخر حتى يتم تحقيق نسبة معينة من الحاجات المطلوبة وهو ما يحدد في الأخير سلوك الفرد².

حسب هذه النظرية يستطيع القائد الإداري أن يوظف حاجات الأفراد لإحداث سلوك مرغوب به اتجاه تحقيق الأهداف العامة، فالحاجات لها دور كبير في المشاكل التي يواجهها القائد الإداري، وعليه أن يكون

¹ زكرياء لطرش، القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمثل التنظيمي، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، الجزائر، 2018-2019، ص52.

² Stephan Robbins, David Decenzo, Management "l'essentiel des concepts et des pratiques", quatrième édition, Pearson édition, Paris, 2004, p3.

على دراية بهذه الحاجات ودرجاتها وقوتها وأهميتها للأفراد، وأن هناك تبادل بين المسؤوليات والواجبات من جهة وبين الحقوق المترتبة للفرد من جهة أخرى، وعليه فإن القادة في مختلف مواقعهم عليهم احترام حاجات الأفراد، والسعي لإشباعها لأن ذلك يساعد بشكل إيجابي في توجيه سلوك الأفراد باتجاه الأهداف المراد تحقيقها¹.

3- نظرية X و Y: تقوم النظرية التي وضع أسسها (Douglas McGregor) على افتراض تأثر الإدارة والسلوك الإداري بما يعتقد القائد ويؤمن به، وبالتالي فإن التنظيم والقرارات الإدارية تتأثر بما يؤمن به القائد كما رأى (Douglas McGregor) بأن النظريات التقليدية تبنت النظرة X وقد رفضها هو واعتبر أن القائد لا يمكن أن ينجح إلا إذا نظر للعاملين معه على أنهم أناس ذوي إمكانيات وقدرات، مبدعون، قادرين على تحمل المسؤولية، وقد نالت نظريته Y قبولا واسعا لدى المنظرين، وفتحت المجال للمزيد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال. وتقوم كلا النظريتين على فروض متقابلة أو متعاكسة².

والجدول التالي يوضح أهم ما جاءت به نظرية X و Y:

الجدول رقم (1-5): افتراضات نظرية X و Y لـ Douglas McGregor

نظرية X: افتراضات كلاسيكية اتجاه الأفراد في العمل	نظرية Y: افتراضات حديثة اتجاه الأفراد في العمل
معظم الأفراد لا يحبون العمل ويتجنبونه كلما أمكنهم ذلك.	العمل هو نشاط طبيعي مثل اللعب والراحة.
معظم الأفراد لا بد من إجبارهم وتهديدهم بالعقاب حتى يقوموا بالعمل.	الأفراد قادرين على التوجيه والرقابة الذاتية وهم ملتزمون بالأهداف.
يجب الرقابة والإشراف والتوجيه الشديد للأفراد عندما يعملون.	الأفراد يكونون أكثر التزاما بالأهداف التنظيمية إذا ما تم مكافأتهم على ذلك.
معظم الأفراد يفضلون أن يوجهوا ويميلون لتجنب المسؤولية ولديهم مستوى طموح منخفض وهم يهتمون فقط بتحقيق الأمن.	الفرد في مجتمع معين لديه القدرة على التخيل والابتكار.

المصدر: راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2001، ص119.

¹ ظاهر كاللدة، مرجع سبق ذكره، ص44.

² نسيم خدير، مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014-2015، ص32.

على الرغم من المساهمة الكبيرة التي قدمتها المدرسة السلوكية إلا أنها لم تسلم من الانتقادات، فمن بين الانتقادات التي وجهت إلى هذه المدرسة هي عنايتها الزائدة بالأفراد إلى حد التدخل في حياتهم الشخصية، فخرجت بذلك عن نطاق المنظمة إلى خارجها، ومع ذلك تعتبر مساهمتها كبيرة بالنظر إلى التصورات والإسهامات القيمة في مجال القيادة¹.

ثالثاً: القيادة الإدارية في ظل المدرسة الحديثة للإدارة

وجاءت هذه المدرسة امتداداً لنظرية العلاقات الإنسانية والعلوم السلوكية، وبالتالي فهي تُعنى بإدارة الموارد البشرية، وظهرت بعض المفاهيم الجديدة كالتمسير التشاركي لصاحبه (Likert)، والثقافة التنظيمية وكذا الإدارة بالأهداف لصاحبها (Peter Drucker)، إضافة إلى إسهامات (Simon) الذي إلى الجانب الاقتصادي أدخل الجانب النفسي وعلم الاجتماع وكذا الرياضيات ونماذج اتخاذ القرارات وبحوث العمليات من أجل زيادة المردودية الإنتاجية وبالتالي الرفع من الجانب التقني الاقتصادي، فكان الاهتمام منصباً على بلوغ المستوى العقلاني أو المقبول لدالة الهدف، على عكس الاتجاه الكلاسيكي الذي كان يبحث عن المثلية وتعظيم دالة الهدف، وتجدر الإشارة إلى أن النظريات الحديثة التي ظهرت في مطلع السبعينات من القرن الماضي ولا تزال إلى يومنا هذا تفترض أنه لا توجد طريقة مثلى في المؤسسة، حيث تتواجد التنظيمات غير الرسمية إلى جانب التنظيمات الرسمية، والصراع ليس منحصرًا داخل المؤسسة بين القادة والمرؤوسين بل يمتد بين المؤسسات المتنافسة، فالمؤسسة نظام مفتوح تتشأ بينها وبين البيئة المحيطة علاقات تبادلية ينعكس أثرها على السلوك التنظيمي، وفي ما يلي سوف نتطرق إلى أهم مدارس ونظريات الفكر الإداري المعاصر ومدى مساهمتها في مجال القيادة الإدارية.

1- مدرسة النظم: يعرف النظام بأنه "مجموعة من الوحدات المترابطة التي تستقبل مدخلات معينة من بيئتها، فتقوم بإجراء عمليات معينة وتنتج مخرجات معينة تعطيها لبيئتها"²، وقد تبنت (Manise) فكرة النظم سنة 1964، وقسمت المنظمات إلى أنظمة مغلقة لا تهتم كثيراً بما يحدث في بيئتها الخارجية، وهو المفهوم التقليدي السائد سابقاً بسبب استقرار البيئة وعدم حدوث التغيرات فيها. وأنظمة مفتوحة حيث اعتبرها أساس

¹ الأخضر صياحي، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعربريج-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018-2019، ص42.

² ربيع مسعود، دور القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -مدخل إسلامي-، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2006-2007، ص17.

لنجاح المنظمة، حيث يأخذ النظام المفتوح مدخلاته من البيئة الخارجية ويصدر مخرجاته المتمثلة في السلع والخدمات إليها، وتكمن فعالية المنظمة في استطاعتها الحصول على الموارد اللازمة من البيئة والقيام بإنتاج مخرجاتها. وقدمت هذه المدرسة إطارا فكريا للقادة من أجل تحليل وفهم المنظمة وإدارتها بشكل أفضل، وذلك باعتبار المنظمة نظام اجتماعي يعمل كوحدة واحدة ويتكون من أنظمة فرعية مترابطة، يدفع كل قائد للنظر إلى وحدته ودوره ضمن إطار النظام الكلي، مما يحقق تنسيق أفضل في المنظمة، كما تنبه القادة إلى وجود مدخلات وعمليات تحويلية بديلة لتحقيق أهداف وحداتهم وأهداف منظماتهم، ونظرا لكون المنظمة تتفاعل مع البيئة الخارجية فعلى القادة رصد هذه البيئة وتشخيصها لإدارتها بنجاح¹.

2- المدرسة الكمية: أسهمت المدرسة الكمية في مجال القيادة الإدارية بمحاولتها تقديم نماذج رياضية موضوعية ومعاييرية يمكن للقائد الإداري الاسترشاد بها في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى الحد من التخمين وعملية التوقع والحكم الشخصي، وتتم الاستعانة بالأرقام والتطبيقات والإحصاء لتسهيل مهمة القائد في التعامل مع المشكلات الإدارية، بدلا من اعتماد القادة على معلومات وصفية وافتراسات تقتصر إلى الدقة². وقد نجحت هذه المدرسة في معالجة المشكلات المادية للمنظمة نجاحا كبيرا، غير أنها لم تلق ذلك النجاح في مجال العلاقات الإنسانية والدافعية الإنسانية لعدم القدرة على ترجمتها إلى رموز ومعادلات ونماذج رياضية لأبعادها الكثيرة والمتنوعة والمختلفة والمتغيرة على الدوام³.

3- النظرية الموقفية: تعتبر النظرية الموقفية في الوقت الحاضر من أكثر النظريات حداثة، والتي تعالج موضوع المنظمات وتصميمها وسلوك العاملين فيها والإدارة من منظور كلي وجزئي، حيث أنها تحاول تفسير العلاقات المتبادلة داخل كل نظام سواء كان عاما أو فرعيا، وبين الأنظمة عموما والبيئة، محاولة من خلال ذلك التوصل إلى تصميم ممارسات إدارية ملائمة للظروف والمواقف، وقد تم تعريفها بأنها المدخل الإداري الذي يؤكد بأنه لا توجد طريقة مثلى واحدة يمكن إتباعها في جميع المواقف. وتدور إسهامات أنصار النظرية الموقفية فيما يتعلق بالقيادة الإدارية حول مفهوم مؤداه أن نجاح أنماط القيادة يرتبط بمدى ملاءمتها للموقف الذي تستخدم فيه⁴.

¹ نسيمه خدير، مرجع سبق ذكره، ص ص34-35.

² سعيدة دوباخ، مرجع سبق ذكره ص11.

³ صبحي العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص50.

⁴ ربيعة حواطي، دور القيادة الإدارية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية بمنظمات الأعمال - دراسة ميدانية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2020-2021، ص14.

4- نظرية الإدارة بالأهداف: تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى الكاتب الإداري (Drucker Peter) في عام 1954، بحيث يرى أن كل عضو في المنظمة يسهم بشيء مختلف، وعلى الجميع القيام بالإسهام من أجل هدف مشترك عام، كما يجب توحيد جهودهم في نفس الاتجاه وأن تتلاءم إسهاماتهم مع بعضها لإنتاج كلٍّ كامل وشامل، لا توجد فيه ثغرات أو احتكاكات أو ازدواج غير مطلوب في المجهود، فالإدارة بالأهداف تعد إحدى الإستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح الفرصة لتوظيف كافة الموارد المتوفرة، وتمنح في نفس الوقت توجيهها مشتركا للجهود نحو الرؤية، وأيضا خلق روح الفريق ومواءمة أهداف الفرد مع المصلحة المشتركة والعامّة للمنظمة¹، ومنه جاء التأكيد على أن كل قائد يجب أن يحدد الأهداف التي يجب أن يحققها في ذلك المستوى ويوجه جميع مرؤوسيه لتلك الأهداف كل حسب عمله، كما يعتبر تحديد (Peter Drucker) الأهداف العامة للمنظمة هي نقطة الانطلاق للقادة والمرؤوسين على حد سواء، أما عن تحديد الأهداف فيرى أن ذلك يجب أن يتم بمشاركة جميع القادة والمرؤوسين بصورة حقيقية وفي جميع المستويات هذا على أن تقتصر مهمة القائد على التوجيه والإرشاد والتقييم في النهاية، ويحتاج هذا الأسلوب من القيادة تحسين مستمر لنظم الاتصال في جميع الاتجاهات، وكذا تدفق المعلومات بشكل كبير صعودا ونزولا².

5- نظرية Z (المدخل الياباني): طوّر (William Ouchi) نظريته من خلال أعماله التي اهتمت بدراسة الممارسات الإدارية والتسييرية في المؤسسات اليابانية، والتي عرفت نجاحا كبيرا، وظهرها بقوة ومنافستها للمؤسسات الأمريكية التي عرفت في المقابل بعض المشاكل التي أفقدتها ميزتها التنافسية. ولقد استطاع (William Ouchi) أن يقارن بين الممارسة الإدارية في اليابان وهو ما يطلق عليه نظرية J بالممارسة الإدارية في و.م.أ وهو ما يطلق عليه نظرية A وتوصل إلى مزيج ما يعرف بنظرية Z التي تمثل أفضل الطرق لزيادة الجودة والكفاءة في المؤسسات الأمريكية، ومن ثم زيادة قدرتها التنافسية أمام المؤسسات الأجنبية³. والجدول التالي يوضح الخصائص الثقافية لكل نموذج:

¹ أحمد السيد كردي، نظرية الإدارة بالأهداف، تاريخ الإطلاع: 2021/10/31، من الموقع:

<http://www.thabethejazi.com/article-17>

² حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 73-74.

³ فوزي بودراع، ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية - دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك، فرع مركب GP1Z - رسالة ماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2013-2014، ص 29.

الجدول رقم (1-6): الخصائص الثقافية للنماذج (Z ، A ، J)

الخصائص الثقافية	النموذج الياباني J	النموذج الأمريكي A	النموذج الأمريكي المعدل Z
التزام المؤسسة تجاه العمال	توظيف مدى الحياة	توظيف قصير المدى	توظيف طويل المدى
تقييم العمال	طويل ونوعي	سريع وكمي	طويل ونوعي
سير المسار المهني	واسع ولا يقوم على التخصص	ضيق ويقوم على التخصص	يقوم على التخصص ولكن باعتدال
طبيعة المراقبة	ضمنية وغير رسمية	واضحة ورسمية	ضمنية وغير رسمية مدعمة بإجراءات واضحة ورسمية
اتخاذ القرار	جماعي ومتفق عليه	فردى	جماعي
طبيعة المسؤولية	جماعية	فردية	جماعية
الاهتمام بالأفراد	اهتمام كلي (المؤسسة والعائلة)	الاهتمام فقط بمهام العامل	اهتمام كلي (الفرد داخل العمل)

المصدر: المرجع نفسه، ص 29.

وعليه فإن الإدارة اليابانية تتميز بتوظيف العامل مدى الحياة، وفيما يخص التقييم والترقية يمكن للعامل أن تكون له مسؤولية دون أن تكون له سلطة، إضافة إلى جماعية اتخاذ القرارات عن طريق التشاور والإجماع وكذا التركيز على جماعات العمل، كما تتميز بترك العامل للرقابة الذاتية وتدني درجة الرسمية، وما ساعد في نجاحها أكثر طبيعة المجتمع والأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة وطاعته، أما هو فيشاركهم في اتخاذ القرار، إضافة إلى القيم التي يتمتع بها المجتمع الياباني مما زاد من ولاء العاملين لمنظمتهم، وبالتالي فإن نقل هذا النموذج الإداري من اليابان بكل حيثياته إلى الولايات المتحدة الأمريكية لم يتمكن من تحقيق النجاح المرجو لأن النموذج الياباني مبني على الثقة والنبيل والولاء وهي قيم غير متوفرة داخل سلم القيم الأمريكي.

المطلب الثالث: القيادة الإدارية في ضوء نظريات القيادة

بهدف الوصول لمفهوم دقيق للقيادة والقائد الإداري طرح الباحثون والمفكرون في المجال الإداري العديد من التساؤلات أهمها: هل القائد يولد أم يصنع؟ هل القيادة عبارة عن مجموعة من الصفات إذا تحلى بها الفرد يصبح قائدا؟ أم أنها ظروف معينة إذا توفرت وجد القائد؟ أو هي موقف معين لجماعة إذا تغيروا تغير القائد؟ أم أنها تتفاعل بين جميع العوامل المذكورة آنفاً، وفي سبيل الإجابة على هذه التساؤلات وضع

الباحثون مجموعة من النظريات التي اختلفت آراؤها وتفسيراتها لمفهوم القيادة والقائد، والتي سيتم تناولها في ما يلي حسب تسلسلها التاريخي.

أولاً: المدخل التقليدي ونظرياته

يعتبر المدخل التقليدي أو كما يطلق عليه في بعض المراجع المدخل الفردي من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، ويقوم على مبدأ أن القادة لديهم سمات شخصية تميزهم عن غيرهم وتؤهلهم ليكونوا قادة، ومن أبرز نظريات هذا المدخل نجد نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات.

1- نظرية الرجل العظيم: يمكن اعتبار هذه النظرية كأول اعتقاد حول تكوين القائد، فهي مبنية حول فكرة أن القيادة فطرية وليست مكتسبة، وأن القادة هم أولئك الناس الذين يملكون صفات خارقة للعادة والذين يظهرون في الوقت المناسب عند وجود الضرورة، وخير مثال على هذا الاعتقاد هم الأنبياء والرجال الذين تركوا بصمتهم في التاريخ¹.

وما يؤخذ على هذه النظرية هو أنها تعظم من قيمة الفرد القائد على حساب الجماعة، وتعتمد نظاما يشجع الجماعة على السلبية والخضوع لسلطة القائد، كما أنها تعتمد على مدى إخلاص القائد لمبادئه ولجماعته وتقديم مصالح الجماعة على مصلحته الشخصية، وإنكاره لذاته مقابل قدرات عالية لتفهم مشاعر ورغبات الآخرين وتلبيتها، وهو ما لا يمكن تحقيقه غالباً².

2- نظرية السمات: نتيجة الجدل الذي دار حول نظرية الرجل العظيم التي انطلقت من حقيقة وراثية السمات وأن القائد يولد ولا يصنع وتأثير المدرسة السلوكية التي أكدت أهمية التعلم والخبرة والتجربة في امتلاك الأفراد سمات القيادة، ظهرت نظرية جديدة عرفت بنظرية السمات³، وتذهب هذه النظرية إلى أن هناك مجموعة من السمات العامة الضرورية للقيادة، ويمكن إذا ما توفرت في شخص ما أن تجعل منه قائداً ناجحاً، ومن ثم فإنه ليس بالضرورة أن تكون القيادة وراثية كما تقول نظرية الرجل العظيم، وقد استخدمت السمات

¹ جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة محمد رفاعي وإسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2004، ص573.

² عائشة بن سعد، البيئة الثقافية ودورها في إرساء نمط القيادة التحويلية لدى المؤسسة - دراسة حالة مديريات الكهرباء والغاز لولايات (الجلفة، الأغواط، غرداية)-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2017-2018، ص4.

³ محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص263.

والخصائص لفترة طويلة لتفسير القيادة الفعالة، حيث كانت المنظمات تركز على هذا المدخل في اختيار المديرين الجدد، إلا أننا لا نجد اتفاقاً بين الباحثين والممارسين بخصوص نوع تلك السمات اللازمة للقيادة، إذ أن هناك العديد من الدراسات المتباينة¹.

ومجمل القول أن هذه النظرية لم تنظر إلى التفاعلات بين القائد والمرؤوسين، وبينه وبين البيئة الخارجية وكيفية بناء العلاقات التي تخلق التفكير والسلوك القيادي لدى المرؤوسين².

ثانياً: المدخل السلوكي ونظرياته

طالما أن السلوك والمهارات والأفعال يمكن تغييرها واكتسابها، فإن هذا المدخل في دراسة القيادة يقوم على افتراض أنه بجانب أن بعض القادة يولدون، فإن البعض يمكن إعداده عن طريق التدريب والمهارات المكتسبة، بمعنى أن القيادة يمكن تعلمها. ومن أبرز نظريات المدخل السلوكي نجد: دراسات جامعة أوهايو دراسات جامعة ميتشغان، نظرية الشبكة الإدارية.

1- دراسات جامعة أوهايو: يطلق على هذه الدراسة أيضاً نظرية البعدين، فبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، بدأت دراسات جامعة أوهايو بهدف التوصل إلى أقل عدد ممكن من الأبعاد أو المتغيرات التي يمكن من خلالها وصف سلوك القائد، حيث قام الباحثون بتصميم مجموعة من الاستبيانات تضمنت أسئلة حول الأفعال والتصرفات والوظائف التي يؤديها القادة، ومن خلال التحليلات الإحصائية لإجابات المرؤوسين توصلوا لتحديد بعدين لسلوك القائد وهما³:

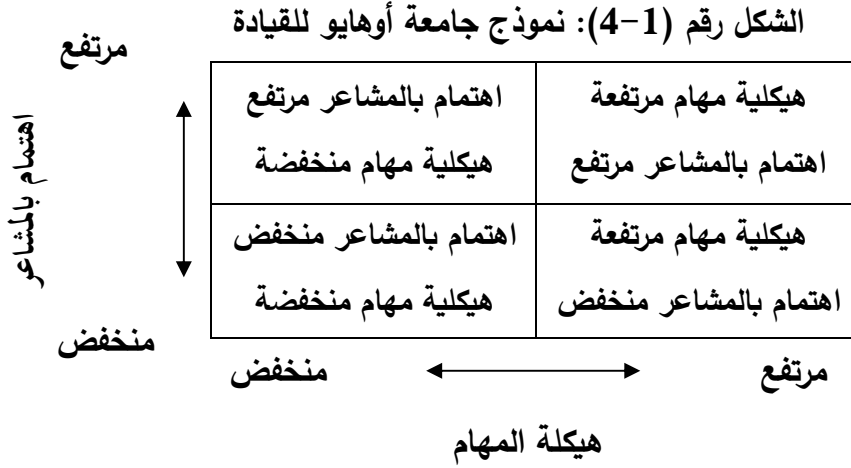
- **بعد هيكلية المهام:** ويقصد به تحديد الأدوار بين القائد والمرؤوسين، ويعبر عن مدى اهتمام القائد بتخطيط العمل، تنظيمه وتوزيعه على مرؤوسيه والرقابة عليهم، وتجربة أساليب العمل المبتكرة.
- **بعد الاهتمام بمشاعر الآخرين:** يهتم القائد بأفكار وآراء ومشاعر المرؤوسين وينمي العلاقات الوظيفية

¹ نوال بوعلاق، دور القيادة في إدارة التغيير وطرق تفعيلها - دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية (سونلغاز - صوميفوس - الاسمنت - الأنابيب) تبسة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2014-2015، ص55.

² سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص16.

³ راضية بحدود، أثر القيادة الإبداعية في تفعيل إبداع العاملين في المنظمة - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن - الوحدة الإنتاجية بالأخضرية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2017-2017، ص19.

والثقة، ويساعد العاملين على حل المشاكل وإيجاد جو من الصداقة والمساواة بين العاملين¹.
والشكل التالي يوضح نموذج جامعة أوهايو في القيادة:



المصدر: ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي -منظور كلي مقارن-، الطبعة الأولى، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص338.

يتضح من الشكل أعلاه أن القائد الفعال هو الذي يتمكن من تحقيق درجات عالية من البعدين معا بحيث أن الاهتمام بالعمل والعاملين معا من شأنه أن يحقق أداء أفضل ورضا وظيفي أكبر.

2-دراسات جامعة ميتشغان: قام مركز البحوث بجامعة ميتشغان الأمريكية عام 1947 بإجراء دراسة حول السلوك القيادي في المنظمة ووضحت الفروق بين نوعين من السلوك، الأول أطلق عليه النمط الذي يهتم بالإنتاج، حيث يسعى القائد صاحب هذا السلوك إلى وضع معايير الإنتاجية ويهتم بالتنظيم ويركز على عمل الأتباع بقصد تحقيق النتائج المرجوة، والنوع الثاني الذي أطلق عليه النمط الذي يهتم بالأتباع حيث يسعى مثل هذا القائد إلى تشجيع الأتباع وحثهم على العمل والمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار مع مراعاة رضا الأتباع عن عملهم².

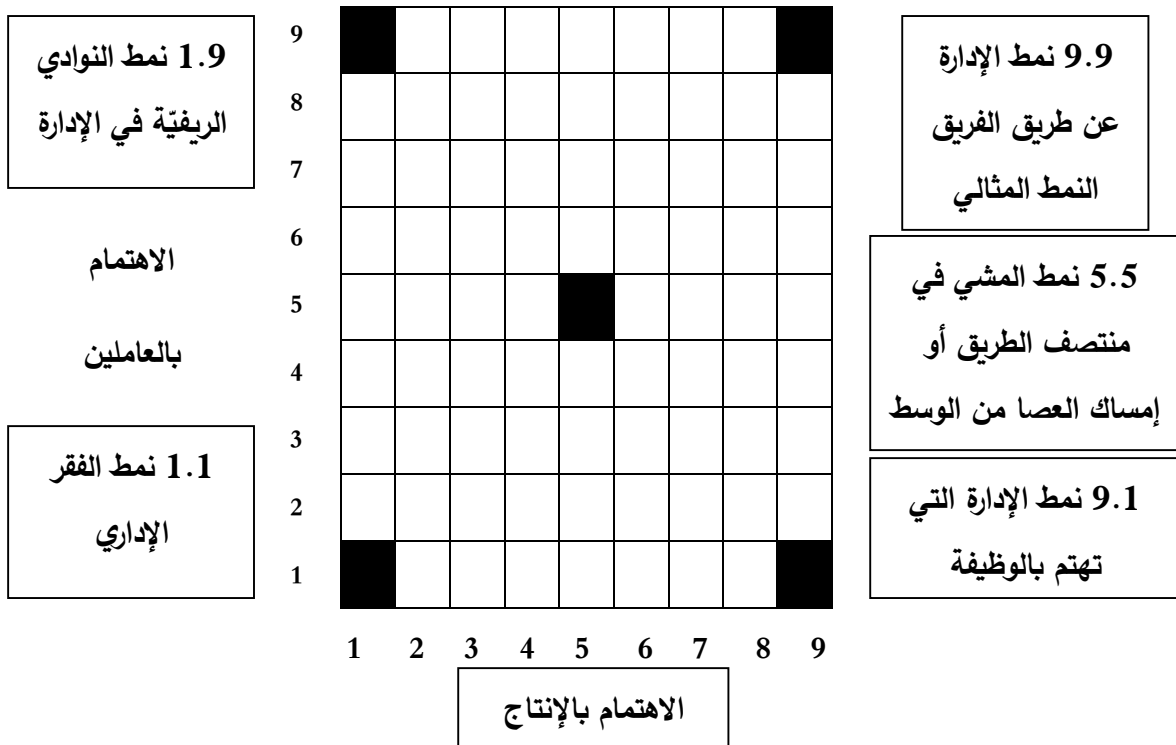
ويرى الباحثون أن النمط الثاني هو الأفضل في القيادة، لأنه يحقق أعلى إنتاج ورضا للعاملين من النمط الذي يركز على العمل.

¹ توفيق حامد طولبة، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين -دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن-، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، جامعة الأردن، الأردن، 2008، ص26-27.

² نعيمة بوكوتوم، دور القيادة في تغيير المنظمات من خلال الإبداع التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة البناء المعدني - البليدة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015-2016، ص59.

3- نظرية الشبكة الإدارية: اعتمد الباحثان (Blake & Mouton) في بناء هذه الشبكة على نتائج دراسات جامع متشغان وأوهايو، وبالرغم من اختلاف أسلوب البحث المستخدم، إلا أن هناك اتفاق من حيث النتائج النهائية. قام كل من (Blake & Mouton) ببناء الشبكة وذلك بوضع البعد الأفقي لتمثيل الاهتمام بالإنتاج، والبعد الرأسي لتمثيل الاهتمام بالمرؤوسين، وتقع درجات الاهتمام على مقياس تدرجي من 9 درجات، تعطى فيها درجة 1 لأقل درجات الاهتمام بالإنتاج أو المرؤوسين، و9 درجات لأعلى اهتمام بالإنتاج أو المرؤوسين، وعليه يوجد في إطار الشبكة عدد كبير من الأنماط القيادية (81 نمطا قياديا) يتحدد كل منها بدرجة على كل من البعدين، إلا أن (Blake & Mouton) ركزا على خمسة أنماط أساسية وهي: النمط الأوتوقراطي المتسلط، النمط الاجتماعي، النمط التسيبي، النمط المعتدل، النمط المتكامل¹. كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-5) المصفوفة الإدارية لـ Blake & Mouton



المصدر: أمين مجبر، تأثير أسلوب القيادة في إدارة التغيير -دراسة مجمع شركات حسناوي-، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2018-2019، ص8.

¹ عمار كيرد، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع بالأغواط-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014-2015، ص ص29-30.

ثالثا: المدخل الموقفي ونظرياته

يعتبر المدخل الموقفي أحد المداخل القيادية الأكثر شيوعا وانتشارا، وقد تم تطويره من قبل (Hersey- Blanchard) سنة 1969 استنادا إلى نظرية أسلوب الإدارة الثلاثية الأبعاد لـ (Reden) سنة 1967، وكما يشير المدخل ذاته فإن القيادة الموقفية تركز على القيادة في المواقف، والمقدمة المنطقية الأساسية للنظرية هي أن المواقف المختلفة تتطلب أنواعا معينة من القيادة، ومن خلال هذه الرؤية فإن أي شخص يريد أن يكون قائدا فاعلا يلزمه أن يكيف أسلوبه مع متطلبات المواقف المختلفة¹، ومن أبرز نظريات هذا المدخل نجد:

1- النظرية الشرطية التفاعلية لـ (Fiedler): تعتبر هذه النظرية أن النمط القيادي الأمثل لنجاح القائد يعتمد على تفاعله مع الظروف المحيطة به، حيث يصعب على القائد أن يغير من نمطه القيادي لأن هذا النمط يعتبر انعكاسا لشخصيته، وتعتبر هذه النظرية من أولى النظريات الموقفية، وقدم (Fiedler) في هذا المجال نوعين من المتغيرات هي: استقصاء التفضيل الأدنى للعمل مع الآخرين (Least Preferred Co-Workers)، ويعكس هذا المتغير التقييم الذي يعطيه القائد لصفات زميل لا يفضل التعامل معه، فإذا كان التقييم مرتفعا فإن القائد يميل إلى التركيز على العلاقات الإنسانية، وإذا كان منخفضا فإنه يميل إلى التركيز على مهام العمل، ومتغيرات الموقف وهي: علاقة القائد بالمرؤوسين، درجة وضوح مهمة العمل، درجة قوة مركز القائد، حيث يكون القائد أكثر فعالية وملائما للموقف إذا كانت متغيرات الموقف الثلاث مرتفعة والعكس صحيح، ووفقا لتحليل (Fiedler) فإنه عندما تكون عناصر الموقف ملائمة أو غير ملائمة فالتركيز على العمل هو المفضل، وأنه عندما تكون عناصر الموقف متفاوتة أو معتدلة فيكون الأفضل هو التركيز على العلاقات الإنسانية².

2- نظرية دورة الحياة لـ (Hersey- Blanchard): تقوم هذه النظرية على أساس قدرة القائد على تعديل أسلوبه القيادي بناءً على جاهزية واستعداد المرؤوسين لأداء مهامهم، حيث يمكن استخدام أربع أساليب قيادية، والمقصود من الجاهزية أو الاستعداد هو مدى قدرة العاملين على إنجاز المهام وتوفر الخبرة لديهم أو الرغبة بإنجاز العمل وتحمل المسؤولية ومدى إمكانية الاطمئنان لقدراتهم وقابليتهم للأداء بشكل صحيح. فإذا كانت الجاهزية منخفضة فإن أسلوب إصدار الأوامر هو الأنسب، حيث يقوم القائد بإعطاء

¹ بيتر ج. نورث هاوس، مرجع سبق ذكره، ص 131.

² جوهرة أقطي، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة - دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 17.

الأوامر الصريحة والمحددة والدقيقة لما يجب عمله بالضبط، أما إذا كانت جاهزية المرؤوسين متوسطة فإن أسلوب البيع (تفسير وتوضيح القرارات) هو الأفضل، حيث إن المرؤوسين يتصفون بنقص في المهارات والقابليات ولكن لديهم رغبة في العمل ويمكن الاطمئنان إليهم، فيضطر القائد إلى تفسير قراراته وتوضيحها أما إذا كانت جاهزية العاملين عالية فإن أسلوب المشاركة يكون الأكثر فاعلية، بحيث أن المرؤوسين لديهم قابليات وخبرات ولكن لا يمكن الاطمئنان إليهم فهم بحاجة إلى بعض التوجيه من قبل القائد، وعندما تكون جاهزية العاملين عالية جدا فإن أسلوب التفويض هو الأصلح حيث هناك استعداد لتحمل المسؤولية¹.

3- نظرية المسار والهدف لـ (House & Mitchell): تقوم هذه النظرية على فكرة أن القائد يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم، والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك، وتتوقف فعالية القائد على ما يحدثه سلوكه ونمط قيادته من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم²، وينبثق من هذه النظرية أربعة أساليب قيادية، يتطلب كل منها الاهتمام بالعمل إلى جانب الاهتمام بالنواحي الإنسانية وهي:³

- **الأسلوب الموجه:** وهو معرفة ما هو متوقع من المرؤوسين مع إعطائهم توجيهات وتعليمات يطلب منهم إتباعها، فضلا عن برمجة العمل وتنسيقه.

- **الأسلوب المساند:** يتضمن مراعاة حاجات المرؤوسين والاهتمام بهم مع خلق جو من الصداقة ضمن جماعة العمل.

- **الأسلوب المشارك:** ويتضمن الأخذ بآراء المرؤوسين واقتراحاتهم عند اتخاذ القرارات.

- **الأسلوب الموجه نحو الإنجاز:** ويتميز بالبحث عن طرق تحسين الأداء مع التفوق فيه وإظهار ثقة القائد بتحقيق المرؤوسين لمعدلات إنجاز عالية.

رابعا: الاتجاهات الحديثة في القيادة

تعددت المداخل والنظريات لموضوع القيادة الإدارية والتي عرضت في نظرية السمات ونظريات السلوك والنظريات الموقفية، لكن بيئة الأعمال المتغيرة إضافة إلى تعقيد العمليات والتراكيب التنظيمية

¹ قاسم شاهين بريسم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية - دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار-، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2009-2010، ص65.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص242.

³ محمد أمين بن عروس، دور استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة في تفعيل أنماط القيادة الإدارية - دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور بالجلفة والمركز الجامعي لغليزان-، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2015-2016، ص ص175-176.

الجديدة للمنظمات وما رافق ذلك من أفكار واتجاهات فلسفية فرض نظرة متجددة للقيادة الإدارية في منظمات الأعمال. فمنذ السبعينات من القرن الماضي وضع (Burns) "1978" أساس نظرية القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، والتي احتلت حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين منذ ذلك الحين، وقام آخرون بتطوير أدوات لقياس أساليب القيادة التحويلية والتبادلية تم استخدامها عالميا وعلى نطاق واسع¹.

1- نظرية القيادة التبادلية: وتعرف أيضا بقيادة المعاملات "*Transactional Leadership*"، وتفترض هذه النظرية أن العلاقة الموجودة بين القائد والمرؤوسين مبنية على المصالح المتبادلة، أي أن القيادة هي العملية التي يترتب بمقتضاها منفعة للقائد وهي تحقيق الأهداف، ومنفعة للمرؤوسين متمثلة في الترقية والمكافآت والعلاوات²، فالعلاقة بينهما قائمة على مبدأ المعاملة بالمثل، حيث لا يؤثر القادة على أتباعهم فحسب، بل يخضعون لتأثير الأتباع أيضا³، وترجع أهمية النظرية التبادلية في القيادة إلى تشجيعها لزيادة الوعي بمعرفة حاجات الآخرين، وحرصها على التبادل العادل الذي يحدث عندما يؤدي القائد عمله بطريقة جيدة يستحق بموجبها المنافع التي يتحصل عليها بسبب مركزه القيادي، وهذا بحد ذاته يسهم في رفع فعالية القيادة⁴.

2- نظرية القيادة التحويلية: ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد (Burns) في كتابه "القيادة" عام 1978، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة تحفيزية ذات هدف مع رؤوسهم، من أولئك الذين يعتمدون بشكل موسع على عملية تبادل المنافع للحصول على مكاسب (القيادة التبادلية)، وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين، وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية، ويعد تحقيق التغيير سمة أساسية للقيادة التحويلية⁵. (في المبحث الموالي سيتم التطرق إلى هذا المدخل القيادي بالتفصيل كونه يمثل محور دراستنا).

¹ بطرس حلاق، القيادة الإدارية، ص43، تاريخ الإطلاع: 4-11-2021، من الموقع: <https://pedia.svuonline.org/>

² يوسف عطية، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات - دراسة حالة عينة من المنظمات-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017-2018، ص44.

³ Zakeer Ahmed Khan, Allah Nawaz, Irfanullah Khan, *Leadership Theories and Styles: A Literature Review*, Journal of Resources Development and Management, vol 16,2016, p3.

⁴ محمد معمري، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/ كوبا بولاية الجلفة-، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018-2019، ص133.

⁵ أحلام بوفناز، إلهام بوغليطة، القيادة التحويلية آلية فعالة لتعزيز تمكين الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية - دراسة تطبيقية في المؤسسة المينائية بسكيكدة-، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة1، المجلد21، العدد2، 2020، ص127.

المطلب الرابع: أنماط القيادة الإدارية

إن اختلاف طرق ووسائل التأثير التي ينتهجها أو يعتمدها القائد الإداري للتأثير على مرؤوسيه وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة، تعكس تباينا واختلافا في الأنماط القيادية، وفي ما يلي سوف يتم تعريف النمط القيادي، ثم التطرق إلى أهم الأنماط القيادية التقليدية منها والحديثة.

أولا: مفهوم النمط القيادي

يعد النمط القيادي واحدا من أهم المجالات البحثية لكونه يؤثر وبشكل كبير في نجاح وحدات الأعمال والمنظمات، وتتضح أهميته في كونه عاملا يؤثر في تقدم العمل والإبداع في المنظمة ولاسيما عندما يصبح لأساليب العمل دور كبير في ذلك، واختلفت وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم متماثل للنمط القيادي، إذ عرفه (Durbin) بأنه: "الطريقة التي يعتمدها القائد عند قيامه بتوجيه الآخرين في مواقف العمل المختلفة"¹.

كما عرف بأنه: "السلوك الذي يتبعه القائد في التأثير على الآخرين وذلك من خلال خبراته وتعليمه وتدريبه، وتجدر الإشارة إلى أن نمط القيادة ليس النمط الذي يراه في نفسه ولكن هو سلوكه من منظور المرؤوسين"². ويرى آخرون بأنه: "الأسلوب أو المنهجية التي يعتمدها القائد داخل التنظيم للتأثير في المرؤوسين وقيادتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة وخططها الإستراتيجية بكفاءة وفعالية"³.

في حين عرفه آخرون بأنه: "مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على المرؤوسين باتجاه تحقيق الأهداف، وبذلك يكون النمط القيادي هو تعبير عن تلك المكونات المساهمة في إحداث سلوك القائد مع الآخرين، والطريقة التي يؤدي بها عمله، فليس من الضروري أن يكون للقائد نمط قيادي واحد، فقد تكون له عدة أنماط، ولكن النمط السلوكي الأكثر تكرارا هو الذي يحدد الطابع الذي يسير عليه القائد"⁴.

¹ زيد صادق ماجد، عبد الرضا فرج بدرابي، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين - دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الأعمال العراقية-، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 9، العدد 34، 2013، ص59.

² يحيى عبد الرزاق الصوصاع، أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمدينة بنغازي، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 1، العدد1، 2018، ص108.

³ يوسف علي شريف، صباح غربي، الأنماط القيادية الحديثة ودورها في تجسيد الإدارة الالكترونية - دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة-، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 10، العدد2، 2021، ص95.

⁴ أحمد الأمين يوسف، عبد الحميد نعيجات، أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين - دراسة حالة بمصنع عموري لصنع الآجر-، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد 2، العدد 1، 2018، ص18.

وعليه يمكننا تعريف النمط القيادي بأنه: "مجموعة السلوكيات التي يبديها القائد أثناء قيامه بمهامه من أجل التأثير على المرؤوسين لتحقيق الأهداف المنشودة".

تتنوع الأنماط القيادية بتنوع المؤسسات واختلاف الشخصيات والأدوات والوظائف والمواقف، فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره، وقد حاولت عدة دراسات التمييز بين أنماط القيادة، لكن رغم هذه التصنيفات للأنماط القيادية يمكن القول أنه وإن اختلفت في بعض الجوانب، فقد تتفق في جوانب أخرى ويصبح بينهما تداخل، وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط وإن كان يميل إلى سلوك نمط قيادي يمكن تصنيفه على أساسه¹، وفي ما يلي عرض موجز لأهم الأنماط القيادية.

ثانياً: الأنماط القيادية التقليدية

يتفق الباحثون الكلاسيكيون على تصنيف الأنماط القيادية إلى ثلاثة أنماط رئيسية وهي كالاتي:

1- القيادة الديمقراطية (التشاركية): يستند هذا الأسلوب على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وإبداء الرأي ووضع الخطط والسياسات، ويساعد هذا النمط على فسخ المجال للإبداع والابتكار والمبادأة، وتقدير جهود العاملين، ويمارس القائد إشرافاً عاماً لتحفيز العاملين ورفع مستوى أدائهم في العمل، واعتماد أسلوب التأثير بدلاً من استخدام السلطة الرسمية في تحريك المرؤوسين، كما يحقق الرضا الوظيفي وتذليل مشكلات وصعوبات العمل².

2- القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية أو الديكتاتورية): يعتبر النمط الأوتوقراطي أسلوباً متمركزاً حول القائد الذي ينفرد بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة مرؤوسيه، ويستخدم السلطة الرسمية والتحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب للتأثير في مرؤوسيه³، وعندما يستخدم القائد هذا

¹ كمال برباوي، دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 2، العدد 4، 2013، ص153.

² فوزي ميهوبي، علاقة نمط القيادة والمناخ التنظيمي بالاحترق النفسي والولاء التنظيمي لدى الممرضين، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2012-2013، ص50.

³ خالد بوجعدار، شهيناز درويش، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة-، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 32، 2013، ص185.

الأسلوب يسلك المرؤوسون سلوكا معينا لإرضاء القائد¹، وتقسم إلى ثلاثة أنماط هي القيادة الأوتوقراطية المتسلطة، اللبقة، والخيرة².

3- القيادة الحرة (المتساهلة أو المتسيبة): ويطلق عليها القيادة غير الموجهة أو القيادة الفوضوية، وفي هذا النمط القيادي تكون جماعة العمل متحررة من سلطة القائد، ويتصف هذا النمط من القيادة عن غيره من الأنماط الأخرى في إعطاء القائد قدر أكبر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطهم وإصدار القرار لإنجاز العمل، وتفويضه السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق، وإتباعه سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، ويرى بعض الباحثين الإداريين أنه نمط غير مجدي في التطبيق العملي لكونه يقوم أساسا على الحرية الكاملة للمرؤوسين في العمل، بينما يرى البعض الآخر أن له وجودًا في التطبيق العملي مع إمكانية نجاحه في ظل المواقف والظروف التي تقتضي تطبيقه³.

ثالثا: الأنماط القيادية الحديثة

تماشيا مع التطورات والتغيرات البيئية المتسارعة ظهرت اتجاهات حديثة في الأنماط القيادية، لعل أهمها وأكثرها حداثة نمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، وفي ما يلي عرض لأهم الأنماط المعاصرة:

1- القيادة التحويلية: تعتبر القيادة التحويلية المدخل أو النمط القيادي الذي يعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراكهم، للنظر إلى أبعد من اهتماماتهم الذاتية إلى اهتمامات تتعلق بالإنجاز العالي والتقدم، ويرتكز جوهر القيادة التحويلية على القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية، كما يقوم هذا النمط على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباعها واستثمار طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود⁴. (سيتم التطرق

¹ السيد فتحي الويشي، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية (استراتيجيات التغيير)، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013، ص110.

² محمد عبد السلام أحمد الحديدي، ابراهيم جابر السيد، إدارة الذات وفن قيادة الآخرين، الطبعة الأولى، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسوق، 2020، ص83.

³ نسيم حدوني، القيادة الإدارية وسيرورة الاتصال التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية - دراسة حالة شركة الاسمنت للمنتجة بمفتاح (البلدية) خلال الفترة الممتدة من 2014 إلى 2017-، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017-2018، ص66.

⁴ حسينة قديرة تومي، أهمية القيادة التحويلية في تحقيق التغيير الفعال بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامع البلدية 2، الجزائر، 2016-2017، ص ص67-72.

إليها بالتفصيل في المباحث الموالية باعتبارها محور دراستنا).

2- القيادة التبادلية: هي القيادة التي تركز على المعاملات وتبادل الموارد من أجل إنجاز العمل الضروري، وتقديم المكافآت على الأداء القابل للقياس، كما يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية عند إنجاز المهام بشكل سيء ويترتب عليها عقوبات¹، وتقوم القيادة التبادلية على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة والموارد مقابل العمل والإنتاج، والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الإنتاج وهناك خاصيتين تميزان القيادة التبادلية هما: أولاً استخدام القائد لنظام المكافآت الشرطي لتحفيز المرؤوسين، وثانياً قيام القيادة بممارسة أسلوب تقييم سلوك الفرد فقط في حالة فشل الأفراد في تحقيق أهداف الأداء، إذن يركز القادة الذين يتبعون هذا النمط القيادي على مهام محددة ويستخدمون المكافآت والعقوبات لتحفيز التابعين².

3- القيادة الأخلاقية: يعد مفهوم القيادة الأخلاقية مفهوماً حديثاً نسبياً في أدبيات القيادة، وتعنى القيادة الأخلاقية بمراعاة المبادئ والقيم الأخلاقية أثناء مراحل العملية القيادية وبعدها³، وتعرف بأنها "بيان السلوك العملي الملائم طبيعياً عن طريق التصرفات الفردية والعلاقات التفاعلية، وتحسين سلوك العاملين عن طريق التواصل معهم واتخاذ القرارات"⁴، والقيادة الأخلاقية تتكون من مدخلين متكاملين أولهما القيادة والثاني الأخلاق، فالمنظور القيادي يتكون من ثلاثة مستويات هي: العلاقة بين القادة وأتباعهم، قدرة وقوة القادة التي يستخدمون بها السلطة، وعملية وضع مجموعة واضحة من المعايير الأخلاقية التي يستخدم فيها القادة المكافآت والعقوبات بحسب إتباع المعايير الأخلاقية، بينما يتكون المنظور الأخلاقي من مستويين هما: أن القيادة في حد ذاتها هي الأخلاق، وهذا يعني أن القادة يستخدمون أدوات وأساليب وأنماط أخلاقية بشكل مناسب للتأثير على أتباعهم، ويتمثل المستوى الثاني في أن الهدف من القيادة هو خلق مناخ أخلاقي، واتخاذ قرارات أخلاقية⁵، وعليه فإن القادة الأخلاقيين هم الذين يعدون نموذجاً للتصرف، الذي يعتبره الموظفون

¹ Philippe Fauquet-Alekhine, *Understanding Stress at Work*, LARSEN Science, USA, 2017, p29.

² راضية يوسف، دور القيادة الإدارية في تنمية إبداع الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية بمجمع كوندور الكترونيك برج بوعربريج-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2019-2020، ص110.

³ أحمد بن عبد الله الكبير، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي - دراسة نظرية تطبيقية مقارنة-، الطبعة الأولى، دار الألوكة، الرياض، 2016، ص89.

⁴ عبد الله عالي القرني، أحمد بن محمد الزايدي، القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 170، 2016، ص256.

⁵ هند بنت محمد الفقيه، ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وإمكانية الإفادة منها بالمدارس السعودية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد 9، 2019، ص ص2-3.

صحيح معياريا، فتجدهم يتمتعون بالنزاهة والجدارة والثقة والعدالة، مما يجعل القائد نموذجا يمكن الوثوق فيه كما أنهم يعملون على تعزيز السلوك الأخلاقي لدى العاملين وذلك من خلال إعطائهم حق التعبير عن آرائهم، وكونهم يمتلكون السلطة الأمر الذي يمكنهم من مكافأة أصحاب السلوك الأخلاقي، ومعاقبة أولئك الذين لا يتبعون المعايير الأخلاقية في تصرفاتهم¹.

¹ سهام إبراهيم عبد السيد، سلوى سالم الفرجاني، القيادة الأخلاقية وأثرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية - من وجهة نظر موظفي الإدارة العامة لصندوق الضمان الاجتماعي - ليبيا-، مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، المعهد العالي للعلوم والتقنية -درنة، المجلد 11، العدد 5، 2020، ص263.

المبحث الثاني: القيادة التحويلية

يعد مدخل القيادة التحويلية من المداخل الحديثة في الفكر الإداري، إذ ظهر في أواخر السبعينات من القرن الماضي على يد الباحث (Burns) في كتابه القيادة "Leadership"، الذي أكد فيه أن أحد الرغبات الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة، تحل محل القيادة التقليدية التي تعتمد على تبادل المنفعة ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة ولا تستمر طويلا، لذلك ركز (Burns) على القيادة التحويلية التي يسعى من خلالها القائد للوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين التابعين له.

وعليه سيتم التعرض من خلال هذا المبحث إلى مفهوم القيادة التحويلية، نشأتها، أهميتها وأهدافها وكذا أهم المبادئ التي تقوم عليها القيادة التحويلية بالإضافة إلى أنماطها.

المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية

حظي مفهوم القيادة التحويلية باهتمام العديد من الباحثين وتعتبر من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، حيث ظهرت في أواخر القرن العشرين استجابة للتغيرات والتطورات في بيئة الأعمال والتي فرضت الحاجة إلى وجود قيادة ابتكارية تحل مكان القيادة التقليدية، ونظرا لأهمية هذا المفهوم تم تخصيص هذا المطلب لتناول تعريف القيادة التحويلية من الناحية اللغوية والاصطلاحية.

أولا: لغة

ورد مفهوم التحويل في لسان العرب لابن منظور على النحو التالي: حَوَّلَ، بتشديد الواو، أي بصير بتحويل الأمور، وتحوَّلَ عن الشيء، بمعنى زال عنه إلى غيره وتحوَّلَ من موضع إلى موضع وحال الشيء نفسه يحول حولا بمعنيين، يكون تغيِّراً، ويكون تحوُّلاً¹. كما ورد مصطلح "تحويل" في مواضع عديدة في القرآن الكريم نذكر منها قوله تعالى في سورة الإسراء: ﴿سُنَّةً مِّن قَدْ أَرْسَلْنَا قَبْلَكَ مِنْ رُّسُلِنَا وَلَا تَجِدُ لِسُنَّتِنَا تَحْوِيلًا﴾ (الآية 77 من سورة الإسراء)، وفُسِّرَ قوله تعالى في هذه الآية بأنَّ تلك سنة الله تعالى في إهلاك الأمة التي تُخْرِجُ رسولها من بينها، ولن تجد أيها الرسول لسنتنا تغييرا أو تبديلا، فلا خلف في وعدنا.

ثانيا: اصطلاحا

لا يزال مفهوم القيادة التحويلية يكتنفه بعض الغموض، نظرا لحدائته في المجال الإداري من جهة،

¹ ابن منظور، أبو الفضل، مرجع سبق ذكره.

واختلاف المنطلقات الفكرية والفلسفية للباحثين والكتاب الذين حاولوا وضع تعريف لهذا المفهوم من جهة أخرى، وعلى الرغم من ذلك فقد أخذت القيادة التحويلية مكانة هامة في أدبيات الإدارة والتنظيم وتم الاتفاق على أنها عنصر أساسي في كل النشاطات الإنسانية في المؤسسات، لكن لا يوجد إجماع بين الباحثين حول مفهوم شامل للقيادة التحويلية الذي تعددت تعريفاته تبعاً لتعدد الباحثين، ومن بين أهم هذه التعريفات ما يلي:

عرف (Burns) القيادة التحويلية بأنها: "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق"، بحيث تسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية¹.

يتضح من خلال هذا التعريف أن القائد التحويلي يركز على الجانب القيمي والأخلاقي المشترك بينه وبين التابعين في إطار تفاعلي لتحقيق الأهداف المنشودة.

أما (باس وأفوليو) (Bass & Avolio) فعرفاها بأنها: "القيادة التي تدفع التابعين إلى إنجاز أعمال تفوق التوقعات، وذلك بإثارة دافعيتهم، وزيادة وعيهم بأهمية النتائج المحققة، وتعريفهم بالأساليب المناسبة لتحقيقها، مما يدفعهم إلى تجاوز مصالحهم الشخصية لصالح الفريق أو المؤسسة"²، وقد نظر (الهوري) إلى القيادة التحويلية على أنها: "مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعة والمنظمة ككل"³، أي أن القائد التحويلي يؤثر على المرؤوسين لتخطي مصالحهم الشخصية من أجل مصلحة المؤسسة من خلال توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها. وفي هذا الصدد يؤكد (Parolini) أن القيادة التحويلية: "هي عبارة عن تحفيز الأتباع للذهاب إلى ما وراء مصالحهم الخاصة وذلك باتجاه مصلحة المجموعة"⁴.

¹ Yeliz Aydin & Pervin Bilir, *Transformational- Transactional leadership and Organizational Cynicism Perception: Physical Education and Sport teachers Sample*, *Universal Journal of Education Research*, vol 6, No 9, 2018, p2.

² Yammarino, F & Spangler, W, *Transformational Leadership and Team Performance*, *Journal of Organizational Change Management*, Vol 17, No 2, 2004, p178.

³ سيد الهوري، ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية، الطبعة الثانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996، ص31.

⁴ Jeanine Parolini, Kathleen Patterson and Bruce Winston, *Distinguishing between transformational and servant leadership*, *The Leadership & Organization Development*, Vol 30, No 3, 2009, 279.

في حين عرفها (Hersey, Blanchard & Dewey) بأنها: "العملية التي يمكن للأفراد من خلالها إحداث تغييرات من شأنها تحسين الوضع الحالي للمؤسسة"¹، يُبرز هذا التعريف الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في إحداث التغيير التنظيمي الفعال.

ويرى (Christopher, Mena & Van Hoek) أن القيادة التحويلية هي: "النمط القيادي الذي يؤثر في التابعين بشكل إيجابي بهدف تطويرهم وتحويلهم إلى قادة"²، يؤكد هذا التعريف أن القائد التحويلي لا يمارس السلطة فقط بل يعمل على تطوير التابعين وتمكينهم وتنمية قدراتهم.

وذهب (Conger) في تعريفه للقيادة التحويلية بأنها: "تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا من الرسالة العليا للمنظمة"³، أي أن القائد التحويلي يسعى لتشجيع التابعين من أجل رفع مستويات الأداء وتجاوز فكرة الحافز مقابل الإنجاز، وجعل أهدافهم الخاصة تتماشى مع أهداف المؤسسة وتعزيز انتمائهم له. ومن وجهة نظر (Rafferty & Griffin) القيادة التحويلية هي: "استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة ليرفع من التطلعات ويحول الأفراد والنظم لأنماط من الأداء ذات المستوى العالي"⁴.

كما عرفها (Murphy) بأنها: "قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين، وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة"⁵، يتبين من خلال هذا التعريف أن القائد التحويلي يتمتع بقدرة فائقة للإيحاء للمرؤوسين لتقديم أفضل ما لديهم وأكثر مما هو متوقع لتحقيق أهداف المؤسسة.

¹ Ali Mohammadi, Zahra Boroumand, *Transformational leadership and knowledge sharing*, International Journal of Information Science and Management, Vol 14, No 2, 2016, p86.

² Ayman Abu-Rumman, *Transformational Leadership and human capital within the disruptive business environment of academia*, World Journal on Educational Technology: Current Issues, Vol 13, No 2, 2021, p180.

³ Conger, M, *Leadership : Learning to share the vision*, Organizational Dynamics, Vol 19, No 3, 2002, p22.

⁴ حياة طهراوي، دور القيادة التحويلية في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي - دراسة آراء عينة من أساتذة قطاع التعليم العالي-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2016-2017، ص24.

⁵ Murphy Lorraine, *Transformational Leadership : A Cascading chain Reaction*, Journal of Nursing Management, Vol 13, No 1, 2005, p131.

أما (واعر وسيلة) فعرفتھا على أنها: "قيادة جذابة لها حضور قوي وشخصية مؤثرة، تهتم بشكل أساسي بإحداث التغيير وتحويل المؤسسة والعاملين إلى وضع أفضل، وهي تعتمد في ذلك على مزيج من الجاذبية الشخصية (الكاريزما)، والقدرة على الهام الآخرين وإثارة حماسهم ودفعهم نحو تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات العادية"¹، أي أن القائد التحويلي يتمتع بمواصفات خاصة تميزه عن غيره من القادة مثل الشخصية الكاريزمية والقدرة على استثارة التابعين فكريا وإلهامهم.

ويشير (Stumpf) إلى أن "القيادة التحويلية شكل من أشكال القيادة تقوم بتحفيز المرؤوسين وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم للوصول إلى تطوير الأداء باستخدام سلوكيات التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية الاستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي"².

نستنتج من هذا التعريف أن القيادة التحويلية تركز على أربعة أبعاد أساسية وهي، التأثير المثالي التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية.

من خلال عرض الآراء المتباينة حول مفهوم القيادة التحويلية، يلاحظ أن التعريفات المقدمة لهذا المفهوم انقسمت إلى عدة اتجاهات؛ منها من ركّز على الجانب الأخلاقي والقيمي معتبرا القيادة التحويلية قيادة أخلاقية تركز على مجموعة من القيم والمبادئ أهمها الحرية والعدالة والمساواة أو كما أطلق عليها (بيرنز) ثالوث القيم، ومنها من رأى أنها القيادة بالتغيير من خلال صياغة ونشر رؤية جديدة للمؤسسة والعمل على تحقيقها بشكل مستمر، في حين اعتبرها آخرون نمط قيادي يركز على إلهام التابعين وتحفيزهم لتحقيق أداء يفوق التوقعات.

وعليه يمكننا وضع التعريف الإجرائي التالي للقيادة التحويلية: "القيادة التحويلية هي القيادة التي تتمتع برؤية مستقبلية واضحة ومحددة تسوقها بنجاح للتابعين، والتي تهدف لإحداث تغيير إيجابي وفعال سواء على صعيد التابعين أو على صعيد المؤسسة، من خلال التأثير على سلوكيات التابعين ودوافعهم، عن طريق التحلي بسلوكيات أخلاقية عالية كالحرية والعدالة والمساواة، وإلهام التابعين لتوسيع مداركهم إلى ما هو أبعد من مصالحهم الشخصية من أجل مصلحة الجماعة والمؤسسة ككل، وتحفيزهم واستثارتهم لتقديم أداء يفوق التوقعات".

¹ صياحي الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص ص55-56.

² Mitzi N Stumpf, *The Relationship of Perceived Leadership Styles Of North Carolina County Extension Directors to job Satisfaction if county Extension Professionals*, State Univercity, A thesis submitted for the degree of doctor of education, 2003, p118.

المطلب الثاني: نشأة القيادة التحويلية

تاريخ البشرية مليء بالتطورات الساعية لفهم التأثير الاجتماعي والأدوار القيادية، إلا أن القيادة كإطار علمي وبحث تعتبر قضية حديثة نسبيا في القرن العشرين، إضافة إلى ذلك فإن القيادة في الماضي كانت تُفهم على أنها السمات الشخصية والجسمانية للفرد والتي تفسر في النهاية بقدرات القائد، لكن نظرية السمات استبعدت بسبب قلة الأدوات الإحصائية وحل مكانها النظريات السلوكية والموقفية، ومن خلال تطور الأبحاث السلوكية في القيادة، اكتسبت القيادة التحويلية اهتماما كبيرا كنموذج (قائد-تابع) وظلت محل بحث لأكثر من عقدين من الزمن¹، فخلال السبعينات والثمانينات عندما أصبحت المؤسسات أكثر اضطرابا أصبح الباحثون أكثر اهتماما بكيفية تأثير القيادة على التغيير مما نتج عنه تطوير نظرية القيادة التحويلية².

وكغيرها من الظواهر الإدارية، تعرضت القيادة التحويلية للعديد من الإسهامات من قبل الكتاب والباحثين بغرض تطويرها وإثرائها، وتشير الأدبيات إلى أن "نظرية هرمية الحاجات" لصاحبها (Abraham Maslow 1949) كانت الانطلاقة أو حجر الأساس الذي بُني عليه مفهوم القيادة التحويلية، كونها أشارت إلى تأثير الحاجات الإنسانية على سلوك الفرد، هذه الحاجات متدرجة في الأهمية، وكلما تم إشباعها شعر الفرد بالرضا والاستقرار، وتقع حاجات تقدير الذات في أعلى مستوى.

فالقائد التحويلي يعترف بوجود حاجيات لدى الأتباع ولكنه يذهب إلى أكثر من ذلك من خلال خلق وإشباع حاجيات عليا لديهم بطريقة تجعلهم يشاركون بكل ذواتهم، فالقادة التحويليون يحاولون وينجحون في الرفع من حاجيات الأفراد الذين يؤثرون عليهم من مستوى متدني إلى مستوى أعلى³؛ كذلك كان لـ (Max Weber) نصيب في ذلك، فبنتبع أعماله حول القيادة الكاريزمية في نظريته الشهيرة "النظرية البيروقراطية" نجد أن (Max Weber) ركز على المواصفات الخارقة أو الاستثنائية التي يملكها القادة وتجعلهم مختلفين ومتميزين والتي تمثل مصدر السلطة. ليأتي بعدها (House) سنة 1976 بنظرية القيادة الكاريزمية استكمالا وتعزيزا لما قدّمه (Max Weber).

¹ Azeem Akhtar, Ali Ifitikhar, Archad Zaheer, *Transforming Leadership – Value consideration of transformational Leadership: A conceptual framework of self-sacrifice-*, LAP L AMBERT Academic Publishing, Germany, 2013, p22.

² Christian Harrison, *LEADERSHIP THEORY AND RESEARCH – A Critical Approach to New Existing Paradigms*, Springer International Publishing, Switzerland, 2018, p47.

³ أمين مجبر، مرجع سبق ذكره، ص15.

حيث يشير (House) إلى أن القادة ذوي الصفات الكاريزمية إنما يتصرفون بطرق فريدة ذات تأثيرات كاريزمية خاصة في أتباعهم، وتشتمل الخصائص الشخصية للقائد ذي الصفات الكاريزمية على سيطرة القائد والرغبة القوية في التأثير في الآخرين والثقة في النفس والشعور القوي بالقيم الأخلاقية الذاتية، وطبقاً لهذه النظرية، هناك تأثيرات عديدة تعد هي النتيجة المباشرة للقيادة الكاريزمية وهي تتضمن ثقة التابع في إيديولوجية القائد، والتشابه بين معتقدات الأتباع ومعتقدات القادة، والقبول المسلم به للقائد، والشعور العاطفي نحوه وإذعان الأتباع والتماثل معه والمشاركة العاطفية في أهدافه، وعلو أهداف الأتباع وثقة التابع في تحقيق الأهداف. وبالانساق مع (Max Weber)، يقرّ (House) بأنه من المرجح أن تحدث هذه التأثيرات الكاريزمية في الظروف التي يشعر فيها الأتباع بالكرب، لأن الأتباع في مواقف الشدة يتطلعون إلى القادة ليخرجوهم من الصعوبات التي يمرون بها، وتجدر الإشارة إلى أن نظرية القيادة الكاريزمية حظيت بالكثير من اهتمام الباحثين وهي توصف غالباً بطرق تجعلها شبيهة بالقيادة التحويلية إن لم تكن مرادفة لها¹.

وقد كان أول استخدام أكاديمي في الكتب العلمية المتخصصة في مجال القيادة لمصطلح القيادة التحويلية في كتاب "القيادة الثائرة" *The Rebel Leadership* لمؤلفه (James Victor Downton) سنة 1973²، إلا أن ظهوره بوصفه مدخلاً مهماً في القيادة بدأ من العمل الذي قدمه عالم التاريخ والسياسة (James McGregor Burns) في كتاب له بعنوان "القيادة" *Leadership* سنة 1978³، ويعدّ كتابه من أفضل الكتب التي تناولت هذا الموضوع بعمق، وكان السبب وراء ظهورها هو حاجة المؤسسات لقيادات ابتكارية مؤثرة تتناسب مع معطيات هذا العصر، يسعى القادة من خلالها إلى إيجاد رؤية ورسالة مشتركة للمؤسسة والتركيز على الميزة التنافسية والقيم الأخلاقية كما يعملون على إثارة الدافعية لدى مرؤوسيهم وتعزيز قدراتهم ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات⁴.

¹ بيتر ج نورث هاوس، مرجع سبق ذكره، ص ص229-230.

² صباح بنوناس، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي - دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص140.

³ صورية بوظرفة، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص19.

⁴ زياد علي الشوابكة وآخرون، دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 38، العدد 4، 2018، ص146.

وقد ميز (Burns) بين نوعين من القيادة وهما "القيادة التحويلية" و "القيادة التبادلية"؛ حيث غالبا ما يقترن ذكر مصطلح القيادة التحويلية بالقيادة التبادلية أو المعاملاتية، حيث تشير هذه الأخيرة إلى ذلك النمط من السلوك القيادي المهم بتوجيه الأفراد نحو الأهداف المحددة من خلال ممارسة المهام الروتينية كالتوصيف الدقيق لمتطلبات الدور أو المهمة، تقييم الأداء، اتخاذ القرارات، فضلا عن ذلك فإنها تعتمد في عملية تحفيز التابعين للعمل على نظام المكافآت الشرطية لدعم الأداء العالي، أي مبادلة مستوى أداء الأتباع بمعدل محدد من المكافآت، إلى جانب ذلك فإن القيادة التبادلية تقوم بالتوظيف الحصري لأسلوب تقييم سلوك الفرد في حالة وجود مظاهر الإخفاق والاختلال في تحقيق معايير وقواعد الأداء والأهداف بغرض إحداث التعديلات وبقاء احتمالات الانسحاب من المسؤولية وعملية اتخاذ القرار واردة، ومن المنطقي والعقلانية تصور علاقة تكاملية بين كلتا القيادتين وضرورتها، إذ أكدت العديد من نتائج البحوث أن القائد بإمكانه الممارسة المزوجة والمتوازنة لكلتا القيادتين أو ترجيح إحدهما وفق المتطلبات الموقفية والأهداف، أما بالنسبة لتأثير القيادتين على مستوى الإنتاجية والروح المعنوية للعاملين فالمؤشرات المتوفرة أقرت بوجود تفاوت لصالح القيادة التحويلية في تحقيق الفاعلية¹.

وقد شهدت القيادة التحويلية تطورا ملحوظا من خلال إسهامات (Bass) عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي وهو ما يعرف بمقياس (MLQ) الذي تضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما والتشجيع الإبداعي والاهتمام بالفرد، ثم أضاف (Bass) في عام 1990 مكونا رابعا أطلق عليه الدافعية المستوحاة (Inspirational Motivation)، وفي عام 1993 قدم كل من (Bass & Avolio) نموذجا أكثر حداثة للقيادة التحويلية والتبادلية يتضمن سبعة عناصر، ثلاثة منها تحدد القيادة التبادلية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية².

وقد اختلف (Bass & Burns) في مفهومهما للسلوك القيادي التحويلي عند ثلاث نقاط يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

¹ عبد العزيز لموشي، أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالاتصالات - دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه ولاية خنشلة-، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009-2010، صص 65-66.

² محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري - دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية-، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005-2006، صص 2.

الجدول رقم (1-7): السلوك القيادي التحويلي من وجهة نظر (Bass & Burns)

وجهة نظر Bass	وجهة نظر Burns
إن ارتفاع رغبات وحاجات المرؤوسين على هرم ماسلو يعني زيادة الأداء بشكل طبيعي.	يزداد أداء المرؤوسين في المستويات الأعلى من هرم ماسلو.
يمكن أن تؤثر القيادة التحويلية إيجاباً أو سلباً بحسب اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين.	تؤثر القيادة التحويلية إيجاباً على المرؤوسين والمنظمة.
إن عملية القيادة مؤلفة من هيكليين تحويلي وتبادلي والقيادة يعملون في درجات مختلفة وذلك حسب تصوراتهم.	يشكل السلوك القيادي التحويلي والسلوك التبادلي نهايتين قطبيتين لسلسلة متصلة من الصعب التقائهما في نقطة واحدة.

المصدر: صباح بنوناس، مرجع سبق ذكره، ص141.

والشكل التالي يوضح نموذج القيادة التحويلية للباحث (Leithwood) الذي يبين من خلاله بأن القيادة التحويلية ليس مصدرها القائد فحسب بل هي قيادة تشاركية.

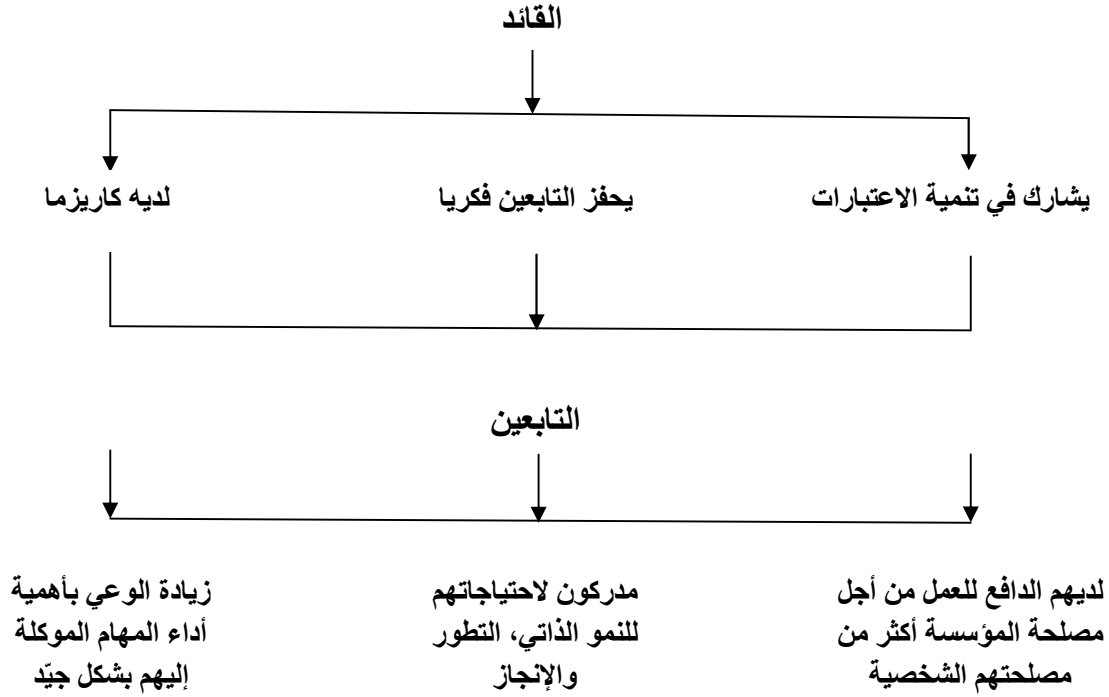
الشكل رقم (1-6): نموذج القيادة التحويلية



Source : George Nervious Shava, *Principal Leadership and School Performance: Integrating instructional and Transformational Leadership in South African Schools Context*, International Journal of Education and Learning, Vol 3, No 1, 2021, p4.

كما طور (Bass) نموذجا يوضح كيفية تأثير القيادة التحويلية على أداء التابعين، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1-7): أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين



Source : Y. Yusuf et al, *An Impact of Transformational Leadership on Employees' Performance: A case Study in Nigeria*, Springer Nature, Singapore, 2018, p714.

تلا ذلك تطوير للنظرية وأدواتها من قبل (Bass & Avolio) وعدد من زملائهم من خلال البحوث التقييمية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، وكذلك برنامج تدريب وتقييم في نظرية القيادة التحويلية، وقد توالى الأبحاث والدراسات تباعا، كما قدمت النظرية على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية، حكومية كانت أم خاصة¹.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية جسرا بين القادة والتابعين يؤدي إلى بناء علاقة وطيدة بينهما على درجة عالية من التأثير، فهي تكتسب أهمية بالغة نظرا لعدة عوامل، كما أنها تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف، وقد تم تخصيص هذا المطلب لعرض أهمية وأهداف القيادة التحويلية في المؤسسة.

¹ محمد سرحان المخلافي، القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2007، ص286.

أولاً: أهمية القيادة التحويلية

في ظل المشاكل التي خلقتها القيادة التقليدية الهرمية من جهة، والتحولت التي شهدتها المؤسسات في العصر الحالي من ثورة رقمية وتطور تكنولوجي أدى إلى تطور أساليب العمل، بالإضافة إلى ازدياد الوعي بأهمية العنصر البشري المبدع في خلق الميزة التنافسية للمؤسسات، إلى جانب بروز القيادة كعنصر مهم في اقتصاد جديد مبني على المعرفة من جهة أخرى، أصبح من الضرورة بمكان وجود قادة يمتلكون خصائص مميزة تتماشى مع ضرورة التغيير وقادرين على تسيير كل مواردهم وقيادة مؤسساتهم في ظل المناخ التنافسي الحالي، وهذه المواصفات تتوافر في القادة التحويليين.

حيث استأثرت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين منذ الثمانينات من القرن العشرين، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبتها قوة وأهمية، ويمكن تلخيصها في أربع عوامل وهي:¹

- القيادة التحويلية لا تتأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً.
- صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب، والذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة، وقد أثبتت التجارب والدراسات العملية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيداً يمكن أن تحسن فعالية المديرين، ويؤكد هذا الاتجاه الدكتور (سيد الهواري) حيث يقول: "لقد أظهرت مشاهداتنا من خلال تقديم برامج المدير الفعال أنه يمكن تحسين فعالية المديرين من أعلى المستويات إلى المستويات الإشرافية من خلال البرامج التدريبية المصممة والمنفذة جيداً وهي خطوة إلى بناء القائد التحويلي.
- تحمل القيادة التحويلية فكرة المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تشكل عنصراً فعالاً في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.

¹ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة ناف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010-2011، ص 21.

• القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أي منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.

كما تبرز أهمية القيادة التحويلية من خلال:¹

- أن القيادة التحويلية مهمة لأغراض تحقيق نمو المؤسسة وبقائها.
- تعد القيادة التحويلية متغيرا مهما في فعالية إدارة التغيير التنظيمي.
- أنها تزيد من درجة أداء المؤسسة بسبب نوع القيادة المميز والمؤثر.
- ترفع من درجة ولاء العاملين والتزامهم تجاه مؤسساتهم وترفع أيضا من ثقتهم بالإدارة العليا.
- تساعد في تحفيز العاملين وإنشاء الفرق المتعاونة والفرق المبدعة والحصول على النتائج الفعالة في المؤسسة.
- ترفع من درجة رضا العاملين، وتقلل من درجة الضغط النفسي لدى العاملين.
- تعمل القيادة التحويلية على تعزيز الدافع للعمل لدى العاملين من خلال تمكينهم، والذي يكون له أثر إيجابي على الإبداع.
- تعتمد المنظور طويل الأجل، إذ تركز على احتياجات المستقبل، بدلا من الاحتياجات الحالية للمرؤوسين أو للمؤسسة.
- لا تهتم فقط بالمشاكل والفرص التي تواجه المؤسسة على المدى القصير بل تهتم أيضا بالقضايا طويلة الأجل.

وعليه يمكن القول أن القيادة التحويلية موجهة نحو أهداف جوهرية، وهي عملية إلهام الآخرين ليعملوا بطريقة متناغمة من أجل بناء منظمات على قاعدة قيمية، كما أنها تحدث تغييرا جوهريا في التابعين، وهي تدعم وتضع قيما للمنظمة، وتحدث تغييرات في ثقافتها ومعتقداتها، وتسهم في وضع معايير للأداء المنظمي ضمن نسق متكامل ومتربط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغييرات الداخلية والخارجية².

¹ سعيدة دوباخ، مرجع سبق ذكره، ص ص 129-130.

² خلود فواز الزعبي، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012-2013، ص 19.

ثانيا: أهداف القيادة التحويلية

الأهداف هي مجموعة من النتائج النهائية التي تسعى المنظمات لتحقيقها من خلال قياداتها، وهي في الغالب تحقيق أكبر قدر من المنفعة بأقل تكلفة ممكنة، لذلك يشرح (الغالبى وصالح) القيادة التحويلية على أنها عبارة عن منهج بعيد المدى يتمركز حول تحقيق الأهداف الإستراتيجية، والعلاقات القوية، وليس على المتطلبات الحالية للعاملين في المنظمة، ويهدف هذا النوع من القيادة إلى تحقيق العديد من الأهداف أهمها ما يأتي:¹

- المشاركة بين القائد وتابعيه في محاكاة وتبادل الآراء المستقبلية الجذابة.
- توفير الفرص الفردية للتابعين في مجال القيادة والتطوير.
- الارتقاء بحاجات التابعين إلى أعلى المستويات.
- المزج بين مصالح التابعين، ومصالح القائد واهتماماته.

ويشير (Leithwood) إلى أن القادة التحويليين يسعون لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية في المؤسسة وهي:²

- مساعدة العاملين على التطور المهني: بالحفاظ على ثقافة تتصف بالمهنية والتعاون من خلال تحدث العاملين مع بعضهم بعضا، ومن خلال حرية التعبير، والتخطيط بشكل تعاوني، تشجيع المسؤولية المشتركة وتطوير العاملين، وإجراء تواصل فاعل.
- زيادة الدافعية للعمل: إن زيادة دافعية العاملين تتم عندما يتمكن القائد من شخصنة أهداف التطوير المهني، وإعطاء العاملين دورا في حل المشكلات والتأكد من وضوح أهداف المؤسسة.
- مساعدة العاملين في حل المشكلات بفاعلية: إن القيادة التحويلية مهمة لدى الأشخاص لأنها قادرة على حفز العاملين على المشاركة في نشاطات جديدة، وتخلق لديهم رغبة في بذل المزيد من الجهد، والعمل بشكل أكثر ذكاء، من خلال العمل ضمن جماعة قادرة على تطوير حلول أفضل مقارنة مع عمل المدير وحده.

وتدعو القيادة التحويلية إلى التغيير والتطوير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات في البيئتين

¹ زيد عصام حسن كساب، أثر القيادة التحويلية على رأس المال البشري في شركة أمنية لخدمات الهواتف المتنقلة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2016-2017، 23.

² هناء الرقاد، عزيزة أبو دية، القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 26، العدد 5، 2012، ص1198.

الداخلية والخارجية ويتطلب مثل هذا التغيير قيام القيادة التحويلية بثلاث فعاليات أساسية وهي:¹

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

المطلب الرابع: مبادئ وأنماط القيادة التحويلية

تقوم القيادة التحويلية على مجموعة من المبادئ كما تتفرع إلى عدة أنماط، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى أهم المبادئ التي تحكم القيادة التحويلية بالإضافة إلى أنماطها التي ذكرها (Burns) في دراساته.

أولاً: مبادئ القيادة التحويلية

حدد الباحثون والكتاب المهتمون بموضوع القيادة التحويلية مجموعة من المبادئ والأسس التي تحكمها، لكنهم لم يتفقوا على نفس المبادئ نظراً لاختلاف توجهاتهم الفكرية، فنجد مثلاً (Kohler & Pankowski) قد وضعوا المبادئ التالية:²

- **النظر للمنظمة كنظام:** اعتبار المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة، والتفاعلات بين الأفراد، والقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، ويهدف إلى تبني وتطوير نظم إدارية فعالة ومن خلال ذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة عن التحويل.
- **إيجاد إستراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين:** الإستراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقاً لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة، والقيم، والبناء التنظيمي، والأهداف، وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الإستراتيجية يجب أن تصل لجميع المعنيين وألا تبقى سرا.

¹ علاء دهام محمد، أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب - دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا-، مجلة دنانير، المجلد 1، العدد 5، 2014، ص14.

² عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص ص22-23.

- تأسيس نظام إداري: وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاما واحدا، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.
 - تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم: ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسئولون عن تطوير الأداء وفي حاجة إلى الارتقاء، وبذلك يستطيعون أن يساهموا في تحسين الأداء الإداري بفاعلية.
 - تمكين الأفراد وفرق العمل: يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقدون أنه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد.
 - تقييم العمليات الإدارية: يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات والنشاطات والنتائج، ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة وجمع المعلومات عن نقاط مهمة في العملية الإدارية تكفل له الإحاطة الشاملة بها.
 - التقدير والمكافأة على التحسين المستمر: يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة يهتم بمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من أجل المصلحة العامة.
 - بث روح التغيير المستمر: يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الإنجازات فهو يعي أن مسؤوليته إحداث التغيير، ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.
- أما (Bass & Avolio) فقد أوردوا المبادئ التالية للقيادة التحويلية:¹
- مبدأ البساطة: ويتضمن رؤية تعكس الأهداف المشتركة، والقدرة على توضيح وتفعيل رؤية تحويلية تحدد الطريق الذي تسير عليه المؤسسة.
 - مبدأ التحفيز: ويتضمن القدرة على كسب الموافقة والالتزام من الآخرين تجاه رؤية المؤسسة.
 - مبدأ التسهيل: ويتضمن القدرة على تسهيل وتفعيل التعلم لدى الأفراد.
 - مبدأ الإبداع: ويتضمن القدرة والشجاعة على المبادرة الفعالة نحو التغيير.
 - الحركة والمناورة: والتي تتجلى فيها القدرة على تجنيد وتجهيز وتمكين الآخرين لتحقيق الرؤية.

¹ سعيدة دويخ، مرجع سبق ذكره، ص 135.

- مبدأ التحضير والاستعدادية: وفيه يتم تعليم مهارات جديدة وتطوير الذات والأشخاص، بالإضافة إلى استمرارية التعلم.

أما (فايزة بعليلش) فتري أن القيادة التحويلية تقوم على المبادئ التالية:¹

- تهتم القيادة التحويلية بتحديد الاتجاه وتنمية رؤية مستقبلية ووضع الاستراتيجيات المطلوبة لإنجاز تلك الرؤية.
- تعتمد القيادة التحويلية على توجيه العاملين من خلال الكلمة والفعل لخلق روح الفريق.
- تعتمد القيادة التحويلية على التحفيز والإلهام والتوجيه وذكاء المشاعر.
- تؤمن وتمارس القيادة التحويلية عمليات إحداث التغيرات الجوهرية المفيدة.

ثانيا: أنماط القيادة التحويلية

أشار (Burns) في دراساته إلى خمسة أنماط للقيادة التحويلية وهي: القيادة العقلانية، القيادة الإصلاحية، القيادة الثورية، القيادة البطولية، القيادة الأيديولوجية. إلا أن هناك تداخل كبير بين هذه الأنماط ولا يوجد حدود فاصلة أو قاطعة بينها، بحيث يمكن للقائد التحويلي أن يمزج بين جميع الأنماط في سلوكياته لتحقيق الأهداف المسطرة كما قد يطغى نمط على آخر تبعا للظروف التي تعيشها المؤسسة والتغيرات التي يريد إحداثها، وعلى الرغم من ذلك يمكننا عرضها وتفسيرها على النحو التالي:

1- القيادة العقلانية: عند الحديث عن هذا الشكل من أشكال القيادة التحويلية لابد من شرح لمصطلح "عقلي"، فهذا المصطلح يستخدم للإشارة إلى تبني أفكار ومعارف وقيم معينة، كما يتناول قيما وأهدافا تتجاوز الحاجات العملية السريعة، فالشخص الذي يتعامل مع الأفكار والبيانات التحليلية وحدها يعد منظرا أما الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية فيعد معلما أخلاقيا، والشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار ويعمل على التوحيد بينها من خلال تصور منظم يعد عقلانيا. والقائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوفر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة، والقيادة العقلانية تعد نمطا من أنماط

¹ فايزة بعليلش، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات بالمؤسسات الصحية الجزائرية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الإستشفائية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2020-2021، ص61.

القيادة التحويلية، لأنها تؤدي إلى تغيير الأفكار والفلسفة، ويتمثل الحافز بالنسبة للقائد العقلاني في الصراع وطبقا لإطار الصراع يجد الحل لمشكلات المجتمع¹.

2- القيادة الإصلاحية: تعد القيادة الإصلاحية أكثر أنماط القيادة التحويلية تطلبا لمهارات أساسية استثنائية، وذلك بسبب الحاجة الكبيرة إلى تأييد قوي من الأتباع لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم والقائد الإصلاحي الحقيقي لا يحتاج إلى السير بالتدرج فقط ولكن أيضا إلى أن تكون لديه الرغبة في إصلاح المؤسسة أو على الأقل إصلاح جانب منها، ومن أهم العناصر التي تسهم في فشل هذا النوع من القيادة: سوء فهم وتفسير حاجات الأتباع، غياب الإحساس بالهدف العام، كما قد لا يشجع البناء الاجتماعي والسياسي للصراع على مواجهة القضايا الجوهرية والعمل على حلها².

وعلى الرغم من أن القيادة الإصلاحية قد تشكل جزءا من القيادة التحويلية، فقد لا يستطيع القائد الإصلاحي تحقيق تغيير اجتماعي ملحوظ، وغالبا ما يحدث ذلك بسبب تقبله للبناء الاجتماعي والسياسي الذي يعمل من خلاله، هذا بالإضافة إلى أن الإصلاح عملية تقع بين القيادة التحويلية والإجرائية، فهي تحويلية في روحها وإجرائية في إجراءاتها ونتائجها، كما أنها لا تسعى من حيث الجوهر إلى تغيير النظم الموجودة تغييرا جوهريا³.

3- القيادة الثورية: القائد التحويلي الثوري هو القائد الذي يعمل على إحداث تغيير جذري في المبادئ والقيم التي تحكم المنظمة، فهو يميل إلى خلق طرق جديدة للتفكير وإحداث حركة نهضة شاملة لتغيير الوضع الحالي بالكامل⁴، والثورة عكس الإصلاح، حيث أن الثورة تعني إحداث تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله، وعلى الرغم من ذلك يحذر (Burns) من أن مثل هذا التحول الكامل غالبا ما يكون نادرا، كما أن القيادة الثورية الناجحة غالبا ما تكون أكثر ندرة، ويدل على ذلك بأن (Lénine) قد مكث في السلطة لسنوات قليلة فقط، كما أن (Mow) و (Fidel Kastro) وقليلين جدا غيرهما هم الذين يمكن أن

¹ خديجة بنت أحمد صديق كمنسارة، القيادة التحويلية والتغيير المطلوب في السلوك القيادي - دراسة ميدانية للسلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة-، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2004-2005، ص59.

² حياة طهراوي، مرجع سبق ذكره، ص36.

³ عائشة بن سعد، مرجع سبق ذكره، ص54.

⁴ أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر-غزة، فلسطين، 2009-2010، ص22.

- ينظر إليهم كقوى تحويلية، ويؤكد أن أهم خطوة يجب تحقيقها قبل تحول المجتمع تتمثل في إيجاد رؤية مشتركة وأن القيادة الثورية لكي تكون تحويلية وناجحة لا بد وان تتوفر لها عدة خصائص منها:¹
- أن تكون مكرسة تماما لتحقيق الهدف ونشر الالتزام من خلال المخاطرة وبذل الجهد والوقت.
 - أن تخاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم ودوافعهم التي قد تكون كامنة ويمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية وأحداث السياسة.
 - إن الثورة تتطلب الصراع شأنها شأن أي قيادة ولكن نجد أن مستوى الصراع في القيادة الثورية يكون أعلى بكثير منه في أي نمط آخر من أنماط القيادة.
 - أن تتضمن عملياتها رفع مستوى الوعي السياسي والاجتماعي لدى كل من القادة والأتباع.

4- القيادة البطولية: تعرف البطولة على أنها "الرغبة في التضحية أو تحمل المخاطر نيابة عن الآخرين أو للدفاع عن قضية أخلاقية"، هذا التعريف يرى أن القائد البطولي يرتبط ارتباطا وثيقا برغبته في تحمل المخاطر والتضحية من أجل الجماعة والدفاع عن قضاياها الأخلاقية، هذه الرغبة من القائد في مواجهة الأزمات تكون فاعلة من خلال تأثيره على التابعين لخلق التضحية الذاتية لديهم². حيث يرى (Burns) أن القيادة البطولية هي قدرة القائد في التغلب على الأزمات، واستعداد التابعين لمنحه القوة في مثل هذه الأوقات، وبذلك فهي ليست خاصة يمتلكها شخص ما إنما هي نوع من العلاقة بين القائد والتابع، وهي تعطي الحل الرمزي للصراعات الداخلية والخارجية، وتظهر جلية في المجتمعات التي تمر بأزمات كبيرة وتمارس دورا هاما في انتقال وتطوير المجتمعات³.

5- القيادة الأيديولوجية: لفهم هذا النمط من القيادة وجب أولا التعرّيج على مفهوم الأيديولوجيا، فنجد الأيديولوجيا تعرف بأنها "مجموعة الأفكار التي تشكل الأسس في النظام الاقتصادي والسياسي"، وتعرف كذلك بأنها "مجموعة من المعتقدات والأفكار التي تؤثر على نظرتنا إلى العالم، فهي عبارة عن مجموعة من القيم والمشاعر التي نتمسك بها بشكل كبير، وهي تشبه (الفلتر) الذي نرى من خلاله كل شيء وكل شخص"، من خلال التعريفين نجد أن القيادة الأيديولوجية تحمل مجموعة من الأفكار التي تظهر من خلال تصرفات وقرارات القائد التي يتخذها، لدرجة أنه لا يشعر بوجودها، فهو يظن أن معتقداته وأفكاره هي الشيء

¹ محمد كريم حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين، 2009-2010، ص 26-27.

² الأخضر صياحي، مرجع سبق ذكره، ص 70.

³ حياة طهراوي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

الطبيعي والواقعي، حتى ولو كانت تلك المعتقدات خاطئة، فتمسكه بالقيم والمشاعر التي ينطلق منها يظهر جليا في هذا النمط من خلال علاقة القائد بالتابعين والتي توصف بالعلاقة النفسية والسياسية والتنظيمية وعليه فإن النجاح لهذا النمط لا يكمن في إظهار الأتباع للأداء المرغوب، وإنما بالتغيير الاجتماعي الواقعي الذي يقاس بغايات وبرامج وبتقييم القادة الأيديولوجيين¹.

¹ الأخضر صياحي، مرجع سبق ذكره، ص71.

المبحث الثالث: أبعاد القيادة التحويلية

يدرك القادة التحويليون احتياجات المنظمة والعاملين، كما يحفزون ويعملون على تحقيق الاحتياجات الداخلية للتابعين بأعلى مستوى، إلى جانب ذلك فالفائد التحويلي يشجع التابعين ليكونوا يدا واحدة من أجل السعي لتحقيق الأهداف العليا لإحداث تغيير إيجابي في المنظمة¹، فالفائد التحويلي ليس بحاجة إلى أي نوع من العقاب، وهذا يدل على أن أتباعه مقتنعون بإتباعه ليس خوفا من العقاب بل لأنهم يتشاركون معه في نفس الرؤية ويعتبرونه مصدر إلهامهم²، وللقيادة التحويلية عدة أبعاد، لكن هناك أربعة أبعاد رئيسية ذكرها كل من (Bass & Avolio 1994) وهي: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية³، وقد أطلق عليها "*The Four I*" نظرا لبداية كل منها بالحرف اللاتيني "*I*".

وفي ما يلي سنعرض مختلف الأبعاد التي قدمها الباحثون عند صياغتهم لنموذج القيادة التحويلية وأوجه التشابه في ما بينها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1-8): أوجه التشابه بين نماذج القيادة التحويلية المختلفة

أبعاد Bennis and Nanus (1985)	أبعاد Conger and Kanungo (1987)	أبعاد Bradford and Cohen (1984)	أبعاد Bass and Avolio (1995)	أبعاد Ponser and Kouzes (1988)
	تحمل الخطر بشكل شخصي لتحقيق الرؤية		التأثير المثالي	الطريقة النموذجية
جذب الانتباه من خلال الرؤية	الدفاع عن رؤية غير تقليدية	تحديد وبناء رؤية مشتركة	التحفيز الإلهامي	إلهام الرؤية المشتركة
			الاستشارة الفكرية	تحدي العملية
تطوير الالتزام التنظيمي والثقة		بناء فريق عمل ذو مسؤولية مشتركة		تمكين الآخرين
	التصرف مع الثقة والحماس			التشجيع
	حساسية لاحتياجات التابعين	تطوير مهارات الأفراد بشكل مستمر	الاعتبارات الفردية	

Source : Syed Muhammad Javed Iqbal et al, *Influence of Transformational Leadership Factors on Project Success*, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, Vol 13, No 1, 2019, p236.

¹ Moradi Korejan et al, *An Analysis of the Transformational Leadership Theory*, *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, vol 8, No 3, 2016, p 457.

² Georgios Koutsodontis, *Transformational Leadership and Job Satisfaction on Teachers*, 4th International Conference for the promotion of Educational Innovation, 12-14 October, 2018, p265.

³ Bilal Sakarneh, *Management by Walking Around and Service Quality: The Moderating Role of Transformational Leadership –A Concept of the Arab bank in Jordan*, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, Vol 13, No 3, 2020, p386.

لقد كان إسهام العلماء في تحديد أبعاد القيادة التحويلية كبيرا وكان اختلافهم كبيرا أيضا، وعليه وبعد الإطلاع على عدد معتبر من المراجع العربية والأجنبية التي تناولت موضوع القيادة التحويلية، فإنه سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على الأبعاد الأربعة التي تطرق إليها (Bass & Avolio) في دراستهما " *The Four* "، كونها تتماشى وأهداف الدراسة، حيث سيتم تناولها بشيء من التفصيل في المطالب التالية.

المطلب الأول: التأثير المثالي (الكاريزما) (*Idealized Influence / Charisma*)

عرف (Max Weber) مصطلح الكاريزما بأنه: "السمة التي تميز فردا معينا عن أفراد آخرين عاديين، وتجعله معترفا به على أنه يمتلك قدرات خارقة للطبيعة، قيم بشرية خارقة أو ربما بعض القيم الأساسية الخاصة التي بالرغم من كونها عادية قد لا يتمكن الناس من تحقيقها، وتتم الموافقة على الفرد كقائد من خلال هذه الصفات التي تعتبر مقدسة أو نموذجية أو إلهية"؛ ويعود تاريخ مفهوم الكاريزما إلى الحضارة اليونانية القديمة، حيث تم تطبيقه بمعنى الهدية التي منحها الآلهة، حيث يمتلك الشخص الكاريزمي مهارات إقناع فائقة ويمكنه كسب ثقة الآخرين بسهولة كبيرة، أما (Bass) فقد أوضح أن الكاريزما هي عملية ثقة واحترام من خلال خلق معنى وقيمة للرسالة والرؤية بين التابعين¹.

في حين أشار كل من (Stone & Russel & Patterson) إلى أن الكاريزما هي القدرة على "إلهام الرؤية"، وهي الأسلوب الذي من خلاله يثق المرؤوسون في سلوكيات قائدهم ويحفظونها، كما يتبنون قيمه ويلتزمون بتحقيق الرؤية والتي تعظم من ثقتهم بأنفسهم وتجعلهم فخورين بالعمل مع قائدهم².

بينما يرى (دوح التجاني) بأن الكاريزما هي مجموعة الصفات والسلوكيات التي يصبح القادة بمقتضاها مثلا عليا يحتذي بها المرؤوسون، إلى جانب أنهم يكونون محل إعجاب وتقدير وثقة الآخرين، فالقائد الكاريزمي يتوافر لديه درجات مرتفعة من المثابرة والروح المعنوية والقيم الأخلاقية التي تجعل الجميع يلتفون حوله ويتأثرون به، إلى جانب مقدرته على الارتقاء بقيم المرؤوسين من خلال توفير الرؤية المثالية والإحساس العميق بالرسالة وعدم استخدامه للسلطة الرسمية بما يحقق مصالحه الشخصية، وكثيرا ما ترتبط

¹ Usama Salim, *On The Relationship Between Transformational Leadership And Innovative Behaviour*, Master's Thesis, Department of Business Administration, European University of Lefke, Cyprus, 2020-2021, p10.

² Nuel Okoli et al, *Transformational Leadership and Organizational Success: Evidence from Tertiary Institutions*, Journal of Economics and Business, vol 4, No 1, p172.

القيادة الكاريزمية بالأزمة وإيجاد الحلول الواقعية لها¹.

والجدول التالي يبين المكونات السلوكية للقادة الذين يتمتعون بالكاريزما والذين لا يتمتعون بها:

الجدول رقم (1-9): المكونات السلوكية للقادة الذين يتمتعون بالكاريزما والذين لا يتمتعون بها

المكون	القائد الكاريزمي	القائد غير الكاريزمي
العلاقة بالوضع الراهن	معارض أساسا للوضع الراهن ويناضل لتغييره نحو الأحسن دائما.	يوافق أساسا على الوضع الراهن ويناضل للحفاظ عليه.
الهدف المستقبلي	الرؤية المثالية للغاية والمتناقضة مع الوضع الراهن.	الهدف غير متناقض للغاية مع الوضع الراهن.
الجدارة بالحب	المنظور المشترك والرؤية المثالية تجعله بطلا محبوبا ومحترما يستحق التقمص والتقليد.	المنظور المشترك يجعله محبوبا.
الخبرة	خبرة في استخدام الوسائل غير التقليدية لتجاوز النظام الحالي.	خبير في استخدام الوسائل المتوفرة لتحقيق الأهداف ضمن إطار عمل النظام الحالي.
الحساسية البيئية	الحاجة الكبيرة إلى الحساسية البيئية لتغيير الوضع الراهن.	الحاجة القليلة للحساسية البيئية للحفاظ على الوضع الراهن.
التوضيح	التوضيح القوي للرؤية المستقبلية والدافع للقيادة.	التوضيح الضعيف للأهداف والدافع إلى القيادة.
قاعدة القوة (السلطة)	القوة الشخصية اعتمادا على الخبرة والاحترام والإعجاب بالبطل الجبار.	قوة الموقع والقوة الشخصية (اعتمادا على المكافأة أو الخبرة والإعجاب بصديقه شبيه بالآخر).
علاقة القائد - المرؤوسين	أحد أفراد النخبة، مستثمر يحول الأشخاص ليشتركوا في التغييرات الجذرية المتفق عليها.	عادل، يبحث عن الإجماع أو موجه يدفع أو يأمر الأشخاص للاشتراك في وجهات نظره.

المصدر: سعيدة ضيف، مرجع سبق ذكره، ص78.

¹ دوح التجاني، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي - دراسة حالة جامعة غرداية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2019-2020، ص28.

وتعتقد فلسفة القيادة التحويلية بأنه ما لم يطبق القائد ما يعظ به لن يكون قادرا على التأثير في الأتباع، فالتأثير المثالي يعمل بمبدأ "الأفعال أقوى من الأقوال"، والقائد التحويلي يعمل كمرشد ونموذج يحتذى به المرؤوسون، وهكذا يكسب ثقتهم واحترامهم ويحاولون محاكاته، فمن غير المرجح أن يجد القائد في هذه الحالة مقاومة للتغيير من قبل التابعين عند اتخاذ قرار جديد¹.

ويتكون التأثير المثالي من بعدين فرعيين هما التأثير المثالي للسمة (IIA) والتأثير المثالي للسلوك (IIB)، بحيث يلعب هذين البعدين أدوارا مميزة، يوضح التأثير المثالي للسمة الكاريزما الفعلية، حيث ينظر إلى القائد على أنه يمتلك سمات خارقة للطبيعة، بينما التأثير المثالي للسلوك يوضح قدرة الدور النموذجي للقائد، وبحسب (Afshari) فإن التأثير المثالي للسمة يشير إلى تصور القائد من قبل الأتباع، أما التأثير المثالي للسلوك يشير أساسا إلى ما يفعله القائد².

المطلب الثاني: التحفيز الإلهامي (الدافع الإلهامي) (Inspirational Motivation)

يعرف التحفيز الإلهامي أو كما يسمى أيضا الدافع الإلهامي بأنه "قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف بطرق بسيطة، حيث أن القائد التحويلي يعمل على أن يثير في نفوس المرؤوسين حب التحدي، ويذكي فيهم الحماس وروح الفريق وإشراكهم في رسم الرؤية المستقبلية"، وقد حددها (Bass) بأنها "الطريقة التي يتصرف بها القادة والتي تحفز وتلهم التابعين من خلال إضفاء روح التحدي على عملهم"³.

يمثل التحفيز الإلهامي رؤية جذابة للمستقبل تعتمد على القيم والمثل والتوقعات العالية، يتكون هذا البعد من القادة الذين يوفران معنى وتحدي لعمل التابعين إلى جانب استخدام الرسائل الملهمة لإعادة صياغة الرؤية وإثارة مشاعر التابعين، هؤلاء القادة يركزون أيضا على الجوانب الجيدة في الأشخاص من خلال إظهار الثقة بأن التابعين قادرين على تحقيق أهدافهم، ويوفرون الطاقة والتوجيه اللازمين لتغذية

¹ Vishnu Renjith et al, *Transformational Leadership in Nursing*, International Journal of Scientific Research and Management Studies, Vol 2, No 2, p115.

² Josphat K. Kariuki, *Idealized Influence and Inspirational Motivation in a Microfinance Context: Review of Literature*, International Journal of Organizational Leadership, Vol 10, No 1, 2021, p126.

³ حسن علي الزعبي، أثر القيادة التحويلية في الحد من أسباب الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة-مجلة البصائر، المجلد 15، العدد 1، 2012، ص22.

تصرفات التابعين مما يسمح لهم بالارتقاء فوق القيود¹، كما ويشير التحفيز الإلهامي إلى رغبة القادة وتصميمهم على تطوير الرؤية وتحفيز أتباعهم، فالقادة الملهمون ينتجون تابعين ذوي جودة متحمسين لتحقيق الأهداف وخلق مهام هادفة²، بحيث أن القائد الذي يعتمد على التحفيز الإلهامي لديه القدرة على تحفيز الأفراد إلى مستوى الأداء العالي، فالقادة الممارسون للتحفيز الإلهامي يميلون إلى أن يكونوا قادرين على توصيل الرؤية المستقبلية التي سيكون التابعين قادرين على قبولها ويناضلون من أجلها، إلى جانب قدرتهم على الارتقاء بتوقعات التابعين وبالتالي يستطيعون الحصول على أداء يفوق الأداء المخطط من التابعين³.

ويرى (Bass & Stogdill) أن هناك مجموعة من الأدوات التي يستعين بها القائد المحفز الإلهامي وذلك لخلق رؤية مشتركة بينه وبين المرؤوسين وهي:⁴

1. اللغة: وهي الشكل المتكامل للاتصال، والتي تؤثر على العلاقة بين القائد والمرؤوسين.
2. الرموز: وهي الأفكار والمشاعر التي تشكل الرؤية الخاصة بالقائد.
3. الصور الذهنية: وهي انطباع صورة الشيء في الذهن.

ويمكن تلخيص هذا البعد في النقاط الأساسية التالية:⁵

- يقدم نظرة متفائلة وقابلة للتحقيق في المستقبل.
- يعالج المسائل المعقدة والقضايا الرئيسية باستخدام لغة بسيطة.
- يخلق روح الأولويات والأهداف.

إن التأثير الإلهامي على الأتباع هو عاطفي، لذلك علينا التفريق بين التأثير العاطفي والتأثير الفكري الذي يعتبر عاملاً آخر في سلوك القيادة التحويلية والذي يدفع إلى رؤية المشاكل القديمة بطرق جديدة أو

¹ Namitha Rath, *Transformational Leadership and N.R. Narayan Murthy*, American International Journal of Research in Humanities, Arts and Social Sciences, Vol 8, No 2, 2014, p173.

² Aminah Ahmad, *The Trend of Research on Transformational Leadership Literature: A Bibliometric Analysis*, International Journal of Human Resource Studies, Vol 11, No 1, 2021, p3.

³ الزهرة جعلاب وآخرون، نحو التغيير الثقافي كمدخل حديث لتعزيز سلوكيات القيادة التحويلية في مديريات توزيع الكهرباء والغاز بالجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 1، 2020، ص55.

⁴ أحمد صادق محمد الرقب، مرجع سبق ذكره، ص17.

⁵ زكرياء لطرش، مرجع سبق ذكره، ص110.

إتباع سلسلة متتالية من البراهين للوصول إلى استنتاج منطقي¹.

المطلب الثالث: الاستثارة الفكرية (التشجيع الإبداعي) (*Intellectual Stimulation*)

وتعني قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه ورغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات وخاصة الروتينية بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى الحل والبحث عن الحلول المنطقية لها ويقصد بها إثارة العاملين بجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم وهذا يعني أن القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة كما أنه يعدّ ضرورة في الحالات التي يكون فيها أغلب العاملين من المتعلمين تعليماً عالياً فقد أشارت نتائج الدراسات إلى أن هذه المجموعات من العاملين تحرص على المشاركة والإسهام الفاعل في حل المشكلات التي تعاني منها منظماتهم فالمشاركة والإسهام والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم تشعرهم بالرضا الوظيفي وتعمق التزامهم وولائهم للمنظمة².

تبعاً لهذا البعد يتصرف القادة التحويليون بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين، وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات، وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة، ووفقاً لهذه الخاصية فإن القادة التحويليون يتجنبون النقد العام لأي عضو في المجموعة في حال وجود خطأ ويستحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة، ولا يعرضون أفكارهم للنقد أبداً، فلا يوجد عندهم شيء ثابت وصحيح دائماً لا يمكن تحديه وتغييره والاستغناء عنه أو حتى إزالته³، ومن الأمثلة على هذا النوع من القيادة مدير الشركة الذي يشجع جهود العاملين الفردية لتطوير طرق فريدة لحل المشكلات التي تسبب تدنياً في الإنتاج⁴، ويمكن القول أن الاستثارة الفكرية تشكل جزءاً من التمكين والتحسين أو التطوير المستمر للتابعين، وأفضل مثال عن القادة المحفزين فكرياً هو القائد سقراط⁵.

¹ أمين مجبر، مرجع سبق ذكره، ص 19.

² عمر عبد الرحيم ربابعة، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر رؤساء الأقسام، مجلة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد 5، العدد 1، 2017، ص 59-60.

³ توفيق زايد محمد الرقب، درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 6، العدد 10، 2017، ص 122.

⁴ بيتر ج. نورث هاوس، مرجع سبق ذكره، ص 235.

⁵ Manjurul Hossain Reza, *Components of Transformational Leadership Behavior*, EPRA International Journal of Multidisciplinary Research, Vol 5, No 3, 2019, p121.

فالقيادة التحويلية هنا تعتمد على أسلوب يشبه إلى حد كبير تقنية العصف الذهني (*Brainstorming*)، والتي تستعمل من أجل توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار الإبداعية دون مراعاة القيود، إلا أن الاستثارة الفكرية تتعدى ذلك بدعم تلك العاصفة بمجموعة من الأسئلة من طرف القائد بالإضافة إلى التشجيع والدعم المعنوي ومدة التفكير ليست محصورة بفترة زمنية معينة، كما لا يشارك الفرد بالضرورة أفرادا آخرين في هذه العملية، الأمر الذي يمكن أن يخلق دافعا أكبر من أجل الإبداع والحصول على الشكر والثناء من طرف القادة والزملاء¹.

وقد أشارت نتائج دراسة (White & Plaskovitch) إلى أن القيادة التحويلية التي تركز على الاستثارة العقلية تسهم في رفع الأداء النوعي والرضا، فضلا عن تماسك المجموعة في المنظمات².

المطلب الرابع: الاعتبارات الفردية (الاهتمام بالأفراد) (*Individualized Consideration*)

وفقا لهذا البعد يتعامل القائد مع الآخرين كأفراد لهم احتياجاتهم وقدراتهم الفردية، ويهتم بالاستماع إليهم بإمعان لتعزيزهم وتطويرهم وتقديم المشورة والتعليم والتدريب لهم، وفي سياق توضيح الاعتبارات الفردية يرى كل من (Bass & Avolio) أن القائد التحويلي يولي اهتماما خاصا بكل تابع لتطويره والارتقاء بمستوى نمو أدائه، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالجوانب الشخصية لكل منهم ويوفر فرصا جديدة لتعليمهم مع توفير المناخ الداعم والأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بينهم من حيث حاجاتهم ورغباتهم وتقبلها والنظر إليهم كأفراد بصفة إنسانية بدلا من النظر إليهم كمجرد تابعين، ومتابعة المهام الممنوحة لهم لتقديم المزيد من التوجيه والدعم عند الضرورة وعدم إشعارهم بأنهم تحت المراقبة، فالقائد الذي يولي اهتماما مناسباً للاعتبارات الفردية هو من يوفر الدعم الاجتماعي والعاطفي لتابعيه ليرتقي بإمكانياتهم إلى أعلى مستوى باتجاه تمكينهم، وذكر (Bass) في توضيحه للاعتبارات الفردية بأن القائد الذي يكون أكثر انخراطا في أنشطة التبادل الثقافية يحرص على معاملة كل تابع كفرد يختلف في احتياجاته للنمو³. وهنا فإن الواجبات تُقوّض للتابعين لتوفير فرص التعلم، ويوفر القادة أيضا تغذية عكسية ويربطون بين حاجات التابعين

¹ يوسف عطية، مرجع سبق ذكره، ص ص52-53.

² إسرائ حسن علي، عمار أكرم غايب، القيادة التحويلية لمديري المدارس المتوسطة، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 21، العدد 90، 2015، ص962.

³ إحسان دهش جلاب، رباب إبراهيم كاظم، دور القيادة التحويلية المدركة في تعزيز توجهات المسار الوظيفي المتقلب - دراسة تحليلية لآراء موظفي المصارف الأهلية في محافظات الفرات الأوسط-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 19، العدد 2، 2017، ص13.

ورسالة المنظمة، إذ أنهم يعملون على توفير التحدي، ويحركون قوى التغيير والتفكير الإبداعي ويشجعون على تبني منظورات متعددة للتفكير الحر لتوليد الأفكار المبدعة¹، فالقادة التحويليون يولون الاهتمام لتطوير مرؤوسيهم وتوفير الأجواء المناسبة التي تراعي الاعتبارات الفردية للعاملين، فالقائد يكلف عامله ويرقيهم بهدف التأكيد وليس المساءلة والعقاب مما يكسبه حب عامله باستمرار².

لكل تابع أو عضو في الفريق احتياجات ورغبات محددة، على سبيل المثال يحفز البعض بالمال بينما يحفز آخرون بالتغيير والإثارة، الاعتبار الفردي كعنصر في القيادة التحويلية يدرك هذه الاحتياجات، فالقائد يجب أن يكون قادرا على التعرف عليها وتحديدها من خلال الملاحظة أو التصنت ومعرفة ما الذي يحفز كل فرد على حدى والتدريب والتوجيه الفردي، فالقائد التحويلي يوفر الفرص لدورات تدريبية مخصصة لكل فرد أو عضو في الفريق، حيث تسمح هذه الأنشطة بالنمو لأعضاء الفريق ويصبحون مشبعين في مناصبهم³، كما يشير الاعتبار الفردي إلى توجيه التابعين لتطوير مساهم الوظيفي والإنجازات، علاوة على ذلك النظر والاستماع إلى الموظفين بشكل فردي ومساعدتهم في العثور على نقاط ضعفهم وتحسينها⁴، وهذا من شأنه أن يدعم بيئة تعزز التوازن بين العمل والحياة لجميع أعضاء الفريق⁵.

وبشكل عام فإن القائد التحويلي يمارس عمليا اهتمامه الإنساني بالفرد من خلال⁶:

- إيجاد فرص جديدة للتعلم أمام التابعين مع توفير مناخ مساند لذلك.
- الاعتراف بالفروق الفردية بين التابعين من حيث الحاجات والرغبات.
- تعامل القائد مع التابعين يعكس طبيعة الفروق الفردية بينهم، فمنهم من يحتاج إلى تشجيع ومنهم من يحتاج إلى استقلالية أكثر وهكذا.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، ليلي لفتت علي، دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية من خلال التأثير الوسيط للحكمة - دراسة ميدانية لعينة من قيادات جامعات وسط وجنوب العراق-، مجلة دراسات إدارية، المجلد 8، العدد 15، 2015، ص23.

² ماجد محمد صالح وآخرون، سمات القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق المتطلبات الريادية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامع التقنية السليمانية-، المجلة العلمية لجامعة السليمانية، المجلد 2، العدد 1، 2018، ص39.

³ Dina Maria Lut, Alina Lazoc, *The Impact of Transformational Leadership on Organizational Effectiveness*, *Quaestus Multidisciplinary Journal*, p243.

⁴ Mersid Poturak et al, *Effectiveness of Transformational Leadership among Different Cultures*, *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, Vol , No 3, 2020, p121.

⁵ Neelam Nisar et al, *Transformational Leadership Training for School Leaders in Pakistan*, *International Journal of Innovation in Teaching and Learning*, Vol 6, No 1, 2020, p22.

⁶ سعيدة دوباخ، مرجع سبق ذكره، ص133.

- تشجيع الاتصال ذو الاتجاهين مع التابعين.
 - التفاعل المتبادل مع التابعين بشكل شخصي أي على مستوى الفرد، والاستماع بفعالية للتابعين.
 - الإيمان بالتفويض كوسيلة لتطوير التابعين مع ضرورة متابعة الأعمال التي تم تفويضها لرؤية مدى التقدم ومدى حاجة التابعين إلى التوجيه أو المساندة.
- مما سبق، يمكن القول أن القائد التحويلي لا يستطيع الفصل بين هذه الأبعاد خلال ممارسته لمهامه فهي مرتبطة بعضها ارتباطاً وثيقاً حيث يكمل كل منها الآخر، ولهذا على القائد التحويلي الناجح العمل بها جنباً إلى جنباً للوصول إلى الأهداف المسطرة وتحقيق رسالة المنظمة بكفاءة وفعالية.
- والجدول الآتي يلخص أبعاد ومؤشرات القيادة التحويلية من منظور (Bass & Avolio) والتي قمنا بعرضها آنفاً:

الجدول رقم (1-10): أبعاد القيادة التحويلية من منظور (Bass & Avolio)

المؤشرات	أبعاد القيادة التحويلية
غرس الشعور بالفخر والاعتزاز لدى التابعين	التأثير المثالي
إظهار الشعور بالقوة والكفاءة	
التصرف بطريقة تكسب احترام الآخرين	
التضحية بالمصالح الشخصية من أجل مصلحة الآخرين	التحفيز الإلهامي
التحدث بتفاؤل عن المستقبل	
التحدث بصراحة وجدية عن الأشياء الواجب القيام بها	
التأكيد على أهمية البصيرة	الاستثارة الفكرية
إعطاء الأمل للتابعين حول الأهداف القابلة للتحقيق	
الفحص الدقيق للعروض للتأكد من ملاءمتها	
الأخذ بعين الاعتبار وجهات نظر مختلفة عند حل مشكلة	الاعتبارات الفردية
فحص المشاكل من وجهات نظر مختلفة	
اقتراح طرق جديدة لكيفية عمل شيء ما	
تخصيص وقت للإرشاد والتدريب	الاعتبارات الفردية
التعامل مع الأعضاء كشخص وليس كعضو	
مراعاة الفروق الفردية للأشخاص من حيث الاحتياجات والقدرات والإبداعات	
مساعدة الآخرين على تطوير قدراتهم	

Source : Moradi Korejan, H.Shahbazi, *An Analysis of the Transformational Leadership Theory*, Journal of Fundamental and Applied Sciences, Vol 8, No 3, 2016, p459.

المبحث الرابع: القائد التحويلي في المؤسسة "ملاح وتحديات"

تهتم القيادة التحويلية بوصفها أحد أحدث وأشمل المداخل القيادية، بعملية كيف أن قادة معينين يكونون قادرين على إلهام الأتباع بإنجاز مهام عظيمة، ويؤكد هذا المدخل أن القادة يحتاجون أن يفهموا وأن يتكيفوا مع حاجات الأتباع ودوافعهم، فالقائد التحويلي يفكر بطريقة مختلفة إلى حد كبير عن الطريقة التي يفكر بها معظم المديرين، بحيث يرى أن المبرر من وجوده في الحياة هو نقل الناس من حوله نقلة حضارية وأن أهدافه عالية والمعايير التي يطلبها مرتفعة، وهو من أجل ذلك يتمتع باحترام الآخرين، وعادة ما نجد الناس تقلده وتحب أن تنتمي إليه، كما أن له حضورا دينيا ديناميكيا ونشاطا واضحا، وهو دائما يستثير المشاعر بين التابعين ويقدم لهم حولا جذرية لمشاكلهم¹، كما أنه يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، والذي يروج في نفس الوقت عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات، وبدلا من الاستجابة للمصالح الوقتية (الحالية) للتابعين باستخدام أسلوب الجزرة والعصا، فإن القائد التحويلي يستثير في التابعين مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقة التابعين في أنفسهم، وبالتالي فإنه يغير أهدافهم من مجرد حرصهم واهتمامهم على البقاء قيد الحياة إلى اهتمامات خاصة بالإنجاز العالي وبالتقدم والتنمية الذاتية².

وبناءً على ما سبق سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى خصائص القائد التحويلي، مهام ووظائف القائد التحويلي، معوقات نجاح القائد التحويلي، التحديات التي تواجه القائد التحويلي وموقفه منها.

المطلب الأول: خصائص القائد التحويلي

يصف (*Krishna*) القائد التحويلي بأنه الشخص الذي يمكن المرؤوسين ويدفعهم للأداء إلى ما هو أكثر مما متوقع منهم أصلا، والعمل بمستويات فائقة وأهداف جماعية بدلا من مجرد التركيز على مصالح مباشرة أو آنية، وفي هذا التعريف، تتجسد بشكل واضح الخصائص التي يتمتع بها القائد التحويلي والتي

¹ علي مكيد، حياة طهراوي، مدى ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات الجزائرية للقيادة التحويلية (دراسة استطلاعية لأراء أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والتكنولوجيا / جامعة المدية)، مجلة الإبداع، المجلد 6، العدد 6، ص13.

² هشام برو، أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس - باتنة-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018-2019، ص ص102-103.

تشمّل:¹

- 1- **رؤيوي:** أي يمتلك القابلية والقدرة على رسم صورة متناغمة يوجد فيها جميع المكونات الإنسانية والمادية.
- 2- **ممكّن:** أي له القدرة على تمكين الآخرين من خلال جعل المرؤوسين يتقنون ويعملون بإبداع.
- 3- **مبتكر:** أي له القدرة على تعليم الآخرين لاكتشاف غاياتهم في الحياة، لأن هناك عمقا كبيرا في الابتكار وتوليد الأفكار توجد في النفس البشرية، يهئ القائد التحويلي الأرضية المناسبة لانتزاعها عبر تبصيرهم بمتطلبات الابتكار، وهي الغاية والتصور والخيال والفضول والشجاعة والتفكير الناقد، ومن ثم استخدامها في تكوين أشياء جديدة لم تكن موجودة مسبقا.
- 4- **باني إجماع:** وتعني قدرة القائد على تحقيق الإجماع بين المرؤوسين وإدامة العلاقة معهم بما يسهم في توحيد التوجه والكلمة والعمل الجماعي نحو تحقيق الرؤية.

أما (Hetland & Sandal) فيحددان ست خصائص للقائد التحويلي وذلك على النحو التالي:²

- 1- **القدرة على التركيز والانتباه:** يتمتع القائد التحويلي بقدرته على الإصغاء والانتباه لما يقوله الآخرون بالإضافة إلى التركيز الكبير على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها من خلال تحديد الأولويات التي يقوم بها، ليس هذا فحسب بل إنه يعمل على جعل الآخرين يتبنوها، وفي مجال التغيير يمثل هذا الشخص داعية للتغيير وأحد أبرز رموزه، فهو يعمل على شرح أهدافه وتوضيح غاياته لإقناع الآخرين بأهمية الأخذ به، إضافة إلى ذلك فهو يمتلك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة وتلك التي يصعب التنبؤ بها.
- 2- **تحمل المخاطرة:** يتسم القائد التحويلي بالشجاعة وتحمل المخاطرة، والشجاعة هنا تعني أن يكون للشخص موقف واضح يتحمل من أجله المخاطر المحسوبة ويرفض الوضع القائم غير الملائم، كما أنه يواجه الحقيقة حتى ولو كانت مؤلمة، ويكشف الحقيقة للآخرين حتى ولو لم يريدوا سماعها، ولا يسعى إلى حماية نفسه من الفشل لأن الفشل بالنسبة له عملية تعليمية يحاول الاستفادة منها مستقبلا.
- 3- **الثقة بالذات والآخرين:** يتسم القائد التحويلي بأنه يثق بالآخرين ويثق الآخرون به بعيدا عن التسلط والدكتاتورية، فسعيه الحثيث نحو تحقيق الأهداف التي يؤمن بها لا ينسيه إحساسه بالآخرين، والعمل على تمكينهم عن طريق تفويض بعض الصلاحيات لهم ومشاركتهم في عملية صنع القرارات، وغالبا ما يضع

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص25.

² شريف أحمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي - دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية-، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامع الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2010-2011، ص27-29.

القائد التحويلي أو قائد التغيير الحقيقي لنفسه مجموعة من المبادئ التي يسترشد بها في أعماله، ويتعامل مع الجانب العاطفي عن طريق الأخلاق العالية في التعامل، والمثل العليا والحوافز والعقوبات.

4- احترام الذات: يحمل القائد التحويلي مجموعة من القيم والمثل الأساسية التي في ضوئها تتشكل أقواله وسلوكياته وتصرفاته، ويؤمن دائما بأن الفعل أبلغ من القول، كما انه يدرك أن انسجام الأقوال مع الأفعال يولد الثقة والاحترام والتقدير والولاء عند الآخرين، وهو ما يحتاجه القائد عندما يريد أن يقوم بعملية تغيير، بل إن كثيرا من جهود التغيير تضيع بسبب عدم ثقة المرؤوسين بالقائد.

5- القدرة على الاتصال: يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على التصور لما ينبغي أن تكون عليه الأمور ويعمل على ترجمة تصوراتهِ إلى واقع وبذلك فإنه يتمتع بقدرة على الاتصال وإيصال المعنى للآخرين مستندا في ذلك على الرؤية الواضحة لما يريد أن يفعله.

6- الإحساس بالآخرين: يسعى القائد التحويلي إلى جعل أعمال موظفيه أكثر قيمة ومعنى من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم، فضلا عن ذلك فإنه يعمل على إيجاد درجة عالية من الانسجام والتعاون بين الأفراد والجماعة ورفع الروح المعنوية بين أعضائها.

فالقائد التحويلي لديه القدرة على الإحساس بالآخرين، وذلك من منطلق إيمانه بضرورة إدماج قيم المنظمة مع قيم الأفراد، لذا فإنه يعمل على تذليل العقبات أمامهم وحل مشاكلهم وإعطائهم صلاحيات وإشراكهم بصنع القرار؛ كما يعمد القائد التحويلي إلى التفاعل مع الموظفين والمساواة بينهم في المعاملة وإعطاء كل موظف اهتماما خاصا، وبذلك يشعر الموظفون بدافعية قوية للعمل، والمعاملة العادلة هنا لا تعني أن القائد التحويلي يقيم الموظفين بالتساوي بل إنه يتخذ أداء الموظفين معيارا للتقييم، كما يقوم القائد التحويلي أيضا بتحليل قدرات العاملين ومعرفة احتياجاتهم ورغباتهم وتوزيع مهام العمل وفقا لهذه القدرات¹.

وقد قدم كل من (Kouzes & Posner) خمس سمات رئيسية للقائد التحويلي، وهذه السمات ليست حكرا على أفراد معينين ولكنها متاحة لكل شخص وفي أي منظمة أو موقع يقبل فيه تحدي القيادة والتغيير وقد قدما هذه السمات الخمس الرئيسية لتكون بمثابة دليل عملي واسترشادي للقيادة لكي يتبعوه في محاولة لقيادة، وتوجيه الآخرين، وتحويل المنظمات للأفضل، وتحقيق إنجاز استثنائي، وتشمل هذه السمات على ما

¹ لنا حمدان العبادي، أمانة محمد خريسات، القيادة التحويلية ودورها في فاعلية اتخاذ القرار لمدراء الشركات الصناعية الأردنية، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد خاص (مؤتمر جامعة البلقاء التطبيقية)، 2019، ص 48.

يلي:¹

1- رسم نماذج عملية واقعية: يعتبر القادة التحويليون واضحون في ما يتعلق بقيم ومعتقدات العمل كما أن معاييرهم مفهومة للجميع وسلوكهم يتناغم مع قيمهم، إنهم يجعلون مرؤوسيهم يؤمنون بتحقيق المستحيل ويخططون ويخلقون الفرص لتحقيق النجاح، والقادة التحويليون لا يعتمدون على مجرد الأحاديث البليغة والعبارات الرنانة، بل تكون أفعالهم وإنجازاتهم مثالا يحتذى به وتكون سلوكياتهم مطابقة ومحقة لأقوالهم فهم نموذج لغيرهم من خلال تصرفاتهم اليومية التي تثبت لمرؤوسيهم مدى التزامهم بما يؤمنون به ويقولونه.

2- الإلهام والرؤية الجماعية: يتطلع القادة التحويليون إلى ما وراء الأفق كما أنهم يتطلعون للمستقبل ويتخيلون الفرص الجذابة التي تنتظرهم ويتصورون ما سيكون عليه هذا المستقبل ويؤمنون بأن عمل الأفراد معاً يمكنهم من تحقيق المستحيل، إن رؤيتهم الواضحة الشفافة للمستقبل تدفعهم للأمام، ومع ذلك فإن الرؤية وحدها ليست كافية بالنسبة للقادة التحويليين، لذلك فإنهم يملكون القدرة على إلهام أفكارهم للآخرين من المرؤوسين لكي يحصلوا على التزامهم، لذلك فإن القادة التحويليين لديهم معرفة بأحلام وآمال وتطلعات ورؤى وقيم المرؤوسين.

3- تحدي العملية: إن القادة التحويليين يميلون بطبعهم إلى المغامرة المحسوبة والتحدي الذي يدفعهم دوماً إلى الإبداع والتجديد، فهم رواد التغيير ويميلون إلى الخروج عن نطاق المؤلف إلى استكشاف الغامض، وهم يبحثون عن فرص للإبداع والنمو والتطور، وهم يدركون جيداً أن كل الأفكار الجيدة لا تأتي بالضرورة منهم لذلك فإنهم يعرفون جيداً أن الأشخاص الآخرين القريبين من المشاكل ربما يكونون أكثر قدرة على التوصل إلى حلول لها معنى، وعادة ما تكون مساهمة القادة التحويليين الأساسية هي إدراك الأفكار الجيدة ومساندة تلك الأفكار والاستعداد لتحدي النظام للحصول على منتجات وعمليات وخدمات ونظم جديدة، ويعرف القادة التحويليون جيداً أن الإبداع والتغيير يشتملان على التجربة والمخاطرة والفشل، ومع ذلك فهم يواصلون العمل والتحدي ويتعلمون من أخطائهم كما يتعلمون من نجاحاتهم، وعادة ما يبدأ القادة التحويليون بالخطوات الصغيرة التي تحمل مقومات النجاح ويحققون نجاحات وانتصارات صغيرة في البداية، وعندما تتكرر هذه الانتصارات الصغيرة فإنها تبني الثقة التي تمكنهم من مواجهة أكبر التحديات.

¹ محمد كريم حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010-2011، ص 27-

4- تمكين الآخرين من التصرف: لا تتحقق الأحلام العظيمة ولا تتحول إلى واقع ملموس من خلال أعمال فرد واحد، إن القيادة التحويلية تعتمد بشكل أساسي على العمل الجماعي، من هذا المنطلق فإن القادة التحويليين يمكنون الآخرين من التصرف واتخاذ القرار ولذلك يمنحونهم الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع في عملهم، والقادة التحويليون يشركون جميع من يعمل في المشروع أو من تهمهم النتائج لأنهم يدركون أنه في منظمات اليوم لا توجد حدود ولا يمكن أن يقتصر التعاون على مجموعة صغيرة من المخلصين، بل يجب أن يشتمل على جميع زملاء العمل والمدراء والعلماء والزبائن والموردين والمواطنين وجميع من له رؤية في العمل، إن القادة التحويليين يتيحون الفرصة للآخرين لأداء عمل جيد، فهم يعرفون جيدا أولئك الذين يتوقع منهم تقديم أفضل النتائج، ويدرك القادة التحويليون أن أسلوب التحكم والسيطرة لم يعد مطبقا لذلك فهم يعملون ليجعلوا الناس يشعرون بالقوة والمقدرة والالتزام ويقوون مقدرة كل فرد على الوفاء بالوعود التي قطعها على نفسه.

5- التشجيع: إن الوصول إلى القمة شاق وطويل ويشعر الناس بالتعب والملل وعدم القدرة على إكمال الطريق، وأحيانا يتراجعون ويحبطون، وهنا يبرز دور القائد التحويلي في استثارة رؤوسيه وتشجيعهم ودفعهم لمواصلة تحقيق النجاح، ولا يذخر القائد التحويلي جهدا في تشجيع رؤوسيه وإظهار التقدير لجهودهم ومساهماتهم ويشجعون الاحتفال بالإنجازات حتى ولو كانت بسيطة ويرسلون رسائل شكر وتقدير لمن يستحقون، وهذه الاحتفالات ليست مجرد متعة وتسلية ولكنها تشجيع لقلوب الناس وغرس الاطمئنان في نفوسهم، وليس هذا فحسب، بل يكون التشجيع بالمكافآت التي ترتبط بالأداء، فعندما يجتهد العامل لرفع الجودة أو تقديم خدمة جديدة أو عمل تغيير مؤثر من أي نوع لا ينسى القائد التحويلي أن يحتفل بهذه المناسبة ويكافئ العامل لأن هذا الاحتفال وتلك المكافأة تنمي روح الجماعة والانتماء والتلاحم في الأوقات العصيبة للمنظمة.

في حين يصف (Cardona) القائد التحويلي كما يلي:¹

- إنهم يحاولون أن يجعلوا رؤوسيهم يحاكونهم ويضاهونهم ويتبادلون معهم الرؤى المستقبلية.
- إنهم يزودون الرؤوسيين بالفرص الفردية للقيادة والتطوير.
- إنهم يحاولون أن يجعلوا الرؤوسيين يدمجون أنفسهم واهتماماتهم ومصالحهم بمصالح القائد.
- إنهم يرتقون بحاجات الرؤوسيين إلى أعلى المستويات.

¹ إيمان جميل عبد الفتاح عبد الرحمن، واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة عمان، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، العدد 6، 2014، ص74.

- إنهم يحاولون أن يعززوا الدافعية عند المرؤوسين حتى تتطابق وتتواءم حاجاتهم مع حاجات القائد.
 - إنهم يميلون إلى خلق شراكة في العمل أكثر من تكوين المساهمة في العمل.
- والجدول الموالي يلخص خصائص القائد التحويلي:

الجدول رقم (1-11): خصائص القادة التحويليين

<ul style="list-style-type: none"> • ناضج عاطفياً. • شجاع. • المخاطرة. • مشاركة المخاطر. • صاحب رؤية. • لا يؤمن بالفشل. • الإحساس بحاجات الآخرين. • يراعي الاحتياجات الشخصية للموظفين. • يستمع لجميع وجهات النظر لتطوير روح المشاركة. • التوجيه. • قادر على التعامل مع التعقيد، عدم اليقين والغموض. • متواصل فعال. 	<ul style="list-style-type: none"> • إحساس واضح بالهدف، التعبير ببساطة. • قيم أساسية وسلوكيات متطابقة. • قدوة قوية. • توقعات عالية. • مثابر. • المعرفة الذاتية. • الرغبة الدائمة في التعلم. • حب العمل. • الحياة الطويلة تعلمك. • تعريف أنفسهم على أنهم وكلاء التغيير. • متحمس. • قادر على جذب وإلهام الآخرين. • استراتيجي.
--	--

Source: Lain Hay, *Transformational Leadership : Characteristics and Criticisms*, E-Journal of Organizational Learning and Leadership, Vol 5, No 2, 2006, p8

المطلب الثاني: مهام ووظائف القائد التحويلي

إن وظيفة القائد التحويلي أو المبرر من وجوده هو التغيير، وأن أهم ما يميزه عن غيره من القادة الآخرين هو أنه وكيل التغيير وداعية له، ومن أجل هذه الوظيفة فإنه يقوم بعدة مهام¹:

¹ إياد حماد، تيسير زاهر، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 4، 2011، ص 393-394.

1- إدراك الحاجة للتغيير: يدرك القائد التحويلي الحاجة للتغيير، وهو قادر على إقناع الأفراد والجماعات في المنظمة بالحاجة للتغيير من خلال جاذبيته الشخصية أو قدرته الإلهامية.

2- صياغة الرؤية والرسالة: القائد التحويلي ينظر إلى وظيفته الثانية على أنه صاحب رؤية واضحة وطموحة تمثل الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوب فيها للمنظمة، ويشجع العاملين في المنظمة بكل الطرائق والوسائل لتبني هذه الرؤية والالتزام بها.

3- اختيار نموذج التغيير ومسارته: يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظمته من بين النماذج الفكرية المتاحة التي تثبت فعاليتها ضمن ظروف معينة، والتي تكون ملائمة للظروف التي يعمل من خلالها.

4- تكوين الإستراتيجية الجديدة: الإستراتيجية هي المسار الرئيسي الذي تختاره المنظمة بين اختيارات رئيسية أخرى لتحقيق أهدافها، من خلال تحليل الفرص والتهديدات المتوقعة في السوق، لذا فإنه في ظل الجو التنافسي بين المؤسسات والمنظمات فإن القائد التحويلي الذي يتبنى التغيير يقوم بتكوين إستراتيجية جديدة تتفق مع الرؤية والرسالة الجديدة ونموذج التغيير ومسارته من ناحية، ومع التحليل الإستراتيجي المتمثل في الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة من السوق، ونقاط القوة الذاتية ونقاط الضعف الذاتية من ناحية أخرى.

5- تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة: ثقافة المنظمة هي طريقة التفكير والسلوك والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين، لذا فإن أهم ما يجب أن يعمل عليه القائد التحويلي هو إعادة تشكيل ثقافة المنظمة لتعبئة الالتزام بالرؤية الجديدة، إذ يوجه العاملون باتجاه الأهداف المطلوب تحقيقها، إذا فالقائد التحويلي هنا مسئول عن:

- بلورة رسالة المنظمة من خلال رؤية فكرية واسعة.
- إدخال منظومة القيم والقناعات الجديدة وترويجها.
- صياغة النسيج الروحي للمنظمة وتدعيمه عن طريق حل الصراع بين القيم الشخصية للعاملين وبين قيم المنظمة.

6- إدارة المرحلة الانتقالية: يهتم القائد التحويلي بالمرحلة الانتقالية التي يعيش فيها الأفراد ابتداء من التحرر من القديم إلى عملية التغيير ونجاحها، إذ يتأكد أن الأفراد قد تحرروا من القديم وأنهم قد تخلصوا أيضا من انتمائهم له، وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير بإستراتيجية مناسبة.

7- تنفيذ التغيير ومتابعته: يقوم القائد التحويلي في المرحلة الأخيرة بالتنفيذ أي وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ والعناية، إن الإصرار هنا ضروري لتنفيذ التغيير ولنا أن نتذكر أن التغيير رحلة وليس نقطة وصول¹.

كما حدد (Steb) وظائف القائد التحويلي في ما يلي:²

1- **يدير التنافس:** أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية.

2- **يشرف على إدارة التعقيد:** وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير والغموض واختلاف الأهداف.

3- **يكيف المنظمة مع التوجه العالمي:** ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بما يلي:

• وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته.

• تحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي.

• تغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.

4- **يدير الفرق العالمية:** يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية.

5- **يشرف على إدارة المفاجآت:** على القيادة التحويلية أن تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.

6- **يدير التعليم والتدريب المستمر:** وذلك لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظمات والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها.

كما أن التغيير الناجح يتطلب قيادة تحويلية تقوم بالمهام التالية:³

¹ ضيف سعيدة، مراد علة، تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي - دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 2، 2018، ص6.

² جمعان بن خلف جمعان الغامدي، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2010-2011، ص39.

³ اليمين سعادة، عبود زرقين، دور وأهمية القيادة التحويلية في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة ميدانية-، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 4، العدد 2، 2017، ص ص598-599.

- 1- **تحديد الرؤية:** صورة المستقبل المنشود، إذ أنه يوضح ويحدد للعاملين صورة جميلة للمستقبل المأمول وهذا يساعد على التفاؤل والصمود والتماسك والتحمس لأداء الأدوار المطلوبة منهم.
- 2- **إيصال الرؤية للأتباع:** فالقائد الفعال هو القادر على إيصال الرؤية لأتباعه بصورة واضحة تجعلهم يرونها كما يرون واقعهم فيتحمسون لها وتزداد دوافعهم وتضحياتهم من أجل إنجازها لأنه لا قيمة للرؤية مهما كانت رائعة وجميلة إذا لم يفهمها العاملون.
- 3- **تطبيق الرؤية:** القائد الفعال لا يكتفي بإيصال الرؤية لأتباعه بل يتأكد من تطابق كافة الأعمال مع هذه الرؤية والقيم والمبادئ التي شكلت عليها، وإذا لاحظ المرؤوسون إصرار القائد وصبره وثباته وإرادته العالية فإن ذلك سيزيد من تماسكهم وثقتهم بهذه الرؤية.
- 4- **رفع التزام الأتباع تجاه هذه الرؤية:** إن القائد الفعال هو الذي يعتبر أن هذه المرحلة لا تغيب عن باله ويعلم أن من أدواره الرئيسية زيادة التزام العاملين بها، ويمكن أن يتبنى العديد من الطرق مثل التشجيع ومشاركة العاملين في بناء الرؤية واتخاذ القرار، أن يمثل القائد القدوة الصالحة والمصادقية في القول والعمل.

المطلب الثالث: معوقات نجاح القائد التحويلي في المؤسسات

تواجه المنظمات في وقتنا الحاضر بيئة عالمية التأثير والتأثر، إذ يسودها الضبابية والغموض والتحولات المتلاحقة في شتى مجالات الحياة، مما دفع الكثير من المنظمات إلى ضرورة المداومة على التكيف الدائم مع التغيرات البيئية وتعديل أوضاعها وتبني المبتكرات والإبداعات الجديدة لضمان بقائها، وهذا بلا شك يستلزم البحث عن نماذج جديدة للقيادة تتلاءم مع هذه التطورات وتتخلى عن الهياكل الهرمية التقليدية، تتبنى التصاميم التنظيمية المرنة وتتميز بالكفاءة والتوجه المستقبلي، فلم تعد المنظمات بحاجة إلى مديرين بل إلى قادة يعملون على إقناع العاملين من حولهم برؤى منظماتهم ورسالتها لإحداث التغيير المناسب، وهذا يتطلب قيادة تحويلية تمتلك قوة التأثير الإلهامي والفكري والمعنوي والأخلاقي لإحداث التغيير في ثقافة العاملين وأساليب تفكيرهم ومهاراتهم وسلوكياتهم لبناء منظمة عصرية مرنة مشحونة بالطاقات المتجددة قادرة على التكيف والإبداع. ويقتضي تبني مدخل القيادة التحويلية في المنظمات توافر البيئة الملائمة لتطبيقها، حيث أن نجاح أو فشل تفعيل سلوكيات القيادة التحويلية يعتمد بشكل رئيس على درجة توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية، التي تساعد أو تعيق الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة فقد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي تحد من قدرتها على تطبيق القيادة التحويلية، والذي يؤثر في قدرتها على حل المشاكل المعقدة التي تواجهها في ظل مراحل التغيير والتطوير التي تشهدها الأجهزة الإدارية، وقد كشفت بعض الدراسات التجريبية الحديثة في هذا المجال عن أن هناك مشاكل ومعوقات تواجه

القادة ولها تأثير على فاعلية أدائهم لدورهم القيادي¹. وفي ما يلي بعض المعوقات التي يجب على القائد التحويلي أن يتجنبها للنجاح في بناء فريق عمل فعال:²

- إخفاق القائد التحويلي في الاستخدام الفعال لمهارات الأفراد التي يمتلكونها بالفعل.
- الميل إلى السيطرة والتسلط والتحكم في تفكير الأفراد، وكبح الإبداع والابتكار لديهم.
- الإساءة في إدارة الفريق وعدم المحافظة على عمل هذه الفرق.
- الافتقار إلى النزاهة والشفافية والشخصية القيادية.
- تجاهل العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، وعدم التمتع بالذكاء الاجتماعي المنشود.
- التعامل مع المرؤوسين كأفراد ينفصل كل منهم عن الآخر، مما يؤدي إلى غياب روح الفريق.
- احتكار السلطة في يده فلا يفوض السلطات والصلاحيات لمن يعمل معه، وعدم تمكينهم من اتخاذ القرار.
- افتقار القائد التحويلي إلى الرؤية المستقبلية والقدرة على القيادة، فالناس يلزمهم أن يعرفوا إلى أين يتجهون قبل أن يتبعوا غيرهم.

وتضيف (حياة طهراوي) إلى ما سبق المعوقات التالية:³

- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة وعدم الرغبة في التغيير.
- ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية.
- المناخ التنظيمي غير الصحي ما ينعكس سلبا على معنويات العاملين ومستوى أدائهم.
- البناء التنظيمي الهرمي والمركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان سلطاتهم ووظائفهم.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات وعدم الثقة الإدارية.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- ضعف نظام التحفيز وعدم ملائمة نظام المكافآت.
- الاختلاف في أهداف كل من الإدارة والعاملين.

¹ موضي بنت محمد الزومان، القيادة التحويلية ومعوقات تطبيقها في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية - بحث تطبيقي على مدينة الرياض-، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، السعودية، 2018، ص 68.

² الأخضر صياحي، مرجع سبق ذكره، ص 84.

³ حياة طهراوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 43-44.

علاوة على ما سبق، نورد في ما يلي بعض المشكلات الشائعة التي قد يواجهها القائد عند التعامل مع ممارسات القيادة التحويلية وكيفية تجنبها:¹

1- قلة التركيز: تعمل القيادة التحويلية من خلال إلهام أعضاء الفريق لتحفيز أنفسهم، مما قد يؤدي إلى عدم التركيز على المهام الأساسية، وحتى إذا كان كل فرد في الفريق متحدا في هدف مشترك فقد يكون من المستحيل تحقيقه إذا لم يعرفوا المقاييس الدقيقة التي يحتاجون إلى تنفيذها ويمكن أن يؤدي هذا النقص في التركيز إلى ارتباك داخلي حول من يفعل ماذا ويقلل من الإنتاجية. ولمعالجة نقص التركيز يجب أن يضع القادة التحويليون توقعات واضحة لكل شخص في فريقهم، حيث يغرس القادة التحويليون الجيدون الدافع الداخلي في موظفيهم ويشجعونهم على تحديد أهداف واضحة وقابلة للتنفيذ كل يوم، من خلال جعل إدارة المهام جزء من ثقافة المؤسسة.

2- احتمالية الإرهاق: إذا لم يتلق الموظفون أي دافع خارجي أثناء استمرارهم في الحفاظ على مستويات عالية من الحافز الداخلي فقد يبدوون بالشعور بالإرهاق وعدم التقدير، وعندما يقوم القائد التحويلي بنمذجة مستوى عال من الالتزام تجاه المؤسسة فقد يدفع الموظفين إلى تطوير توازن غير صحي بين العمل والحياة الخاصة والتضحية بصحتهم العقلية من أجل العمل، ويمكن للقادة التحويليين منع الإرهاق في فريقهم من خلال التأكيد على أهمية الوتيرة المستمرة في العمل، وتشجيع الموظفين على الاستفادة من الإجازات المدفوعة والمزايا الأخرى مما يسمح لهم بتقديم أفضل ما لديهم في مكان العمل.

3- اختلال الروتين: يتطلب تنفيذ أسلوب القيادة التحويلية أن يغير كل فرد في فريق العمل طريقة تفكيره مما قد يسبب الاضطراب والارتباك، ويمكن أن يؤدي حدوث الكثير من التغييرات في وقت واحد إلى تفكك الأنظمة الموحدة وجعل الموظفين ينسون البروتوكولات القياسية وأفضل الممارسات، فقد يركز القادة التحويليون بشكل كبير على تحفيز موظفيهم على التغيير لدرجة أنهم لا يفكرون بشكل نقدي في أفضل وقت ومكان لكل تغيير. ولإدارة تأثير التغييرات التحويلية يجب التحقق بانتظام مع الموظفين بشأن مزايا وتحديات الإجراءات الجديدة والاستماع إلى التعليقات والقيام بالتغييرات ببطء بناءً على كيفية تكيف الموظفين بدلا من محاولة إصلاح ثقافة المؤسسة بأكملها مرة واحدة.

¹ Indeed Editorial Team, *Common Weaknesses of Transformational Leadership and how to avoid them*, 2021,

<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/transformateional-leadership-weakness>

4- تدقيق أقل: يتطلب نموذج القيادة التحويلية أن يكون الأشخاص الذين يشغلون مناصب قيادية مؤثرين للغاية بشكل مباشر في طريقة تفكير موظفيهم، لأن أساس القيادة التحويلية هو تشجيع الموظفين على تبني عقلية مشتركة حول تعزيز نجاح المؤسسة، ولكن عند تفكير الموظفين بنفس الطريقة لن يتمكنوا من ملاحظة الجوانب السلبية لإجراءات المؤسسة ويمكن أن يمنعهم من إدراك العيوب في عملهم، يمكن للقائد التحويلي دمج التدقيق في أسلوب القيادة من خلال تشجيع التفكير الذاتي والنقدي عند اتخاذ القرارات.

5- سوء استخدام السلطة: القادة التحويليون ممتازون في التأثير على الآخرين، مما يجعل من السهل عليهم جعل المرؤوسين يسيئون استعمال سلطتهم، فقد يناشد القائد التحويلي ذو الشخصية الجذابة الآخرين لتحقيق نتائج سلبية أو العمل نحو أهداف تعود بالنفع على القائد على حساب موظفيه، كما قد يتلاعب بعض القادة بأتباعهم للتشكيك في حكمهم الخاص والاعتماد بشكل كبير على ما يفكر فيه القائد ويشعر به. تتمثل الخطوة الأولى لمنع إساءة استخدام السلطة بين القادة التحويليين في إجراء عملية تدقيق شاملة للأشخاص الذين يشغلون مناصب إدارية، والتأكد من اختيار الأشخاص الذين يتمتعون بمستوى عال من الأمانة والنزاهة في عملهم، وبمجرد تعيين شخص ما في منصب قيادي يجب إجراء مناقشات منتظمة حول الدافع وراء أفعاله لدعم المساءلة.

6- الاتصال المستمر: لكي تكون القيادة التحويلية فعالة فالقائد بحاجة إلى تواصل مستمر مع بقية الموظفين، لكن الأمر قد يكون متعبا ويستغرق وقتا طويلا خاصة في المؤسسات الكبيرة، فقد يكون من الصعب على القادة فتح خطوط اتصال مع كل فرد في فريقهم، خاصة عند العمل على أنواع مختلفة من المسؤوليات. لكن يمكن للقادة الحفاظ على التواصل مع فرقهم دون الشعور بالارتباك من خلال جدولة تسجيلات الوصول المنتظمة والنشرات الإخبارية وتحديثات المؤسسة كما يمكن للقادة برمجة اتصالات شخصية مع فريقهم بطريقة يمكن إدارتها.

7- المحسوبية: يقضي القادة التحويليون الوقت مع أعضاء فريقهم لمساعدتهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم المهنية، مما قد يؤدي إلى المحسوبية بحيث قد يعطي بعض القادة تركيزا إضافيا للموظفين الأكثر تكاملا في بعض المشاريع مما يترك الآخرين يشعرون بالإهمال أو التجاهل ويمكن أن يؤدي ذلك إلى تطوير غير متكافئ للموظفين بل وتسبب صراعا داخليا إذا شعر بعض أعضاء الفريق أنه لا يتم الاعتراف بدوافعهم والتزامهم، يمكن للقائد التحويلي مكافحة المحسوبية من خلال توفير فرص التطوير المهني المتاحة لجميع الموظفين وإعداد برامج إرشادية وتوفير تذاكر مجانية للمؤتمرات لمساعدة جميع الموظفين على تحقيق إمكاناتهم دون إظهار المحسوبية.

8- التفاصيل المفقودة: يركز القادة التحويليون على المواقف طويلة المدى والصورة النهائية لتحفيز فريقهم مما قد يؤدي إلى نسيان التفاصيل المهمة، فعندما يكون القادة التحويليون متحمسين بشأن رؤيتهم الشاملة لمشروع ما فقد يتجاهلون التفاصيل العملية لإنجازه مما يؤدي إلى منتج نهائي دون المستوى، ولتجنب فقدان التفاصيل يتم إنشاء نظام لتفويض المهام الأساسية في المشروعات وتتبعها، كما يمكن أن يؤدي تعيين شخص ما لتفاصيل كل مهمة إلى تحسن المساءلة والتأكد من أن فريق العمل يوزع التفاصيل بشكل مناسب ويكملها في الموعد المحدد.

9- الاعتماد على الشخصيات: التحدي الآخر للقيادة التحويلية هو أنها تعتمد على القادة الذين يتمتعون بشخصية جذابة ومحبوبة من طرف العاملين، إلا أن الاعتماد على شخصية معينة يؤدي إلى عدم تقدير الأشخاص الأكثر تحفظا كما يتسبب في حدوث مشاكل عند تغيير الموظفين وتغيير ديناميكيات الشخصية. يعالج الاعتماد المفرط على نوع الشخصية من خلال تزويد جميع قادة الشركة بإمكانية الوصول إلى دورات التطوير المهني حيث يتعلمون كيفية استخدام أسلوب القيادة التحويلية كما يمكن فتح ورشات عمل لتطوير الموظفين ليتعلموا كيفية التعامل مع مختلف الشخصيات وأنماط العمل.

10- الخلافات المبالغ فيها: تميل أماكن العمل التي تستخدم أساليب القيادة التحويلية إلى التركيز على مواءمة جميع الموظفين لأهدافهم وجهودهم، مما يجعل الخلافات البسيطة تبدو أكثر جدية، وأي شخص يثير مخاوف يتسبب في حدوث شقاق في المؤسسة وينتهي به الأمر إلى التعرض للانتقام، يتم التعامل مع الخلافات بطريقة صحية من خلال توفير سبل للموظفين لمشاركة الأفكار وتقديم الملاحظات مما يساعد القادة على الحفاظ على وحدة الفريق إلى جانب مقدرتهم على فهم مخاطر وعيوب أساليبهم.

وعليه، فإن نجاح تطبيق القيادة التحويلية يتطلب بالدرجة الأولى اقتناع الإدارة العليا بفلسفة القيادة التحويلية والتزامها بتبني هذه الفلسفة، وعلى عاتقها تقع مسؤولية منح الموظفين السيطرة على نشاطاتهم والحرية في اتخاذ القرارات المهمة والمسؤولية عن أفعالهم، ويرى (Kizilos) أن كثيرا من المديرين قد أمضى سنوات طويلة في الحصول على القوة والسلطة، وغالبا ما يبذون عدم الرغبة في التنازل عنها، إن تغيير سلوكهم بهدف التخلي عن بعض السلطة للمرؤوسين يعد خطوة أساسية مهمة نحو تطبيق القيادة التحويلية، ويمكن أن يكون ذلك من خلال عقد دورات تدريبية متخصصة تبرز أهمية القيادة التحويلية ودورها في تحقيق النجاح والتميز للمنظمات، كما يتطلب الأمر أن يتحول التنظيم من شكله الهرمي إلى شكل أفقي، والاهتمام بفرق العمل بحيث تمارس صلاحيات مستقلة تعطي للعاملين درجة عالية من المرونة، وبذلك يتحول دور المديرين إلى توجيه العاملين ومساعدتهم وتطوير مهاراتهم وتحسس المشكلات التنظيمية لوضع الحلول لها

وهذا يتطلب معالجة ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية بتوفير برامج تدريبية لتدريب العاملين على مهارات اتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعمل مع فرق العمل والسعي لتمكين العاملين وتفويضهم المزيد من الصلاحيات، ولابد من إيجاد مناخ تنظيمي صحي، وهو الجو الذي يسود المنظمة وينجم من جراء أساليب الإدارة السائدة والطرائق التي يتعامل بها المديرون والموظفون داخل المنظمة، فالمناخ التنظيمي الجيد هو ذلك المناخ الذي يسود التنظيمات التي يشعر العاملون فيها بأهمية العمل الذي يادونه ويشاركون الإدارة في وضع السياسات وتحديد الأهداف واتخاذ القرارات مولين الأهداف الذاتية والشعور المتبادل بالثقة جل اهتمامهم، ومدى تبني العاملين لهدف الإنجاز، ومدى قيام المنظمة بتحسين أداء العاملين وتدريبهم وإتاحة الفرصة لهم لتطوير أنفسهم، ومدى شعور العاملين بالراحة النفسية في التنظيم ورغبتهم في البقاء فيه، ومدى تشجيع الإدارة للموظفين ومعاونتهم على إنجاز أعمالهم ودعم المبدعين وحل الصراعات على نحو مناسب وإثارة الجو الدافئ والمريح في التنظيم¹.

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه القائد التحويلي وموقفه منها

من الواضح أن حياة قائد العصر الحديث ليست سهلة، فهم يقودون ويحفزون مجموعات مختلفة ومتنوعة من الأفراد داخل المؤسسة، كما أنهم بحاجة إلى تحسين الكفاءة وتحقيق النمو الخارجي، يواجهون بيئة معقدة ومعولمة، إذ يجب عليهم إدارة المتطلبات الحكومية ومواكبة المنافسين وتلبية توقعات أصحاب المصالح الآخرين، وضمن هذه البيئة العالمية هناك العديد من الاعتبارات الثقافية التي يجب مواجهتها لتحقيق الفعالية. وعليه سنتناول من خلال هذا المطلب التحديات التي يواجهها القائد التحويلي وموقفه منها.

أولاً: التحديات التي تواجه القائد التحويلي

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التحويلية العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وبعد نظر، وتتمثل هذه التحديات في ما يلي:²

1- المنافسة: يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية، وبالتالي أصبح على كل المنظمات أن تهين نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن، وأصبح لزاماً على القيادات التحويلية العمل على المحافظة على موقعها في السوق وتنميته، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق.

¹ أيمن عوده المعاني، أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 2، 2013، ص 232.

² حسينة قديرة تومي، مرجع سبق ذكره، ص ص 238-239.

2- **العولمة:** فرض التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات على القيادات التحويلية مواجهة تحدي العولمة وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة، وتحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها وتخفيض التكاليف واستثمار الأموال المعطلة.

3- **القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد:** تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل عندما تسود المنافسة، ويعد ذلك من التحديات التي تواجه القيادات التحويلية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، مع ضرورة أخذ الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

4- **الجودة الشاملة:** لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز للمنظمات وأصبحت الجودة هي سلاح المفاضلة على المستوى العالمي لامتلاك الميزة التنافسية، وأصبح لزاما على القادة التحويليين تحدي الجودة والحصول على شهادة الإيزو.

5- **التحديات التكنولوجية:** تشكل التكنولوجيا أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة قدرة القيادات على استخدام وتبني مختلف التقنيات الحديثة وتوظيفها لتطوير الإنتاج وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة، إن القيادات تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية، لأنه يعمل على تخفيض الوقت اللازم للإنتاج وتخفيض التكلفة وتطوير المنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها.

6- **اتخاذ القرار في عالم متغير:** إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر مما يجعل التحدي أمام القيادات متوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة وآلية وإستراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل، إن التحدي أمام القيادات التحويلية في هذه الحالة لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار بل كذلك على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات والخطة التي وضعوها للمنظمة والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والإستراتيجيات، لأن التحديات والمتغيرات التي يفرضها النموذج العالمي تفرض على القيادات العمل بجهد مضاعف لتحقيق أهداف وإستراتيجيات المنظمة¹.

¹ زكرياء لطرش، مرجع سبق ذكره، ص132.

ثانيا: موقف القائد التحويلي من التحديات المستقبلية

يواجه القائد التحويلي العديد من التحديات، لذا يجب عليه تطوير رؤية تجذب التابعين بشكل واضح وعالي في نفس الوقت إلى جانب وضع إستراتيجية لتحقيق هذه الرؤية على أرض الواقع، علاوة على ذلك يجب على القائد التحويلي أن يعرب عن ثقته في قدرات الأتباع باستمرار، وفي ما يلي عرض لأهم ما يجب على القائد التحويلي القيام به لمواجهة التحديات المستقبلية:¹

1- توزيع المسؤولية: يكتسب القادة التحويليون مهاراتهم من خلال الممارسة، وتتطلب الممارسة قدرا لا بأس به من الاستقلالية، لهذا يجب على القادة دفع السلطة إلى الأسفل، تمكين الموظفين في جميع المستويات لاتخاذ القرارات، إن توزيع المسؤوليات يعطي للقادة التحويليين فرصة لمعرفة ما سيحدث عندما يخاطرون، كما أنه يزيد من الذكاء الجماعي والقدرة على التكيف والمرونة في المنظمة بمرور الوقت من خلال تسخير حكمة أولئك الذين هم خارج التسلسل الهرمي لصنع القرار.

2- أن يكون صريحا ومنفتحا بخصوص المعلومات: الهيكل التنظيمي المعتمد تقليديا من قبل العديد من المنظمات طُوّر من طرف الجيش، حيث صُمّم خصيصا للحدّ من تدفق المعلومات، ففي هذا النموذج المعلومات تساوي حقًا قوة، تكمن المشكلة عندما يتم نشر المعلومات لأفراد معينين فقط عند الحاجة إلى المعرفة، ولهذا يضطر الأفراد إلى اتخاذ قرارات ضبابية، فهم لا يعرفون ما هي العوامل الأساسية التي يجب أن تُحْمَن، وقد يكون من الصعب التخمين بشكل صحيح عندما لا يتم تشجيعهم على فهم الصورة العامة أو التشكيك في المعلومات التي تأتي في طريقهم، علاوة على ذلك عندما يفقد الموظفون للمعلومات فهذا يقوِّض ثقتهم في تحدي القائد أو اقتراح فكرة تختلف عن رأي قائدهم.

3- إنشاء مسارات متعددة لجمع الأفكار واختبارها: يعد تطوير الأفكار وعرضها مهارة أساسية للقادة التحويليين، والأهم من ذلك هو القدرة على ربط أفكارهم بطريقة تمكن الموظفين من خلق القيمة، وذلك من خلال جعل تفكير الموظفين الابتكاري يطفو إلى السطح بحيث يساعدهم على تعلم الاستفادة القصوى من إبداعاتهم لخلق قنوات متنوعة للتفكير الابتكاري، قد يكون بعضها منتديات متعددة الوظائف أو تدريب مهني.

¹ Savita Yadav, Vinita Agrawal, *Challenges Face by Transformational Leader and Suggestions to Solve the Challenges*, International Journal of Research in IT and Management, Vol 7, No 5, 2017, p39-41.

4- **تقبُّل الفشل:** يجب على القائد التحويلي أن يكرس قبوله للفشل ويستعد للاعتراف به في وقت مبكر، فهو بحاجة إلى التعرف على أنواع الإخفاقات التي تتحول إلى نجاحات إلى جانب تعلم كيفية إدارة التوترات المرتبطة بعدم اليقين وكيفية التعافي من الفشل عند تجربة مغامرات جديدة.

5- **منح فرصة للإستراتيجيين الآخرين:** يجب منح الفرصة للقادة التحويليين المحتملين للالتقاء والعمل مع نظرائهم في جميع أنحاء العالم من خلال المنظمة، وبخلاف ذلك سيظلون مختبئين عن بعضهم البعض وقد يشعرون بالعزلة والوحدة، لكن حين يعلمون بوجود أشخاص في المنظمة لديهم استعداد مماثل يمكن أن يكونوا أكثر انفتاحا ومهارة في رفع القيمة الإستراتيجية لما يفعلونه.

6- **تطوير فرص التعلم القائم على الخبرة:** تطوير القيادة المهنية غالبا ما يكون غنيا بالجانب المعلوماتي أكثر من الجانب التجريبي، فعادة ما يكون التدريب القائم على الفصل الدراسي أسهل وأقل تكلفة لكن هذا دليل على التفكير قصير المدى في المقابل نجد الاستثمار على المدى الطويل في خطوط القيادة، فالتدريب على القيادة التحويلية يمكن من تطوير مهارات إدارية جديدة فالإستراتيجيون يحتاجون إلى الخبرة للارتقاء بمستوى إمكاناتهم.

7- **التوظيف من أجل التحول:** يجب أن تستند قرارات التوظيف إلى اعتبارات قائمة على القدرات والخبرات ويجب أن تهدف إلى التنوع للتغلب على الاتجاه الطبيعي للمديرين لاختيار أشخاص يشبهونهم إلى حد كبير إلى جانب اختيار كيفية تفاعل المتقدمين مع مواقف محددة في الحياة الواقعية، وإجراء المقابلات التي تتعمق أكثر في نفسيات وقدرات المرشحين واختبار تعاطفهم ومهاراتهم في إعادة صياغة المشاكل وخفة حركتهم فيها وقدرتهم على إدارة التفاصيل الدقيقة، بالإضافة إلى كونهم يتمتعون ببصيرة الأهداف الإستراتيجية، وكلما كانوا أفضل في مراعاة وجهات النظر القريبة والبعيدة في وقت واحد كلما كانت إمكاناتهم أفضل ليكونوا قادة تحويليين.

8- **إيجاد وقت للتفكير:** القادة التحويليون ماهرون في ما يتعلق بما أطلق عليه المنظران التنظيميان (Chris Argyris & Donald Schon) بـ "التعلم ذي الحلقة المزدوجة"، بحيث يتضمن التعليم أحادي الحلقة التفكير بعمق في الموقف والمشاكل المتأصلة فيه بينما يتضمن التعلم ذو الحلقة المزدوجة دراسة تفكيرهم حول الموقف، التحيزات والافتراضات التي لديك والغير قابلة للنقاش ترتفع، ولحل المشاكل الكامنة يجب البدء التعلم أحادي الحلقة ثم الانتقال إلى التعلم ذي الحلقة المزدوجة بأخذ الوقت الكافي للتعلم من الأخطاء، فلو أخذت دقيقة للرجوع إلى الوراء والتفكير في هذه المشاكل يمكنك توفير مساحة لترى ما فعلته بشكل صحيح.

9- التعرف على تطور القيادة بصفة مستمرة: القائد التحويلي لديه الذكاء والتواضع ليدرك أن تعلمهم وتطورهم لا ينتهي أبداً، مهما كانت خبرتهم، هم يعترفون أنهم ضعفاء ولا يمتلكون كل الإجابات، هذه الخاصية لديها فائدة إضافية تتمثل في السماح للتابعين ليكونوا الخبير في بعض الظروف، وبهذه الطريقة يجعل القادة التحويليون الأمر سهلاً على الآخرين لمشاركة الأفكار من خلال تشجيع طرق جديدة في التفكير وطلب النصيحة بشكل صريح.

أما (Kotter) فقد لخص التغيير في موقف القائد الإداري التحويلي في ظل متغيرات القرن الجديد كما يلي:¹

- يجب أن يقوم أسلوب القائد على إيجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى، مع ضرورة أن تتحدد الرسالة والأهداف وتوضع لها الإستراتيجيات التي تساهم في إنجازها.
- لا بد أن يقوم القائد التحويلي بالتأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم، وتشجيعهم على فهم رؤية ورسالة المؤسسة والاستجابة لإستراتيجيات تحقيقها والعمل نحو إنجاز أهدافها.
- يفترض أن يعمل القائد التحويلي على إشباع حاجات العاملين الإنسانية المتعلقة بالتغيير، وتزويدهم بالقوة للتغلب على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات.
- يتولى القائد التحويلي بناء علاقات طيبة مع العاملين لتحقيق تغيرات جوهرية في أداء المؤسسة وتطوير قدرتها على المنافسة.
- القائد التحويلي يفكر ويحفز ويشجع العاملين ويتبنى تحقيق الأهداف بنشاط وبشكل شخصي وطريقة مبتكرة، بحيث يعمل ما بوسعه لتحسين وتغيير النظم والتنظيمات القائمة.
- لا بد أن يفرق القائد التحويلي بين أسلوب الإدارة وأسلوب القيادة الذي يجب أن يتبناه بالإضافة إلى ما هو مكلف به من مهام إدارية ليحسن التعامل مع متطلبات التغيير.
- على القائد التحويلي التعامل مع العاملين من منطلق الحاجة إلى مساعدتهم له وللمؤسسة، وليس من منطلق التوجيه الذي تقوم عليه القيادة التقليدية، وهذا التحول في التفكير سيساعد في تحقيق رؤية المؤسسة وإستراتيجياتها، وبالتالي التركيز على تهيئة المرؤوسين بدلاً من تهيئة التنظيم فقط.
- على القائد التحويلي التوجه نحو تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات من خلال الجمع بين التغيير والإبداع

¹ سامي عايد أبو هذاف، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2010-2011، ص 89.

خلاصة الفصل:

ناقش هذا الفصل الإطار النظري للقيادة التحويلية، من خلال التطرق إلى عدد من الجوانب الهامة التي قمنا بتبويبها في أربع مباحث، وقد توصلنا إلى أن القيادة في الوقت الراهن تعتبر لب العملية الإدارية وقلبها النابض، والمعيار الذي يتم على أساسه الحكم على نجاح أو فشل المؤسسة، فهي عملية تفاعلية بين القائد والتابعين، بحيث يرتكز دور القائد على التأثير في سلوكيات التابعين وتحفيزهم وإرشادهم وتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف معينة ومشتركة، سواء تعلقت بالمؤسسة أو القائد أو التابعين.

وفي ظل المشاكل التي خلقتها القيادة التقليدية الهرمية من جهة، والتحولت التي شهدتها المؤسسات في العصر الحالي من ثورة رقمية وتطور تكنولوجي أدى إلى تطور أساليب العمل، بالإضافة إلى ازدياد الوعي بأهمية العنصر البشري المبدع في خلق الميزة التنافسية للمؤسسات، إلى جانب بروز القيادة كعنصر مهم في اقتصاد جديد مبني على المعرفة من جهة أخرى، أصبح من الضرورة بمكان وجود قادة يمتلكون خصائص مميزة تتماشى مع ضرورة التغيير وقادرين على تسيير كل مواردهم وقيادة مؤسساتهم في ظل المناخ التنافسي الحالي، وهذه المواصفات تتوافر في القادة التحويليين، فالقائد التحويلي هو الشخص الذي يمكن المرؤوسين ويدفعهم للأداء إلى ما هو أكثر مما متوقع منهم أصلاً، والعمل بمستويات فائقة وأهداف جماعية بدلاً من مجرد التركيز على مصالح مباشرة أو آنية.

ومما تجدر الإشارة إليه أن القيادة التحويلية تؤثر في العديد من المتغيرات والعوامل الإدارية ومن بينها ذكر التمكين الذي يعتبر إحدى الآليات لتطوير الموظفين على المدى الطويل، ومن هذا المنطلق يؤكد الكثير من الباحثين وجود علاقة تأثير إيجابية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين.

المفصل الثاني

مساهمة القيادة التحويلية في

مكين العاملين



تمهيد:

في ظل الانفتاح الكبير الذي يشهده العالم اليوم وما نتج عنه من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء الأكثر مرونة، أصبحت الحاجة لتغيير الأساليب الإدارية أكثر إلحاحا، ومن بين أهم ما أفرزته هذه التحولات العميقة أسلوب تمكين العاملين، بحيث يعتبر مدخلا إداريا حديثا يهتم بالموارد البشرية، ويمنحها صلاحيات واسعة وفرص للتدريب في ظل تنظيم عضوي مرن قائم على الهيكلة الفرقية وإشراك العاملين، بهدف توظيف كل طاقاتهم لتقديم الأفضل وتطوير كفاءاتهم حسب متطلبات الوظيفة التي يشغلونها، في إطار بيئة صحية خالية من الصراعات، وظروف عمل مرنة تشجع وتقدر مبادراتهم وإبداعهم.

تقوم فكرة تمكين العاملين على ضرورة التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة والتوجه نحو قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، مما يتطلب تغييرا جذريا في العلاقة بين القائد أو المدير والتابع، بحيث أن دور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، ويتطلب من المرؤوسين التحول من إتباع القواعد والتعليمات إلى إبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرار، وبما أن القيادة الإدارية المتفتحة والواعية تلعب دورا أساسيا ومحوريا في تنفيذ الاستراتيجيات والخطط والبرامج الهادفة لتنمية المؤسسة وتحقيق أهدافها، فإنها تعتبر الركيزة الأساسية لتطبيق أسلوب التمكين، وتجدر الإشارة إلى أن نمط القيادة التحويلية أحد أهم الأنماط القيادية الذي أثبت كفاءته في هذا المجال. وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

☆ المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين

☆ المبحث الثاني: نماذج تمكين العاملين

☆ المبحث الثالث: أبعاد تمكين العاملين

☆ المبحث الرابع: دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين

المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين

تعاني الكثير من المنظمات من الإدارة البيروقراطية التي تؤمن بمركزية القرار وعدم تفويض الصلاحيات للمرؤوسين، مما يؤدي إلى التأخير في إنجاز الأعمال وذلك لكثرة الخطوات أو المراحل التي يتم فيها إنجاز المعاملات المتعلقة بالعمل، والذي يمكن أن يكون له نتائج سلبية على كافة المستويات.

يعتبر تمكين العاملين من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، ومن الأساليب التي تساعد الإدارة على إطلاق القوى الكامنة لدى العاملين، فهو مهارة جديدة وأسلوب فعال للتطوير الإداري المستمر والمتواصل. فالتمكين الإداري يقوم على توجيه قيادات المنظمة نحو منح العاملين الثقة والسلطة وحرية التصرف في العمل، وهذا ما يولد لديهم شعوراً بالأهمية والكفاءة وتحمل المسؤولية والتوجه الإيجابي نحو العمل، وبذلك فهو تعزيز مشاركة العاملين في العمليات التنظيمية واتخاذ القرارات من خلال منحهم الاستقلالية والقوة وتزويدهم بالمعرفة والمعلومات والمكافآت¹.

وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم تمكين العاملين وبعض المفاهيم الإدارية المقارنة، تطور تمكين العاملين في الفكر الإداري، أهمية تمكين العاملين، أهدافه وخصائصه، متطلبات ومعيقات تطبيق تمكين العاملين.

المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين وبعض المفاهيم الإدارية المقارنة

لقد تعددت التعريفات التي قدمت لمفهوم تمكين العاملين بتعدد الكتاب والباحثين في المجال الإداري فمنهم من اعتبره نقلاً مراقباً للسلطة، ومنهم من نظر إليه على أنه مشاركة في القرارات وتحمل المسؤولية، في ما اعتبره آخرون ممارسة ثقافية تشجع على منح الموظفين الاستقلالية وحرية التصرف، بينما نظر إليه البعض الآخر نظرة فلسفية، وعليه سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى مفهوم تمكين العاملين وبعض المفاهيم الإدارية المقارنة له.

أولاً: مفهوم تمكين العاملين

1- المعنى اللغوي للتمكين:

¹ هبة الله أحمد ألهم، معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم - بحث مشتق من رسالة للحصول على درجة الدكتوراه في التربية-، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد 12، 2019، ص314.

التمكين في اللغة مصدر الفعل (مَكَّنَ) يُقَالُ (مَكَّنَهُ) من الشيء تمكينًا و(أَمَكَّنَهُ) منه، واستمكن الرجل من الشيء و(تَمَكَّنَ) منه، وفلان لا (يُمَكِّنُهُ) النهوض بشيء ما، أي لا يقدر عليه¹.

وحسب ما جاء في لسان العرب لابن منظور يُقال (أَمَكَّنَهُ) من عدوه أي نصره عليه وحكَّمَهُ فيه، حيث تقول العرب إن بني فلان لذووا مكنة من السلطان أي ذووا تَمَكَّنَ، ومكين عند فلان أي ذو منزلة وجمعها مُكْناء، والتمكين لغة يعني الاستطاعة والقدرة على فعل الشيء².

وقد ورد في معجم المنجد بمعنى أمكن فلانا أي سهَّل له أو يسَّر له فعله وأداؤه³، أما في المعجم الوسيط فقد ورد بمعنى أصبح ذا مكانة وسلطة، ويُقال أن فلانًا تَمَكَّنَ عند الناس أي علا شأنه، وأمكنه من الشيء أي جعل له سلطانا وقدرة، وتَمَكَّنَ من الشيء قدر عليه أو ظفر به⁴، في حين جاء الفعل "مَكَّنَ" الشيء في معجم "محيط المحيط" بمعنى قوَّاه وامتَّنه ورسَّخه، واستمكن من الأمر أي قدر عليه واستطاع⁵.

وبتتبع مصطلح التمكين في القرآن الكريم، نجد أنه قد ورد ذكره في ست عشرة آية ضمن اثنتي عشرة سورة، ولقد حاولنا من خلال الجدول رقم (2-1) عرض الآيات التي تضمنت مصطلح التمكين ومواقعها في القرآن الكريم مع تفسيرها الميسر كما يلي:

¹ أبو الفضل جمال الدين ابن منظور، مرجع سبق ذكره، ص412.

² محمد بن بكر الرازي، مختار الصحاح، دار الفكر للنشر والتوزيع، بيروت، 1996، ص230.

³ المنجد في اللغة والإعلام، الطبعة الثالثة والعشرون، دار المشرق، بيروت، 1983، ص771.

⁴ إبراهيم أنيس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص354.

⁵ بطرس البستاني، محيط المحيط، الطبعة الثالثة، المجلد الأول، مكتبة لبنان، لبنان، 1998، ص859.

الجدول رقم (2-1): آيات التمكين في القرآن الكريم ودلالاتها اللغوية

رقم السورة	اسم السورة	رقم الآية	نص الآية ¹	تفسير التمكين ²
06	الأنعام	06	﴿ألم يروا كم أهلكنا من قبلهم من قرن مكناهم في الأرض ما لم نمكن لكم.....﴾	بمعنى رزقناهم المال والأولاد والأعمار والجاه العريض والسعة والجنود وغيرها.
07	الأعراف	10	﴿ولقد مكناكم في الأرض وجعلنا لكم فيها معاش قليلا ما تشكرون﴾	بمعنى وطأنا ومهدنا لكم في الأرض.
08	الأنفال	71	﴿وإن يريدوا خيانتك فقد خانوا الله من قبل فأمكن منهم والله عليم حكيم﴾	بمعنى الظفر.
12	يوسف	21	﴿..... وكذلك مكننا ليوسف في الأرض ولنعلمه من تأويل الأحاديث﴾	المنزلة الرفيعة والمكانة العالية.
		54	﴿وقال الملك انتوني به أستخلصه لنفسي فلما كلمه قال إنك اليوم لدينا مكين أمين﴾	صاحب الكلمة النافذة والمنزلة الرفيعة والمؤمن على كل شيء.
		56	﴿وكذلك مكننا ليوسف في الأرض يتبوأ منها حيث يشاء نصيب برحمتنا من نشاء.....﴾	التوطئة والملك والقوة وحرية التصرف.
18	الكهف	84	﴿إنا مكننا له في الأرض وأتيناها من كل شيء سببا﴾	تمهيد الأسباب وإعطائه الوسائل التي جعلته صاحب نفوذ وسلطان وملك عظيم.
		95	﴿قال ما مكني فيه ربي خير فأعينوني بقوة أجعل بينكم وبينهم ردما﴾	الرزق والمال والقوة.
22	الحج	41	﴿الذين إن مكناهم في الأرض أقاموا الصلاة وآتوا الزكاة.....﴾	الملك والسلطة والنصر على العدو.
23	المؤمنون	13	﴿ثم جعلناه نطفة في قرار مكين﴾	الاستقرار والثبات.
24	النور	55	﴿...وليمكنن لهم دينهم الذي ارتضى لهم وليبدلهم من بعد خوفهم أمنا..﴾	التثبيت والتوطيد والتقوية.
28	القصص	06	﴿ونمكن لهم في الأرض ونري فرعون وهامان وجنودهما منهم ما كانوا يحذرون﴾	التوطين والاستقرار والقوة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى القرآن الكريم وكتب تفسير القرآن.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مصطلح التمكين قد ورد في القرآن الكريم من خلال الاشتقاقات التالية: "مَكَّنَاهُمْ، نُمَكِّنْ، مَكَّنَّاكُمْ، أُمَكِّنْ منهم، مَكَّنَّا، مَكَّنِي، يُمَكِّنَنَّ" للدلالة على معاني عديدة فالتمكين

¹ القرآن الكريم.

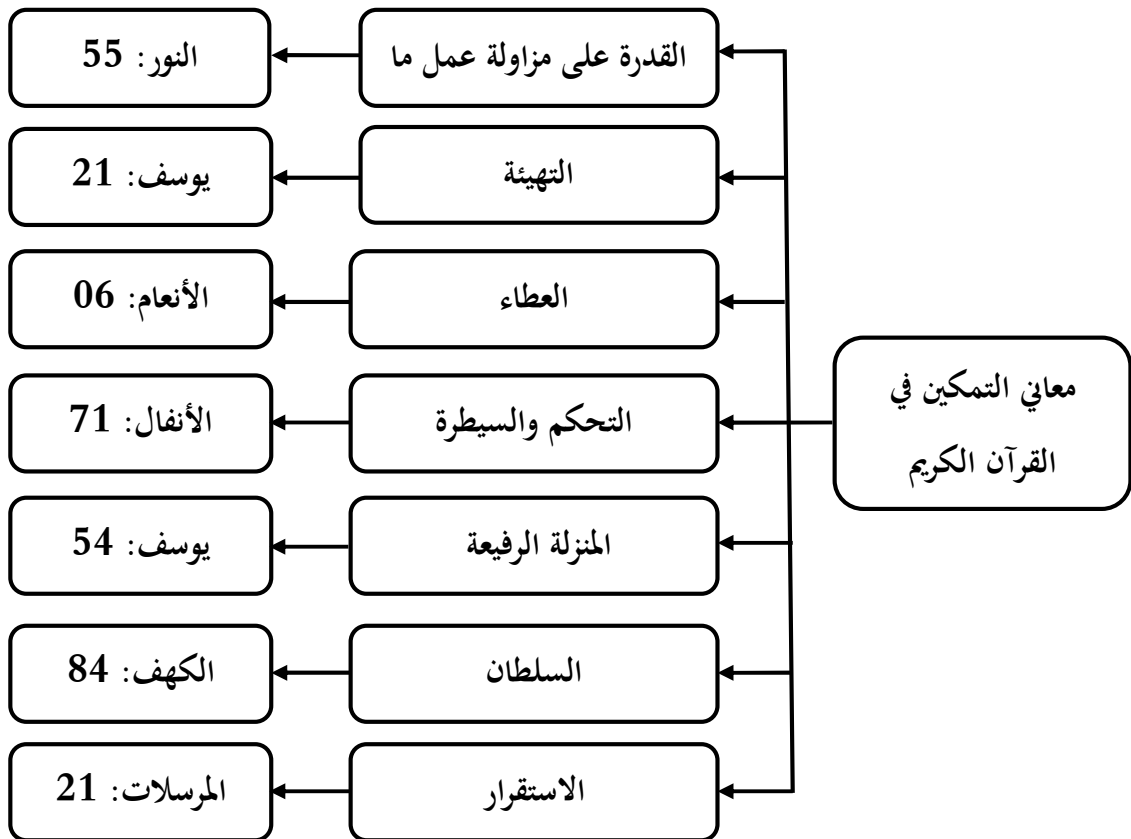
² تفسير ابن كثير، تفسير القرطبي، تفسير الطبري، على الموقع الإلكتروني:

<https://surahquran.com/Explanation.php?sora=81&aya=20>

في الأرض يعني تمهيد وتسهيل وتهيئة الظروف المعيشية من مأكّل ومشرب وأمن بما يضمن استقرار الفرد أما التمكين من الله عز وجل للإنسان فيدل على النعم التي غمره الله بها من وفرة في المال وصحة في البدن وطول في العمر وقوة وعلم للقيام بعمل ما، في حين يشير التمكين من الملك أو الرئيس لشخص معين إلى علو ورفعة مرتبة ذلك الشخص عنده بما يخول له حرية التصرف والائتمان على كل شيء لتأدية المهام المنوطة به، وقوله تعالى أمكن منهم أراد بها الظفر والنصر والتغلب على العدو، كما تجدر الإشارة إلى أن القرآن الكريم أطلق مصطلح "مكين" للدلالة على الفرد المُمكن، هذا الأخير لديه علم بطبيعة الأشياء والمهام التي يقوم بها ويتمتع بدرجة كافية من القوة والأمانة والقدرة على القيام بتلك المهام، كما أطلق ذات المصطلح على المكان المستقر والأمن الذي تتوافر فيه سبل العيش الكريم.

أما (محمد جمال أبو المجد) فقد قسم معاني التمكين في القرآن الكريم إلى سبعة معاني، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1-2): معاني التمكين في القرآن الكريم



المصدر: محمد جمال أبو المجد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار ابن حزم، مركز التفكير الإبداعي، القاهرة، 2008، ص61.

كما تجدر الإشارة أيضا إلى أن السيرة النبوية العطرة تزخر بنماذج للتمكين الموضح أعلاه لغويا أو في القرآن الكريم، ولعلنا قد نصفه بتمكين الممارسة والتطبيق، فقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم يتبع الأسلوب الاستشاري في قيادته، ويمتاز القائد الاستشاري بثقته في مرؤوسيه وفي قدراتهم واستعدادهم، إضافة إلى أنه يشركهم معه في اتخاذ القرارات المهمة مع اهتمامه بالعمل الجماعي الذي يعد من أهم العناصر المحققة لتمكين العاملين، وقد كان النبي صلى الله عليه وسلم مع ما يمتلكه من حكمة وتأيد من الله عز وجل بالوحي كثيرا ما يستشير الصحابة في العديد من المسائل الهامة خاصة في الحروب والغزوات، كما عرف عنه أيضا أنه قليلا جدا ما كان يستأثر لنفسه باتخاذ القرارات دونهم، والأمثلة عن هذا كثيرة قد لا يكفي المقام هنا لحصرها، منها أخذ رأيهم في غزوة الأحزاب وعمله بمشورة (سلمان الفارسي) الذي اقترح حفر خندق دفاعي حول المدينة يحميها من هجوم القبائل المتحدة بقيادة قريش، وقد نجحت هذه الخطة الحربية التي طبقت لأول مرة عند العرب؛ كما أننا لو تأملنا سيرة الخلفاء من بعد النبي صلى الله عليه وسلم لوجدنا أن القيادة لم تكن مطلقة في يد الخليفة، فكان يفوض سلطاته لولائه في الأقاليم والذين بدورهم كانوا يفوضون سلطاتهم للعمال في المقاطعات كل في اختصاصه، وكان التفويض المعطى للولاة تفويضا عاما شاملا لجميع المسائل المتعلقة بإدارة الولاية أو الإقليم، إلى جانب ذلك كان قائد الجيش يتمتع بالتفويض الكامل في إدارته لشؤون جيشه، ويتخذ قراراته حسب ما تتطلبه ظروف المعركة دون الرجوع في ذلك إلى الخليفة¹.

أما في الأدب الفرنسي فإن مصطلح التمكين يقارب مصطلح "Habilitation" بمعنى جعل شخص ما قادر وبصفة قانونية على تنفيذ عمل ما، وبالعودة إلى المراجع الفرنسية التي تناولت موضوع التمكين نجد عدم اتفاقها على مصطلح محدد حيث استعملت عدة مصطلحات على غرار "Autonomisation, Responsabilisation, Appropriation, Habilitation, Empouvoirement"، إلا أن هناك العديد من الدراسات تفضل استعمال المصطلح الإنجليزي "Empowerment" لتجسيده المعنى الحقيقي.

في حين حدد مصطلح التمكين في الأدب الإنجليزي بمصطلح "Empowerment" والذي يقصد به كسب السلطة، وهو ينقسم إلى ثلاثة أجزاء كما يلي:²

¹ يوسف بزنيار، علاقة التعلم التنظيمي بمستوى ممارسة التمكين الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة -2-، الجزائر، 2019-2020، ص177.

² Patrick Migneault, *Empwement : Quelle est l'influencedu climat psychologique sur l'habilitation psychologique et comportementale ?*, Mémoire Master M.Sc en relations industrielles, faculté des études supérieur, université de Montréal, Canada, 2006, p06.

- *Power*: تعني السلطة أو القوة والتأثير.
- *Em*: تتضمن حركة الانضمام للسلطة.
- *ment*: تشير إلى وجود نتيجة ملموسة مرتبطة بارتفاع درجة السلطة والقوة.

وقد عرف قاموس (*Merriam webster's*) الفعل "مكَّن" بأنه يحدد تفويض أو منح أو إعطاء السلطة القانونية لشخص ما¹.

وتجدر الإشارة إلى أن الكتابات العربية لم تتطرق من قبل إلى موضوع التمكين إلى حين كتب الغرب فيه بالرغم من أن القرآن الكريم تطرق إليه منذ أزيد من ألف قرن، أما ما نجده اليوم من كتابات عربية حول موضوع التمكين ما هي إلا ترجمة لما كتبه الغرب.

2- المعنى الاصطلاحي للتمكين:

من المعلوم أن وحدة المصطلح أمر صعب التحقيق في ظل تنوع جذور الحقل العلمي المبحوث واختلاف النظرات الفكرية تجاهه، ولا بد من تناول مجمل تعريفات المصطلح بهدف تغطية أغلب جوانبه والسعي لتقديم تعريف يتسم بالشمول والموضوعية وأعلى درجة من الإجماع²، ولا بد من الاعتراف بأن هناك آراء مختلفة حول تعريف التمكين إلا أنها تجتمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور تتعلق بالوظيفة التي يشغلها أو خارج إطارها³.

وتجدر الإشارة إلى أنه تم تقديم العشرات من التعريفات حول مفهوم التمكين من قبل العلماء والمنظمات، ففي كثير من الأحيان يكون المصطلح غير معرف أو يستخدم بمعاني متعددة، والسبب الكامن

¹ Sarah L. Bonder, B.A., *Dimensional Assessment Of Empowerment In Organizations*, Thesis prepared for the degree of Master of Arts, university of North Texas, USA, 2003, p04.

² حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص35.

³ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018، ص11.

وراء هذا الالتباس حول مصطلح التمكين هو التعقيد والمعاني المتعددة والنقاشات النظرية حول كلمة "قوة"¹. ومن أهم التعريفات الخاصة بتمكين العاملين نجد:

عرف (Hellviegel) التمكين بأنه: "العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة المهارات، الحرية... للقيام بوظائفهم"².

وفي ذات السياق يعرفه (المعاني) بأنه: "تحويل العاملين صلاحية وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازها وحل المشكلات التي تعوق تحقيق تلك الأهداف"³.

كما عُرف بأنه: "أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار، بمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات، التدريب، المكافآت، المشاركة في السلطة، أسلوب القيادة والثقافة التنظيمية"⁴.

وقد عرفه كل من (Conger & Kanungo) بأنه: "عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أفراد المنظمة من خلال تحديد الظروف التي تؤدي إلى الشعور بالضعف والتخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم وتوفير المعلومات اللازمة والفعالة للموظف"⁵.

أما (Browen & Lawler) فقد عرفاه بأنه: "يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يُفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، التمكين حالة داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من

¹ Westthorp, G., Walker, D.W., Rogers, P., Overbeeke, N., Ball, D., and Brice, G. (2014), *Enhancing community accountability, empowerment and education outcomes in low and middle-income countries: A realist review*. EPPI-centre, social science research unit, institute of education, university of London, p14.

² زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص13.

³ أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص39.

⁴ Manuella Pardo del Val, Bruce Liloyd, *Measuring Empowerment, Leadership & Organization Development Journal*, Vol 24, No 02, 2003, pp 102-103.

⁵ Isaiah O. Ugboro, *Organizational commitment, job redesign, employee empowerment and intent to quit among survivors of restructuring and downsizing*, *Journal of behavioral and applied management*, Vol 7, No 3, 2006, p237.

قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد الوصول إليها¹.

في حين عرفه (أفندي) بأنه: "نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بجدية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية ومناخ ملائم، وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم، وقياس الأداء بناء على أهداف واضحة" ويضيف الكاتب بأن التمكين "إستراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة التي يعملون بها بالشكل الذي يساعد على خلق التفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية وخلق الرقابة الذاتية"².

في ما أشار (Blanchard) إلى أن التمكين: "فلسفة إدارية حديثة ركزت على الدعم والاهتمام بالعاملين في الخطوط الإشرافية للمنظمة بسبب علاقاتهم المباشرة بالمتغيرات البيئية، الأمر الذي يقتضي تمكينهم ليتاح لهم التصرف المباشر في المواقف الحرجة"³.

ويذكر كل من (Zemke & Schaaf) أن التمكين يُنظر إليه على أنه: "تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع"⁴.

ويرى (Argenti) بأن التمكين هو: "أحد مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات والإجراءات التي تعزز من الدافعية الجوهرية للعاملين نحو هذه النشاطات، ويزيد التمكين من إدراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه بحيث يكون ذا معنى وتحّد، مع ضمان امتلاك القدرة والمسؤولية للتأثير في بيئة العمل"⁵.

أما (Helri & Slocum) فقد عرفه بأنه: "خلق الظروف لتشجيع الأفراد والفرق في مختلف المستويات التنظيمية لتحمل المخاطرة التي تصاحب القرارات غير الروتينية والإبداعية، ويحدث التمكين عندما يشارك القائد التأثير والسيطرة مع أتباعه من خلال إشراك أعضاء الفريق في تحديد الكيفية التي تنجز

¹ Steven Lattimore McShane, Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior, first edition*, McGraw-Hill Education, New York, 2000, p115.

² عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، صص 11-13.

³ Ken Blanchard et al, *Empowerment Takes more than a minute: Engage People and what your organization soar*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1996, p13.

⁴ يحيى سليم ملح، التمكين كمفهوم إداري معاصر، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، صص 06.

⁵ سماح مؤيد محمود، أسيل هادي محمود، أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير (دراسة تحليلية لآراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 67، 2007، صص 200.

أهداف المنظمة، الأمر الذي يعطيهم الإحساس بالالتزام والاستقلالية"¹.

في حين عرفه (جلاب) بأنه: "مدخل لنقل القوة المستندة إلى المعلومة أو إصدار القرارات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا بعد التأكد من امتلاكهم لكافة القدرات والإمكانات التي تؤهلهم للتعاطي الكفاء والفاعل مع موارد المنظمة وإمكاناتها ومقدراتها الجوهرية بقصد تعظيم المنفعة لأصحاب المصالح (الزبائن، المالكين، العاملين والمجتمع)"².

واعتبر كل من (Johnson & Remond) التمكين على أنه: "ممارسة ثقافية لكونها جزءا من الثقافة التنظيمية وتعبيرا عن فلسفة القائد الإداري، فالمنظمة المتميزة والناجحة هي التي تتمتع بثقافة قوية من القيم والمعايير والممارسات المشتركة لأنها تؤدي إلى تميز الأداء"³.

وهناك من عرف التمكين بأنه: "عملية منظمة تبدأ بمدخلات متعددة تجري عليها عمليات تمحيص وتدقيق وتطوير بهدف الخروج بمخرجات متميزة، فالتمكين وفق هذا المنطلق هو مشاركة بين العاملين والإدارة في أربعة عناصر أساسية هي المعلومات عن المنظمة، والمعلومات والمعارف التي تعين العاملين على أداء عملهم بشكل صحيح، والمكافآت والحوافز التي تحدد على أساس أداء المنظمة، وأخيرا الاشتراك في اتخاذ القرارات التي تؤثر في أداء واتجاه المنظمة"⁴.

مما سبق يتضح جليا تعدد الاتجاهات والزوايا التي قدم من خلالها الكتاب تعريفاتهم لمفهوم تمكين العاملين، فمنهم من اعتبر التمكين نقلاً مراقباً للسلطة إلى الموظفين، ومنهم من نظر إليه على أنه مشاركة في القرارات وتحمل المسؤولية، في ما اعتبره آخرون ممارسة ثقافية تنبثق عن الثقافة التنظيمية للمؤسسة تشجع على منح الموظفين الاستقلالية وحرية التصرف، بينما نظر إليه البعض الآخر نظرة فلسفية.

¹ عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي -أسلوب كمي تحليلي-، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص131.

² إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص23.

³ هوارى معراج، مريم شرع، مدخل إلى الإدارة التمكينية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص32.

⁴ يوسف بورزق، التمكين الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة في العمل - دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم-، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر -2- أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2018-2019، ص39.

كما نستشف من التعريفات السابقة وجود رابط أو قاسم مشترك بينها ألا وهو تأكيدها على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وإعطاء العاملين مزيدا من الحرية والاستقلالية.

وعليه يمكننا تعريف تمكين العاملين بأنه "عملية إدارية يتم من خلالها تخويل العاملين السلطة اللازمة لأداء المهام الموكلة إليهم بهامش من الحرية دون تدخل مباشر للإدارة، وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتهم مع تحمل المسؤولية لتعزيز الرقابة الذاتية على تصرفاتهم، في إطار بيئة خالية من الصراعات، وظروف عمل مرنة تشجع وتقدر مهاراتهم ومبادراتهم وإبداعهم".

ثانيا: بعض المفاهيم الإدارية المقاربة لمفهوم تمكين العاملين

يعتبر مصطلح تمكين العاملين من المفاهيم الإدارية المعقدة والتي تتطوي على العديد من الأبعاد، فهو يتوافق ويتداخل مع مفاهيم إدارية عديدة على غرار تفويض السلطة، المشاركة والإثراء الوظيفي. فبالرغم من كونها تتشابه معه في بعض الجزئيات إلا أنها لا يمكن أن تكون مرادفة له، وعليه سيتم تحليل التداخل والتباين بين مصطلح التمكين وبقية المفاهيم المقاربة له كما يلي:

1- تمكين العاملين وتفويض السلطة: يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع إنه يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني "تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية"، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما في التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطائهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية، كما أن التمكين أكثر ثراءً من التفويض، ففي التفويض تجد المستوى الأعلى يفوض المستوى الأدنى في جزئية محددة ولا يتيح له إلا قدرا يسيرا من المعلومات بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة، وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه، أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادأة أوسع وأعرض في نطاق متفق عليه، وتكون المعلومات مشاركة على المشاع بين الإدارة والعاملين في ما عدا المعلومات الإستراتيجية التي تحتم مقتضيات موضوعية معينة أن تظل سرية، وتقع المسؤولية عن النتائج على الموظف المعني فإن كانت إيجابية فالحوافز له وإن كانت سلبية فالغرم عليه، حيث يتعين أن يتعلم من ذلك الدرس حتى لا يكرر الخطأ؛ وفي التفويض قد يلغي المستوى الأعلى في توقيت معين تفويضه أو يحجمه أو يعدل نطاقه أو عمقه، لكن تمكين العاملين يمثل إستراتيجية مستمرة وفلسفة إدارية لدى المديرين الذين يفتنسون بأهمية تمكين

من يتم اصطفاؤهم من الصف الثاني على أسس موضوعية، وهكذا نرى أن التمكين الإداري لا يحفز الصف الثاني فقط على أداء مثمر بل يسهم في إتاحة فرص التعلم والتأهل لقدرات إدارية أوسع وأرقى¹، والجدول التالي يلخص أهم الفروق الجوهرية بين مفهومي التمكين وتفويض السلطة:

الجدول رقم (2-2): مقارنة بين التمكين الإداري وتفويض السلطة

أساس المقارنة	التمكين الإداري	التفويض
الصلاحيات	إتاحة الفرصة للعامل ليُقدّر فيقرر.	نقل جزء من الصلاحيات للعاملين.
السلطة	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه.	تفويض السلطة في مجالات محددة وبدرجة عمق محددة.
المسؤولية	النجاح يُنسب للعامل الممكن، والفشل مسؤوليته.	تظل المسؤولية على من فوّض.
القيادة	في التمكين القيادة ذاتية.	في التفويض يقاد المفوض إليه.
المعلومات	المعلومات متاحة والسماح بتشاركتها ضمن كافة المستويات الإدارية.	المعلومات تُتاح على قدر جزئية التفويض.
المحاسبة على الأخطاء	إن أخطأ العامل يتحرى السبب ويُعالج.	إن أخطأ العامل قد يُسحب التفويض.
الزمن	دائم يمثل قناعة وخيارا إستراتيجيا مستمرا.	التفويض يكون مؤقتا.

المصدر: أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، الطبعة الأولى، الجمعية العربية للإدارة، مصر، 2005، ص130.

انطلاقا مما سبق، يمكن القول أن الاختلاف بين التمكين الإداري والتفويض أصبح واضحا وجليا وعليه فالسؤال المطروح الآن هو عن طبيعة العلاقة بينهما والتي كانت سببا في تداخل المفهومين لدى الكثيرين، فالتفويض جزء من عملية التمكين ومرحلة ابتدائية من مراحلها، كما أن التفويض يعتبر من الخطوات التمهيدية للتمكين، لأن تفويض السلطة لقيام المرؤوسين بأعمال اختصاصات رؤسائهم ومن ثم فتح الباب أمام تمكينهم لمواجهة المشكلات التي تواجه العمل وهناك من يضيف أن من أهم أوجه الاتفاق بين التمكين الإداري والتفويض يكمن في الأمور الآتية:²

¹ سعيد بن ظافر علي آل تركي القحطاني، دور التمكين في إعداد قيادات الصف الثاني بديوان وزارة العدل، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2013-2014، ص10.

² فطيمة الزهرة عيسات، مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الجودة الشاملة - دراسة ميدانية على مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة-، أطروحة دكتوراه ي علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكي محند أولحاج-البويرة-، الجزائر، 2018-2019، ص29.

- الأساس الذي يقوم عليه: هو أن الأفراد العاملين في المؤسسة أقرب للمشكلة، ومن ثم لديهم فهم وقدرة أكبر على حلها، وكذلك عدم تركيز اتخاذ القرارات في المؤسسة في المستوى الأعلى.
- الهدف من كل منهما: حيث يهدفان للإسراع في اتخاذ القرارات، وإطلاق القدرات الخلاقة والإبداعية للعاملين وتحقيق المزيد من الرضا الوظيفي لهم والحد من تكلفة التنفيذ وذلك عن طريق المستويات الإدارية غير الضرورية والوظائف الاستشارية ورقابة الجودة ومراجعة التنفيذ.
- استمرار تحمل الرؤساء للمرؤوسين: في تقديم النصح والإرشاد والدعم والتأييد لهم ومساعدتهم على تطوير قدراتهم ومهاراتهم.
- كما أن عملية التفويض تعتبر نقطة البداية للوصول للتمكين الإداري، حيث يمكن في بداية الأمر أن يبدأ المدير بتفويض جزء من سلطاته إلى العاملين لتدريبهم على تحمل المسؤولية، ليكونوا بعدها قادرين على إنجاز عمليات التمكين.

2- تمكين العاملين والمشاركة: هناك خلط لدى بعض الباحثين بين مفهومي التمكين والمشاركة، وتعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين خاصة في الصفوف الأولى من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن لهم أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل¹.

وقد عرف الباحثان (Davis & Newstorm) المشاركة بأنها "الانغماس الذهني والعاطفي للأفراد في العمل مما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية معها"²، كما عرفت بأنها "تفاعل الفرد عقليا وانفعاليا مع الجماعة التي يعمل معها بما يمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق أهدافها وتحمل مسؤوليته إزاءها بوعي وحماس ذاتي"³، في ما عرفها (Schermehorn) بأنها "السماح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره للمدير في القضايا التي تهمه أو القرارات التي يتأثر بها بغض النظر عن مدى أخذ الرئيس أو المدير بذلك عند اتخاذ القرار النهائي"⁴.

¹ جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، الطبعة الأولى، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص124.

² معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص129.

³ زهيدة رباحي، التمكين كأسلوب إداري حديث لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية بكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية بجامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017-2018، ص25.

⁴ 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 العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007-2008، ص37.

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 وثراءً، 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 في التحسين لمستويات الأداء الكلي للمنظمة¹.

والجدول التالي يلخص أهم الفروق بين المشاركة والتمكين:

الجدول رقم (2-3): مقارنة بين التمكين الإداري والمشاركة

التمكين الإداري	المشاركة	البعد
فرق عمل مستقلة.	الهرمية.	أسلوب العمل
الفرق منسقة في تحليلها وتحسينها للعمليات.	برنامج المقترحات.	طرق المشاركة
<ul style="list-style-type: none"> • صنع العملية المتعلقة بالقرار. • جهودهم بمثابة مدخلات للقرارات الإستراتيجية. 	من أعلى إلى أسفل	أسلوب اتخاذ القرار
الاعتراف بالجهد الجماعي.	<ul style="list-style-type: none"> • المقترحات مقبولة. • أداء العمل الفردي. 	الانطباع نحو المرؤوسين
خلق بيئة لعمل الفريق.	الإشراف.	تركيز الإدارة

المصدر: رضا صاحب أبو حمد آل علي، كاظم الموسوي، مفاهيم إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص139.

3- تمكين العاملين 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

¹ محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2014-2015، ص77.

وقيامه بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات على نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته"، وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته¹.

وكتحليل للفرق بين التمكين والإثراء الوظيفي نجد أن الإثراء الوظيفي يهدف إلى توسعة الأعمال التي يقوم بها العاملون عن طريق توكيلهم بمهام جديدة، أما التمكين فيعمل على توسعة محتوى العمل نفسه بزيادة تفاعلاته واعتماده على أعمال أخرى²، كما تؤكد دراسة (Spreizer) على أنه بينما تركز نماذج الإثراء الوظيفي بصورة رئيسية على خصائص الوظيفة، فإن التمكين يركز على إدراك العاملين والعلاقات الشخصية، وبالتالي إن الإثراء الوظيفي لا يعكس بالضرورة طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وعليه فمن الواضح بأن الإثراء الوظيفي يختلف عن التمكين³.

4- تمكين العاملين والقيادة الذاتية: يبدي المنظرون الحاليون الذين يدرسون القيادة اهتماما بالتمكين، وقد ناقش البعض منهم التمكين في سياق مفهوم وتطبيقات "القيادة المتميزة" "Super Leadership" أو "القيادة الذاتية" "Self Leadership"، وتعرف القيادة الذاتية على أنها "التأثير الذي نمارسه على أنفسنا بهدف بلوغ الدافعية الذاتية التي نحتاجها لأداء أعمالنا"، حيث أن التمكين هو المحصلة الجماعية للقيادة، ويؤكد الباحثان (Lee & Koh) أنه في المؤسسات التي تضم قادة فاعلين يبرز التمكين واضحا في أربعة جوانب⁴:

- يشعر الموظفون بأنهم يلعبون دورا في تحقيق نجاح المؤسسة.
- يعرف القادة قيمة التعلم والمقدرة، وكذلك يفعل الموظفون في المؤسسة.
- يشعر الموظفون بأنهم جزء من مجتمع معين.
- يتصف العمل بكونه تحفيزي ومثير للتحدي، ويدفع الموظفين نحو الأداء الأفضل من خلال ربط العمل بهويتهم أكثر مما هو من خلال المكافآت أو العقوبات، وباختصار فإن التمكين يرتبط بقوة القيادة أو القيادة الذاتية.

¹ محمود جاد الله، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص82.

² أحمد إسماعيل المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص191.

³ Gretchen M. Spreizer, *Psychological Empowerment in the workplace: Dimensions, Measurement and Validation*, *Academy of Management Journal*, Vol 38, No 05, USA, 1995, p1444.

⁴ رامي أندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2008، ص61.

المطلب الثاني: تطور تمكين العاملين في الفكر الإداري

يعتبر التمكين من أهم وأحدث وأنجح أساليب إدارة الموارد البشرية بالمنظمات المعاصرة، وهو أسلوب يستخدم عدة أدوات وإستراتيجيات لتحقيق أهدافه ضمن الأهداف العامة لإدارة الموارد البشرية، هذه الأخيرة تعتبر الإطار الشامل لجميع الممارسات الإدارية المنظمة لحياة الفرد العامل منذ التحاقه بوظيفته إلى الخروج منها ضمن القيود القانونية للدولة وسياسة المنظمة¹، وقد بدأ المفهوم المعاصر للتمكين يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد الثمانينات من القرن العشرين، فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة عملية تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الإنسان داخل المؤسسة (العاملين) أو خارج المؤسسة (الزبائن)²، هذا التطور أدى إلى ظهور النظريات المنادية بضرورة تحسين ظروف العمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والتركيز على الجوانب المعنوية للحياة الوظيفية للعاملين وغيرها من الأمور التي تؤكد على الاهتمام بالفرد كمورد أساسي في المنظمة، وعليه سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى تطور مفهوم التمكين عبر المراحل التاريخية في الفكر الإداري والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في بلورة المفهوم المعاصر للتمكين.

أولاً: النظريات التقليدية (الأساليب الكلاسيكية في الإدارة)³

بلورت مدرسة الإدارة العلمية فلسفتها في كتاب (Frederick Taylor) بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية"، فالتمكين وهذه النظرية كانا على طرفي نقيض وكانت مبادئ النظرية العلمية تتنافى مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة، حيث كان (Frederick Taylor) يبحث في إيجاد طريقة مثلى لتعظيم الإنتاج، ورأى في الإنسان آلة يجب برمجتها لإنتاج أكبر كمية من الإنتاج، متجاهلاً قيمه وحاجاته ودوافعه وربما برر الطلب المتعاظم آنذاك هذه النظرية، وبالتالي لم يكن لمفهوم التمكين أي حظ في هذه النظرية. ثم جاءت النظرية الإدارية على يد (Henri Fayol) والذي عرض أربعة عشر مبدأً تركزت على تحقيق الضبط والنظام والثبات، وأهملت موضوع مشاركة العاملين وإبداء الرأي وحرية التصرف.

¹ André Mullenders, *Manager RH : E-DRH Outil de Gestion Innovant, première édition, De Boeck, Bruxelles, 2009, p21.*

² يحيى سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص13.

³ أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي "دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية" - المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل-، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014-2015، صص 7-8.

وهذا تكرر في النظرية البيروقراطية التي قدمها المفكر الألماني (Max Weber) الذي سعى إلى جعل الشركة نظاما عقلانيا من خلال وضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، فأهمل مبادئ التمكين التي تركز على إعطاء العاملين حرية التصرف واتخاذ القرار والتي حصرها في الإدارة العليا.

وعلى الرغم من أن (Mary Parker Follett) قامت خلال نفس الفترة بوضع أفكارها الإنسانية حول تشجيع العاملين والمدراء على العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرة جهة على أخرى، والتأكيد على أهمية الحرية وإبداء الرأي والتعاون لتحقيق أهداف الشركة، وعلى الرغم من أن هذه النظرية قد أكدت على أهمية الإنسان وشعوره بالانتماء لمؤسسته إلا أن أفكارها لم تتحول إلى واقع عملي بالمستوى المطلوب. ونخلص إلى وجود اختلاف بين التمكين والنظريات التقليدية، لأن هذه النظريات تنظر للعامل على أنه آلة يجب برمجتها بالطريقة المثلى لإعطاء أكبر قدر ممكن من الإنتاج وزيادة الجودة والكفاءة، وبعيدا عن أي بعد إنساني، وذلك لسيطرة المفاهيم المادية في تلك الفترة.

ثانيا: النظريات السلوكية (الأساليب السلوكية في الإدارة)

بدأ التركيز خلال عام 1920 على الجوانب الإنسانية يتنامى ويؤثر على الفكر الإداري، فظهرت عدة نظريات تبدو في واقعها ثورة حقيقية على النظريات التقليدية السابقة التي لم تتعرض للجانب الإنساني وإذا تعرضت للجوانب الإنسانية فبهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية وليس بهدف تلبية رغبات الفرد وتنميته أو حل مشاكله، من هنا بدأت نظريات أخرى تتحوا منحى آخر نحو الاهتمام بالجوانب الإنسانية، ليس فقط من قبيل الجوانب المادية وإنما التركيز أيضا على الجوانب المعنوية والمشاركة والحرية وتقدير الفرد واحترامه، وهذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتمكين الإنسان ومنحه حرية ومشاركة أكبر¹.

ومن أهم النظريات ذات التأثير المهم في الفكر الإداري الإنساني نجد:²

1-دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية: حيث بدأت بدراسة أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل، ثم اتجهت من غير قصد إلى أهمية التعاون والاهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي في مجملها إلى تحقيق إنتاجية أفضل.

¹ يحيى سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص19.

² عبد العالي دبله، وفاء العمري، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 18، 2016، ص ص56-57.

2- نظرية الحاجات لـ (Abraham Maslow): حيث اهتمت بدراسة قضايا خاصة أكثر تحديدا تتعلق

بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل وتفويض الصلاحيات وتوسيع العمل.

3- نظرية "X & Y" لـ (Douglas McGregor): حيث افترضت أن المديرين نوعان X و Y، حيث

يمثل X المدير الذي يفترض أن المرؤوس كسول ويفتقد روح المبادرة وتحمل المسؤولية فتزيد السيطرة والإشراف المباشر وبالتالي يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا ينجزون إلا ما طلب منهم فقط. أما Y

فيمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس لديه قدرات خلاقية وحب العمل والمبادرة والرقابة الداخلية والتميز فتزيد الديمقراطية وحرية التصرف والمشاركة وبالتالي يخلق موظفين مبدعين ومتفوقين ومبادرين ومشاركين

وفاعلين ولديهم الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم.

4- الشخصية البالغة لـ (Chris Argyris): حيث ينظر للإنسان على أنه بالغ وناجح وعقل وبالتالي فهو

يمكنه أن يتحمل مسؤولياته وليس طفل يحتاج دائما للتوجيه والإشراف والمساعدة بل يجب توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل.

ثالثا: النظريات الحديثة في الإدارة

تتمثل الاتجاهات الإدارية الحديثة في الجهود العلمية الهادفة إلى إيجاد نوع من التكامل بين فكر

المدرسة الكلاسيكية التي ركزت على عناصر التنظيم وفكر المدرسة السلوكية التي ركزت على الحاجات

النفسية والاجتماعية، فوجود الاختلاف بين الأفكار نجم عنه ظهور مفاهيم ونظريات جديدة منها نظرية النظم

والنظرية الموقفية وغيرها لرؤاد حاولوا التقليل من الاختلافات والتناقضات بين الاتجاهين الكلاسيكي

والسلوكي، وتحولوا نحو الاهتمام بشكل خاص بموضوع التمكين، سواء أكان ذلك بشكل مباشر أو غير

مباشر، فترى الأدبيات ذات العلاقة تتحدث عن مواضيع تصب في فكرة مفادها أن تحقيق التميز والنجاح في

المنظمات يتحقق من خلال الإدارة الصحيحة للعنصر البشري ودوره المحوري في المنظمة¹، ومن أبرز

النظريات نذكر:²

¹ زكية ججيق، دور التشارك المعرفي والتمكين في تطوير الكفاءات البشرية: دراسة ميدانية في مؤسسات قطاع الصناعات

الإلكترونية بولاية برج بوعرييج، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة

الجزائر 3، الجزائر، 2016-2017، ص70.

² وفاء العمري، دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية - دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل

الكهربائية ببسكرة-، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع الإدارة والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر،

بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص ص76-77.

- 1- نظرية النظم: حيث يكون اهتمام العاملين بالأهداف العامة للمؤسسة ككل، مما يتطلب التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة.
- 2- النظرية الموقفية (الظرفية): والتي تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة وبالتالي فهو مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع.
- 3- الجودة الشاملة: والتي تعنى بتحسين دائم ومستمر في مختلف نواحي المنظمة من خلال جودة أداء العامل وقدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية.
- 4- نظرية z: والتي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي والتركيز على عمل الفريق.
- 5- منظمة التعليم: والتي تركز على العناصر التالية:

- المعلومات وأهميتها في التعلم.
 - روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي.
 - تحرير القائد من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة.
 - المشاركة وهي جوهر عملية التعليم والتعلم.
 - القيادة التي تحمل الرؤية نحو مؤسسة متعلمة ومتطورة باستمرار.
- 6- نظرية الإدارة بالأهداف: هي نظرية تصبو إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال دمج أهداف العمل مع أهداف الأفراد، كما أنها نظام للتحفيز ومشاركة الأفراد في الإدارة وتقييم الأداء¹.

بناء على ما تقدم عرضه ومناقشته، يتضح أن ما توصل إليه الباحثون في النظريات الكلاسيكية والسلوكية والحديثة يمثل جملة من الأفكار والافتراضات شكلت في مجملها أنماط فكرية وسلوكية تستند إليها التنظيمات المعاصرة، ومن ثم تعددت المفاهيم والأساليب الإدارية بتعاقب كل نظرية إلى أن ظهر المنظور الحديث الذي تجاوز محدودية النموذج البيروقراطي نظرا لبروز متطلبات تكنولوجيا وحاجات اجتماعية كالمشاركة وجودة الخدمة والمنتج، المنافسة وسرعة الاتصالات، ما أفرز مناخ تنظيمي يسمح بالانفتاح والجودة وبناء فرق العمل، كما عادت الطريق أمام تشكل التمكين كمفهوم حديث ترجع بداياته لمخرجات تلك

¹ علي عبد الوهاب، سعيد عامر، الفكر المعاصر للتنظيم والإدارة، الطبعة الأولى، مركز وايد سرفيس، القاهرة، 1994، ص27.

النظريات بحيث لم تنشأ من فراغ وإنما تطور تلك المفاهيم والممارسات الإدارية جعله يظهر كمفهوم وأسلوب إداري يرتبط بتنميين الرأسمال البشري لأنه حقيقة يمثل قفزة نوعية نحو التميز والاستمرارية¹.

المطلب الثالث: أهمية تمكين العاملين، أهدافه وخصائصه

إن التحول من النمط التقليدي للإدارة وتزايد معدلات التغيير في بيئة الأعمال هو ما جعل من تبني أسلوب تمكين العاملين أمراً حتمياً وضرورياً، وبناء على ذلك ارتأينا إلى تخصيص هذا المطلب لعرض أهمية، أهداف وخصائص تمكين العاملين.

أولاً: أهمية تمكين العاملين

يعد التمكين من الموضوعات التي لاقت اهتماماً فائقاً من قبل الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية حيث أكدوا في أبحاثهم ودراساتهم بأن تمكين العاملين يؤدي إلى تحسين الجودة وتحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية، كما وقد قدمت الدراسات والبحوث الخاصة بتمكين العاملين الكثير من المؤشرات التي تؤكد على الفوائد المترتبة من اعتماد إستراتيجية تمكين العاملين للمنظمة وللعاملين². وتتلخص تلك الأهمية على المستويين التاليين³:

1- الأهمية الخاصة بالموارد البشري: تتمثل الأهمية الخاصة بالفرد في ما يلي:

- تكمن أهمية التمكين في تحفيز الموارد البشرية بهدف العمل بأقصى الطاقات للحصول على أفضل إبداعاتها، فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وجهودهم من أجل تحقيق الأهداف.
- إن التمكين أساس إدارة المنظمات، فهو يهيئ ويعد العاملين لامتلاك القدرة على القيام بمهام وواجبات الإدارة العليا في المستقبل، كما أن التكوين والتأهيل الذي يحصلون عليه يؤدي إلى ظهور قرارات تمتاز بالجودة وتزيد من الكفاءة، مما يسهل استمرارية نجاح المنظمات.

¹ زهيدة رباحي، مرجع سبق ذكره، ص ص 37-38.

² باسم عبد الحسين، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات-، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، 2012، ص 264.

³ جنات بوخمخ، مساهمة التمكين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2، الجزائر، 2018-2019، ص ص 21-22.

• زيادة الرضا الوظيفي والدافعية، تقليل السلوكيات السلبية لدى العاملين، فمن خلال منح العاملين حرية التصرف والمشاركة والاستقلالية يتم إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات، وارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل وارتفاع ولائه للمنظمة، فالتمكين يعزز العلاقات بين الأفراد ويحفزهم على أداء مهامهم بفعالية كما أنه يعزز روح الفريق في المنظمة ويجعل فريق العمل يتحمل مسؤولية أكبر اتجاه القرارات المختلفة التي يتخذها وبالتالي له دور تحفيزي لإنجاز الأعمال بجودة عالية، ففرق العمل الممكنة تعمل على خفض التكاليف من خلال تقليل عدد المسيرين.

• اكتساب المعرفة والمهارة فهما أساس نجاح واستمرار التمكين، ولتسهيل ذلك على المنظمة أن تدفع بالعاملين للمشاركة في دورات تكوينية وندوات وورش عمل ومؤتمرات يكتسبون من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكونها حتى بعد مغادرتهم للمنظمة.

• التمكين يساعد على خلق القدرة الابتكارية للعاملين من أجل تقديم خدمات متميزة للعملاء، ويحققون تقديم خدمات ذات جودة عالية من جهة، كما يعتبر محفز للسلوكيات العنوية الإيجابية للأفراد في المنظمة فيجعلهم أكثر تكيفا وقابلية للتغير نحو الأحسن بالإضافة إلى أن الأفراد الممكنين يكتسبون سلوكيات إيجابية كمساعدة الزملاء في العمل، مجاملتهم، اكتسابهم لسلوك حضاري اتجاه زملائهم ومنظمتهم، وبالتالي فالتمكين بكل مكوناته يسهم بشكل كبير في إظهار سلوك المواطنة التنظيمية.

2- الأهمية الخاصة بالمنظمة: إذا ما قدمت المنظمة للعامل كل ما يمكنها أن تقدمه من مهارات وتكوين وحوافز من أجل رفع مستوى العامل، فإنه من الطبيعي في المقابل أن يكون له مردود ونتائج إيجابية للمنظمة تساهم في تحقيق الأهداف مثل الربح والتوسع والسمعة والصورة الجيدة وغيرها من النتائج لمصلحة المنظمة، وتتمثل الأهمية الخاصة بالمنظمة في ما يلي:

• زيادة استجابة المنظمة للسوق وتفويض السلطة للمستويات الإدارية الدنيا في الهيكل التنظيمي، وتفرغ الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي طويل الأجل وعدم الانشغال بالقضايا اليومية والسرعة في اتخاذ القرار وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد، كما يتميز التمكين بتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للمنظمات، حيث يتم دراسة العملية بأكملها ابتداءً من التخطيط وصولاً لتحقيق الأهداف، لذلك فإن التمكين الإداري يساعد على رؤية الصورة بأكملها وإزالة الحواجز والعراقيل أمام الإنجاز.

• التمكين يغطي الكثير من أنشطة الموارد البشرية، مثل تصميم الوظائف والإثراء الوظيفي والمشاركة وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وتحقيق معايير قياس جودة حياة العمل للفرد والتي تشكل في مجموعها سياسات

إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في كل من: الأجر العادل، توفير الظروف الصحية والنفسية والفرص المستقبلية، تحقيق الأمان والنمو وتوفير الدعم العاطفي والحقوق الإنسانية كالعدل والحرية والقيم الاجتماعية.

- يحقق التمكين الإداري ارتفاع الإنتاجية وانخفاض نسبة الغياب ودوران العمل، وتحسين جودة الإنتاج أو الخدمات وتحقيق مكانة متميزة بالإضافة إلى القدرة التنافسية وزيادة التعاون على حل المشكلات وارتفاع القدرات الابتكارية.

وباختصار يحقق التمكين التوازن بين ما يريده الفرد وما تريده المنظمة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-4): تحقيق التوازن بين الفرد والمنظمة من خلال التمكين

ما تريده المنظمة	ما يريده الفرد
<ul style="list-style-type: none"> • تحقيق الأهداف (الفعالية). • الاستخدام الأمثل للموارد (الكفاءة). • احتياطي التطور. • استثمار الإبداع والابتكار. • تطور مستمر. • تطوير إنجازات المنظمة الإنتاجية والاجتماعية والبيئية. 	<ul style="list-style-type: none"> • الشعور بالإشباع. • الارتقاء بمستوى المعيشة. • الانتماء إلى العمل. • المشاركة في الإدارة. • حرية الإدارة والاستقلالية. • تطوير قدرات الفرد المهنية، الاجتماعية والثقافية.

المصدر: سارة مرزوق، دور التمكين في تنمية الإبداع لدى العاملين - دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة ببسكرة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر، 2017-2018، ص154.

كما تمتد المزايا التي يوفرها تمكين العاملين للعملاء أو زبائن المؤسسة، حيث يمكن تلخيص أهمية التمكين بالنسبة للعملاء في النقاط التالية:¹

- فعالية الاتصالات: حيث تظهر أهمية التمكين في زيادة فعالية الاتصالات داخل المنظمة، وهذا يؤدي لإيجاد علاقة متينة ومستدامة بين المنظمة وعملائها.

¹ زكية بوسعد، إستراتيجية التمكين ودورها في تنمية رأس المال الفكري لتعزيز التنمية المستدامة - دراسة حالة الجامعات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017-2018، ص17.

- الانفتاح المباشر والثقة بين الأفراد العاملين والعملاء، من خلال الاستفادة من توجيهات العملاء وآرائهم حول مستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة.
 - تحسين نوعية الخدمات المقدمة للعملاء من خلال تصميم المنتجات والعمليات وفق متطلباتهم وحاجاتهم لتحقيق رضاهم وولائهم.
 - استجابة أكثر سرعة لحاجات العملاء، وكافة الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة طالما أن الإجابات يمكن أن تعطى والقرارات يمكن أن تتخذ بواسطة الأفراد العاملين وهذا نتيجة غياب البيروقراطية.
 - سرعة الاستجابة بإصلاح أو إعادة الخدمة أو المنتج للعملاء غير الراضين عن الخدمة أو المنتج من طرف الفرد الممكن بطرق سريعة ووقت قصير وبدون إجراءات كثيرة يساعد على جعل العميل راضيا بشكل كبير.
 - كما تتضح أهمية التمكين في كونها إستراتيجية ضرورية لتحقيق الجودة الشاملة، إذ أن أغلب عوامل النجاح في إدارة الجودة الشاملة ترتكز على تفهم وتحقيق توقعات العميل، وهذا لا يتم بدون تحقيق الرضا الداخلي للعاملين بالمنظمة.
- وتجدر الإشارة إلى أن أهمية التمكين الإداري تكمن في كونه يرتبط ارتباطا وثيقا بالإبداع، فالتمكين يساعد المنظمة على جعل العاملين أكثر استعدادا للتعامل مع التغيرات في بيئة العمل وتعزيز الابتكار لديهم والتغلب على البيروقراطية من خلال تعزيز استغراق العاملين في وظائفهم وتطبيق التغيير التنظيمي بنجاح كما أن تمكين العاملين يؤدي إلى شعورهم بالمسؤولية وبملكية المنظمة مما يعزز من الارتباط بينهم وبين المنظمة، والإحساس بالعدالة، إلى جانب مساهمة التمكين في بناء صف ثاني من القيادات والشعور بالرضا الذي ينعكس على تحسين مستوى أداء العاملين وخلق الانسجام في ما بينهم¹، ويلخص (جاد الرب) أهم مزايا التمكين في ما يلي:²
- اتخاذ قرارات فعالة على مستوى العاملين مبنية على معلومات وبيانات فعلية في بيئة العمل المباشرة أو موضع اتخاذ القرار.
 - سرعة اتخاذ القرارات والإدارة الجيدة لوقت الإدارة العليا، فكثير من القرارات والمشكلات تحل على مستوى تشغيل العاملين.

¹ علي بن عبد الهادي الألمي، الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي للفنادق الخمس نجوم بالسعودية، مجلة الاقتصاد والقانون، المجلد 7، 2020، صص 6-7.

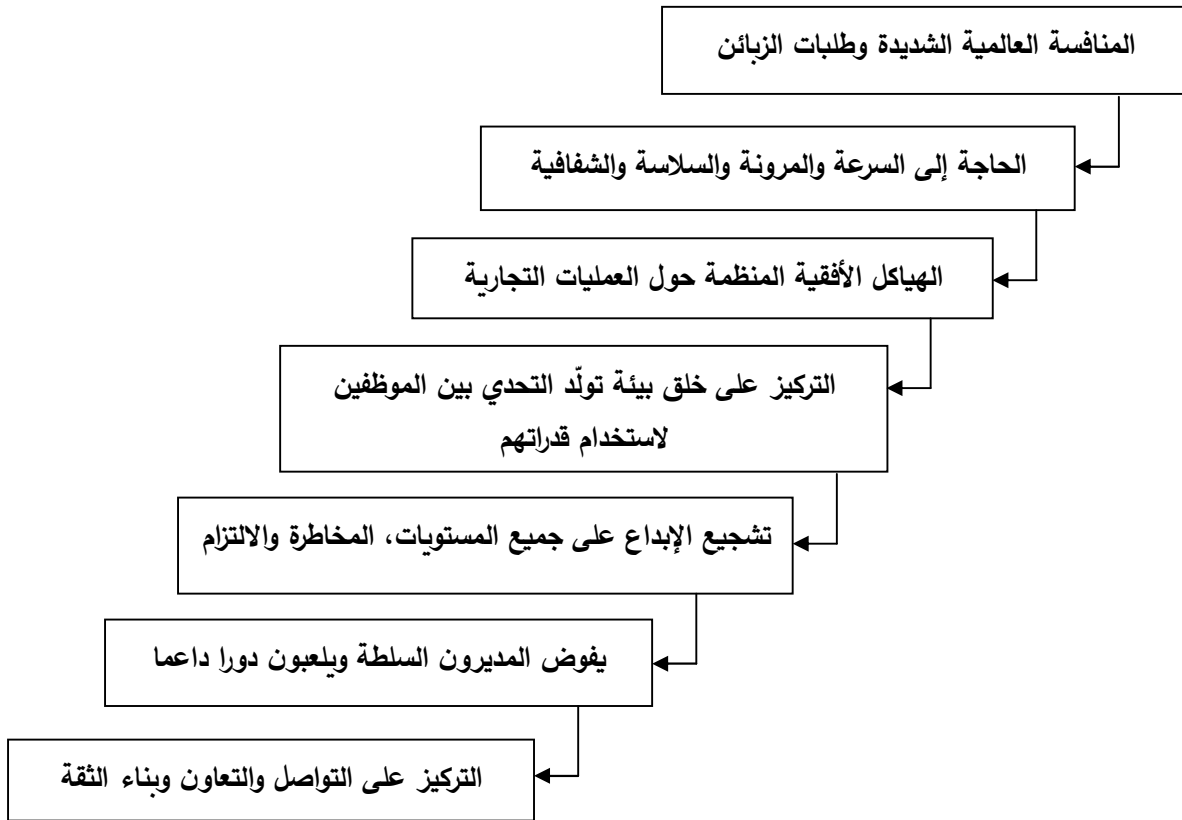
² سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية في منظمات العصرية، الطبعة الأولى، مطبعة العشري، القاهرة، 2008، صص 60-61.

- الاستفادة من خبرات ومهارات العاملين في التفكير والإبداع وقبول التحدي نحو اتخاذ القرارات وحل المشكلات على مستواهم التنفيذي، بما يثبت للإدارة العليا أنهم أهل ثقة وأكثر قدرة على تحمل المسؤولية.
- أكبر استفادة من البيانات والمعلومات المتاحة على مختلف مستويات التشغيل، فالتمكين يدعم من خلال نظم المعلومات ويدعم نظم المعلومات بالتغذية المرتدة عن القرارات التي تم اتخاذها، إنه بمثابة نظام خبرة.
- يساهم التمكين في بناء الإحساس بالانتماء والالتزام تجاه المنظمة، فالقبول والملكية هي احتياجات إنسانية أساسية يتم إشباعها عن طريق التمكين.
- يثير التمكين التحدي لدى العاملين ويساهم في جعل العامل يشترك في تحديد مصيره الخاص بأداء العمل بحرية وقوة.

- يؤدي التمكين إلى بناء وتأهيل المساعدين لتولي المناصب والمواقع القيادية في المنظمة مستقبلا.

والشكل التالي يوضح ويلخص أهم الأسباب التي تدفع المؤسسات لتبني فلسفة التمكين الإداري:

الشكل رقم (2-2): الحاجة إلى تمكين العاملين



Source : Gozde Mert, *Management & Strategy*, first edition, artikol akademi bir karadeniz kitap, Istanbul, 2020, p91.

ثانيا: أهداف تمكين العاملين

يرى (Ugboro & Obenge) أن الهدف من التمكين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها، أو يمارس الأفراد العاملين نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة للمتعاملين مع الأنظمة أو المستفيدين من نشاطاتها، في حين يرى (Erstad) إلى أن الهدف النهائي للتمكين هو تطوير أداء العاملين واستنهاض جهودهم الكامنة بهدف تطوير أداء المنظمة، وقد أشار (Ivancevrich) إلى أن الغاية الرئيسية من التمكين هي إيقاف محاولات تحفيز العاملين بحوافز خارجية المنشأ والاستعاضة عنها ببناء بيئة للعمل تحفزهم داخليا، أي باستخدام حوافز ذاتية تتبع من ذات الأفراد العاملين، كالفخر بالانتماء للمنظمة والاعتزاز بممارسة العمل فيها، كما ركزت دراسة (Johnson & Thurston) على أن الهدف الرئيسي لتمكين الأفراد هو البحث عن طرق جديدة لتجديد الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم على الابتكار لغرض إدامة المنظمات على البقاء في ظل البيئة التنافسية المعاصرة كما أشار (Wilkinson) إلى أن التمكين من شأنه حل العديد من المشكلات الدائمة التي تواجه مواقع العمل البيروقراطية، وتلك التي تسيّر على النهج المتحكم، أو يكون الإبداع والابتكار مكبوتين والأفراد العاملين يعملون في جزر معزولة ولا يمتلكون الرغبة في عمل الفريق، واتفق الباحثون على هدف واحد وهو أن إستراتيجية التمكين تهدف إلى تحرير الإدارة العليا من الانشغال في الجانب العملي والانشغال إلى الجانب الإستراتيجي الذي يعد جانبا خطرا سواء أكان في تحليله للبيئة الخارجية ورصد التهديدات وتأثير الفرص أم في تعزيز رؤية المنظمة من خلال إدراكها لقدراتها الجوهرية والانطلاق إلى رؤى أكثر تطورا¹.

بالإضافة إلى ما سبق، لخصت دراسة (Turban) أهداف التمكين في النقاط التالية:²

- زيادة الدافعية لتحمل الأخطاء وذلك لتحمل الأفراد مسؤولية أكبر عن أعمالهم.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار.
- دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات.
- تحسين رضا العملاء والاحتفاظ بهم.

¹ أمال سعود، التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة الكوابل ببسكرة-، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص ص58-59.

² Efraim Turban , et al, *Information Technology for Management : Making Connections for Strategic Advantage*, second edition, John Wiley & Son N.C, USA, 2000, p138.

- تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من ممارسة دور الرقابة المتشددة والتوجه بشكل رئيسي نحو الأعمال ذات القيمة الإستراتيجية للمؤسسة.
- زيادة رضا العاملين تجاه عملهم ومؤسساتهم مما يضمن فعالية أدائهم.
- تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصالح.

من هنا تأتي أهداف التمكين لكي تستخرج من الموارد البشرية أقصى طاقاتها وتحصل منها على أفضل إبداعاتها، فالتمكين ليس خيارا واهيا، فالمنظمة التي استعملت التمكين ومهدت له إنما فعلت ذلك لأنها أدركت أن هناك أهدافا لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها، فالمنظمة بحاجة إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وجهودهم المشتركة من أجل تحقيق الأهداف، ووفقا للكتابات فإنه من المتوقع أن يؤدي التمكين إلى تحسين الوضع النفسي للعاملين، وأن الشيء الواضح من خلال أهداف التمكين هو سعي المنظمة لتحسين أدائها، ولكن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها إلا في ظل بيئة عمل ممكنة وصالحة للتطبيق، حيث يحصل الأفراد على المعلومات التي يحتاجونها لصنع قرارات تتعلق بسير الأعمال التي يقومون بها¹.

ثالثا: خصائص تمكين العاملين

- تكمن أهمية التمكين الإداري في ما يتمتع به من خصائص تساهم في تعزيز قدرة منظمات الأعمال الحديثة على مواجهة تحديات اقتصاد المعرفة الجديد، ويمكن إيجاز أهم هذه الخصائص في ما يلي:²
- التمكين الإداري يمثل حالة ذهنية تحتاج إلى وقت لتطبيقها لتتلاءم مع طبيعة المنظمات العاملة.
 - للتمكين الإداري عدة أشكال يمكن تحقيقها بعدة وسائل كنفويض السلطة والتحفيز وإعادة تصميم الوظائف بشكل يشجع على الإبداع.
 - يقوم التمكين الإداري على أساس تشكيل فرق العمل التي تتم إدارتها ذاتيا للمساهمة في تحسين الأداء.

¹ فوزية برسولي، مفيدة يحيوي، تمكين الرأسمال البشري كخيار إستراتيجي لتنمية الإبداع وصناعة التميز، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، 2017، ص71.

² رويدا محمد العطوي، أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030، المجلة العالمية لاقتصاد والأعمال، المجلد 4، العدد 2، 2018، ص130.

• يساهم التمكين الإداري في تعزيز الإدارة الذاتية لدى العاملين مما يطلق الطاقات الكامنة لدى الأفراد إضافة إلى تعزيز الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

كما يصف عدد من الباحثين التمكين بأنه حالة تتميز بخصائص يمكن أن يطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشمل:¹

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير.
- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به الموظف.
- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
- المشاركة في المسؤولية في ما يتعلق بأداء الوحدة أو المنظمة التي يعمل بها.

أما (الكبيسي) فيرى بأن التمكين لا يتحقق في المنظمة إلا بتمكين أفرادها على اختلاف مستوياتهم وأن خصائص تمكين العاملين تشمل ما يلي:²

- **التقرير الذاتي:** ويعني حرية العاملين في خياراتهم، وانتقاء أساليب عملهم، والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.
- **الأهمية الذاتية:** ويقصد بها إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم واستشارتهم، وأهمية الواجب الذي يؤديه والاهتمام الذي يحضون به.
- **ثقتهم بأنفسهم:** فالعاملون يدركون إمكانياتهم وما لديهم من طاقات، كما يتقون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام، ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.
- **قدرتهم على التأثير:** وهذا يعني إيمانهم بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم، وإحساس الآخرين بهم، والسماع لهم، والاستئناس بمقترحاتهم والأخذ بأرائهم والاستفادة من ذلك كله.

والجدول التالي يوضح بعض الخصائص التي تتميز بها المنظمات التي تطبق مبدأ التمكين وتلك المنظمات التي لا تطبقه:

¹ خالد بن سليمان الرشودي، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه -دراسة مسحية على ضباط كلية الملك فهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكرية-، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008-2009، ص58.

² عامر خضير حميد الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005، ص141.

الجدول رقم (2-5): مقارنة لبعض خصائص المنظمات التقليدية والمنظمات الممكنة

عناصر المقارنة	المنظمات التقليدية	المنظمات الممكنة
عملية صناعة القرار	هي مسؤولية الإدارة العليا، العملية بطيئة، مركزية.	هي مسؤولية مشتركة، العملية سريعة، لا مركزية.
نمط القيادة	بيروقراطي	ديمقراطي تشاركي
علاقة المدير بالموظف	علاقات عدائية، مستوى الثقة منخفض.	علاقات تتميز بالثقة والاحترام المتبادل.
الأداء التنظيمي	يتميز بعدم الفاعلية والتكؤ.	يتميز بالكفاءة والفاعلية.
الهيكل التنظيمي	مستويات إدارية هرمية متعددة (هيكل تنظيمي طويل).	مستويات إدارية قليلة (هيكل تنظيمي أفقي ومسطح).
تقييم الأداء	كمي (عدد الوحدات المنتجة يوميا).	نوعي (يعتمد على جودة المنتج أو الخدمة المقدمة).
دور المدير أو المشرف	رقابي، وسيط لنقل المعلومات، توجيه الأفراد لكيفية وأسلوب أداء عمله.	منسق ومساعد وموجه، والموظف مستقل في تحديد أسلوب أداء المهام.
حل المشكلات	بطيئة وروتينية، لأن المدير هو المسؤول عن حلها.	سريعة، لأن مسؤولية حلها تقع على الموظف الأقرب للمشكلة، فهو أدرى ببدائل حلها وذلك لممارستهم ومواجهتهم لها بشكل يومي.
المسؤولية	تقع على متخذ القرار الذي يكون المدير عادة.	الجميع يتحمل المسؤولية لأنهم شركاء.
المعلومات والوصول إليها	نادرة وغير متداولة للجميع.	متوفرة وسهل الوصول إليها.
الثقافة التنظيمية	تتصف بأنها ثابتة ومستقرة، غير متجددة وغير مرنة، وتتجاهل النظام غير الرسمي.	تتصف بالمرونة والتجديد نحو التعلم والمعرفة والمشاركة.

المصدر: مريم شرع، الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية - دراسة ميدانية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2014-2015، ص46.

ويبين (Caurdon) خصائص البيئات التنظيمية التي من شأنها أن تدعم وتعزز التمكين كما يلي:¹

- وجود فرق عمل موجهة ذاتيا.

¹ محمد الحراشنة، صلاح الدين الهيتي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية - دراسة ميدانية-، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2، 2006، ص248.

- مشاركة المسؤولين لكافة العاملين بالمعلومات المتعلقة بأهداف وتوجيهات المنظمة.
- يتلقى العاملون التدريب اللازم كمهارات العمل، إدارة الوقت، القيادة وتطوير مهارات عمل جديدة.
- يتقهم المديرون ويقدرّون التحديات المتعلقة بتمكين العاملين من خلال سلوكهم كمعلمين ومدربين بدلا من كونهم رؤساء، كما أنهم يمكنون العاملين تدريجيا وبشكل منظم كأعضاء في فريق واحد ويكونون مستعدين طواعية للتطوير غير مدفوعين إليه.
- توجد المنظمة معايير لضمان تجسيد آراء وأفكار أعضاء الفريق على أرض الواقع والاستفادة منها.
- يُزوّد أعضاء الفريق بالمعلومات عن أدائهم المتميز بما يرفع معنوياتهم.

المطلب الرابع: متطلبات ومعوقات تطبيق تمكين العاملين

حتى تضمن المؤسسات تطبيق عملية التمكين بكفاءة وفعالية، لا بد من توافر مجموعة من المتطلبات الضرورية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين، كما تواجه المنظمات العديد من العقبات أو العراقيل التي تقف حائلا أمام تطبيق ونشر مفهوم تمكين العاملين والتي تحد من فعاليته، ولهذا وجب الوقوف عندها لفهمها وتحليلها قصد الاحتياط منها وتجاوزها لضمان الممارسة السليمة في تطبيق برامج التمكين وتعزيز دعائمه وعليه سيتم التطرق في هذا المطلب إلى متطلبات ومعوقات تطبيق تمكين العاملين.

أولا: متطلبات تطبيق تمكين العاملين

إن تطبيق عملية التمكين تمثل تحديا كبيرا للمنظمة، مما يستدعي توفير مجموعة من المتطلبات التي تدعم نجاح هذه العملية، والتي يمكن إيجازها في ما يلي:¹

- **تأييد الإدارة العليا:** قبل أن تشرع الإدارة العليا في تطبيق عملية التمكين لا بد أن تكون هي الأولى مقتنعة بها وبتأثيراتها الإيجابية المرجوة منها، وليس التطبيق لمجرد مسايرة أحدث الأساليب الإدارية، واقتناع الإدارة العليا بالتمكين يكون ناتج عن تصور مسبق ورؤية شاملة لما ستؤول إليه الأمور في حالة تطبيقها للتمكين ومن ثم تعمل على نقل تلك الفكرة والتصور الإيجابي للعاملين لتصل بهم في النهاية للاقتناع بضرورة التغيير.
- **تخصيص الوقت الكافي للتمكين:** يجب عدم الاستعجال في تنفيذ عملية التمكين وحرق مراحل وخطوات تنفيذه بهدف الوصول لآثاره الإيجابية في أسرع وقت ممكن، فالتمكين بطيء نسبيا لأنه يتطلب أحيانا تغييرات

¹ عمر كبير، أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر بقالمة-، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2020-2021، ص ص 20-21.

جذرية في اتجاهات المديرين والعاملين في المنظمة، بل حتى في ثقافة المنظمة، والتسرع في تطبيقه قد يؤدي لعدم فهم العاملين له ولأهميته، وقد يصل بهم الأمر لمقاومة أي تغيير يؤدي بهم للمجهول، لذلك على الإدارة التآني ومنح الوقت الكافي لكل مرحلة.

• **وجود الثقة المتبادلة:** حتى ينجح التمكين لابد من توفير جو من الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، الأمر الذي يسهل على الإدارة اقتراح فكرة التمكين على العاملين من جهة، ومن جهة أخرى فإن ثقة العاملين في رؤسائهم تجعلهم يتقبلون الأفكار التي يقترحونها عليهم، ولتحقيق ذلك على الرؤساء أن يتعاملوا مع مرؤوسيهم على أساس أن الخطأ هو فرصة للتعلم وتحسين الأداء في المستقبل، وتجنب إشعارهم بأن الخطأ جريمة تستحق العقاب.

• **الالتزام الداخلي:** تعبر عملية التمكين عن علاقة تعاقدية طوعية من جانب الإدارة العليا، ويشير (Lee, 1991) إلى أن القائد الفعال هو الذي يلهم الأفراد ويزرع بداخلهم الدافع للتمسك برؤيته ويعبر عن ذلك بالالتزام الداخلي.

• **المشاركة الفعالة:** يتطلب نجاح عملية التمكين قيام المنظمة بتبني مفهوم مشاركة المعلومات بين جميع أطراف التنظيم، والتركيز على الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل، وإتباع هياكل تنظيمية مرنة تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية، يتسنى من خلالها فهم عملية اتخاذ القرار من قبل العاملين في المستويات الدنيا ويؤكد (Randolph, 1995) على أن الأفراد الذين تتوافر لديهم معلومات كاملة وصحيحة عن نتائج أدائهم الحالي سوف يضعون لأنفسهم مستويات أعلى من الأداء يسعون للوصول لها في المستقبل.

وهناك من أشار إلى أن المتطلبات التي تكون قبل وأثناء وبعد عملية التمكين تتمثل باختصار في:¹

• **بناء المعارف والمهارات:** إن تمكين العاملين يتطلب توفير القدرات لديهم لاتخاذ القرارات وحل المشاكل وهذا يتطلب امتلاك الفرد لمعارف علمية معينة بالإضافة إلى اكتساب مهارات تتعلق باستخدام أدوات معينة.

• **التدريب كمدخل لتنمية الموارد البشرية:** يمكن تعريف التدريب على أنه النشاط الخاص بإكساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين.

• **التحفيز:** يقصد به تشجيع الأفراد لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ ياسين جبار، الهام بوغليطة، نماذج تمكين العاملين كأحد دعائم تحسين ممارسات إدارة الأزمات العشوائية في قطاع صناعة السيارات اليابانية - دراسة أزمة شركة NISSAN-، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول إدارة الأزمات الاقتصادية في عالم متغير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، الجزائر، يومي 4 و 5 مارس 2019، ص138.

- **تفويض السلطة:** إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المؤسسة.
- **الاتصال:** إن الاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الإبداع والابتكار، ويختصر كثيرا من الجهود، حيث يساهم في سهولة انسياب الاتصالات.
- **فرق العمل:** يرى (Cole, Kinichia, Kreitner) بأن فريق العمل يجب أن يتمتع بمهارات متكاملة ويلتزم بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية.

في حين قسم آخرون مستلزمات التمكين إلى العناصر التالية:¹

- **القيادة الممكنة:** وهي القيادة التي تهيئ الفرص للعاملين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات لمن في المستويات الإدارية الأدنى، وأن تفوض الصلاحيات وتشرك العاملين في اتخاذ القرارات الإبداعية وتدعم الثقة بين المنظمة والعاملين.
- **العمليات الممكنة:** تعتبر العمليات التي تتم داخل منظمة ما وسيلة تستثمرها المنظمة لإطلاق طاقات وإمكانات العاملين فيها من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهي الحصول على المعلومات وإجراءات الوصول إليها، التنسيق بين أقسام وإدارات المنظمة، إتاحة الفرصة للعاملين للوصول إلى المعلومات والبيانات الواضحة والصحيحة التي يعتمدون عليها في اتخاذ القرارات السليمة، ويعتبر التدريب كذلك من أهم مستلزمات التمكين شريطة أن يهدف إلى زيادة كفاءة العاملين وتحسين أدائهم خصوصا عندما يتم ربط البرامج التدريبية بحوافز تدفع العاملين إلى التوجه للتدريب.
- **ثقافة ممكنة:** تأتي أهمية الثقافة كمتطلب من متطلبات التمكين كونها تساعد على غرس وإدامة القيم والسلوكيات المطلوبة من قبل المنظمة، وتساعد الأفراد في أداء واجباتهم بشكل سليم وخاصة عندما يكون السلوك مستهدفا بحيث لا يمكن تحديده بشكل مسبق، مما يعني أن التمكين الفعال يتطلب تنفيذ ثقافة تنظيمية جديدة، تأخذ بالاعتبار اتجاهات الفرد وسلوكه، وتركز على تمكين العاملين.
- **إدارة المعرفة:** تعني إدارة المعرفة الحصول على المعلومات والبيانات، واستخلاص الجيد منها ومعالجتها وتخزينها في نظم آلية أو يدوية لتصبح معرفة يتم نشرها، وتسهيل عملية الرجوع إليها من قبل كافة أفراد

¹ بركة بلاغماس، ضغوط العمل وواقع التمكين التنظيمي للعاملين داخل المنظمة - دراسة ميدانية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية الآداب واللغات، جامعة البلدة 02 نموذجاً، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم والموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البلدة 02، 2015-2016، صص 128-130.

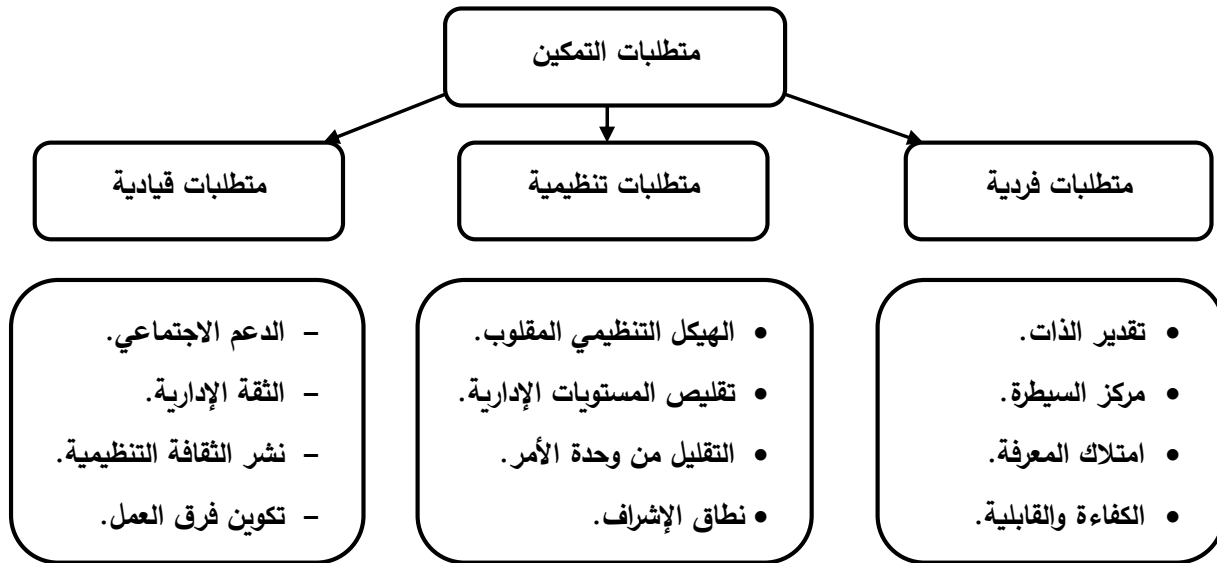
المنظمة، فالمعرفة وانسياب المعلومات وسهولة تدفقها في كل الاتجاهات بعيدا عن احتكار المعلومة واقتصارها على فئة معينة تزيد من خبرة العاملين ومهاراتهم ومكتسباتهم المعرفية، التي تزيد من قدرتهم على القيام بمهام العمل بكفاءة واستقلالية، ومشاركة أوسع في اتخاذ القرار.

• **فرق العمل:** لكي يتحقق التمكين الفعال لابد للمنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي، ذلك لأن استخدام فرق العمل يتفق كثيرا مع تمكين العاملين، ومن أهم الفوائد التي تجنيها المنظمات عندما تتبنى فرق عمل ذاتية الإدارة نجد المرونة وتحسين الإنتاجية وخفض التكلفة وحل الكثير من المشكلات.

• **تكنولوجيا الإنتاج:** إن توافر التكنولوجيا وتوافقها مع تطور القدرات البشرية التي تشغل المعدات والبرمجيات دون الاستعانة بجهات خارجية يساعد في تحقيق تمكين العاملين، وإن ما يثبت أن عملية التمكين هي معادلة ذات طرفين هما الموظف القابل للتمكين والإدارة الممكنة هو أنه مهما كانت التكنولوجيا متطورة ومتخصصة لم تجد نفعاً إذا لم تتوفر القدرات البشرية الماهرة والمتخصصة في استخدام هذه التكنولوجيا ولأن المورد البشري يعد بما يمتلك من قدرات وطاقت ومهارات الثروة الحقيقية التي تمتلكها المنظمة، فإذا أخذ فرصته في المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بقضايا تخص منظمته، وهيئت له البيئة السانحة لتحمل المسؤولية الكافية، فإنه سيقدم أفضل مستويات الأداء ومنه يزيد رضاه وولائه والتزامه نحو منظمته.

والشكل التالي يلخص متطلبات التمكين كما وردت في العديد من المراجع:

الشكل رقم (2-3): متطلبات التمكين



المصدر: فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري - دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017-2018، ص42.

ثانيا: معوقات تطبيق تمكين العاملين

التمكين هو من المفاهيم المتطورة للتعامل ضمن منظومة العمل الإداري، وهو بكل بساطة يعني العمل سويا بطريقة مختلفة، بحيث أن الموظف يشعر بأنه مسؤول وليس مؤديا للعمل، والفرق تعمل سويا لتحسين أدائهم باستمرار وتحقيق أعلى قدر من الإنتاجية، والمنظمة تكون قادرة على تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة وقادرة على مكافأة وتقدير العاملين، وأساس التمكين هو تزويد احتكار السلطة في العمل الجماعي، إلا أننا يجب أن ننوه إلى نقطة أساسية وهي أن التمكين لا يعني التنازل عن الصلاحيات الأساسية للإدارة، إذ من المألوف أن يرى المديرين التقليديون التمكين على أنه نوع من أنواع التنازل أو التخلي عن سلطاتهم التي تخولهم بها مراكزهم، وهذا يبدو جليا عندما يطبق التمكين، فأول تحدٍ يواجه عملية التمكين هو عدم فهم الإدارة لأبعاد هذه العملية، حيث يخشى المدير أن يتخلى عن بعض صلاحياته، إذ من البديهي أن يرى المشاركة على أنها تسليم قيادة المنظمة للموظفين أو للخطوط التي هي أدنى منه، والحقيقة أن المديرين لا يتنازلون عن مسؤولياتهم بإتباع عملية التمكين فهم بذلك يزيدون من فرص اتخاذ قرارات أفضل، إذ أنهم يفتحون مجالات للقيام بمسؤولياتهم بشكل أكثر فاعلية، فالتمكين يدفع الخطوط الأمامية ويفرغ المدير لعملية التخطيط لاتخاذ القرارات الرئيسية لعملية التطوير، ويعتمد نجاح إستراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وإدارتها وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين، فإما أن تكون إدارة قوية تشجع هذه العملية وتنفذها بكفاءة وفاعلية أو إدارة سيئة وضعيفة ترزعزع الثقة داخل المنظمة¹، كما أن نجاح برامج التمكين الإداري يتطلب بالدرجة الأولى اقتناع المنظمة بالتمكين كفلسفة وجب الالتزام بتطبيقها ودعمها، وعلى عاتقها تقع مسؤولية منح العاملين السيطرة على نشاطاتهم والحرية في اتخاذ القرارات المهمة والمسؤولة عن أفعالهم، فأشراك العامل وتمكينه يعتبر التزاما طويل المدى، وطريقة جديدة في تسيير العمل وتغييرا أساسيا في ثقافة المنظمة وعموما تواجه المنظمات العديد من المعوقات التي تحول دون النجاح في تطبيق فلسفة التمكين الإداري ومنها:²

¹ مجدي سليمان صفوت، التمكين: تطبيقات ومعوقات، صحيفة المدينة، السعودية، 2010، الموقع الإلكتروني:

<https://www.al-madina.com/article/50420>

² سعيدة شيخ، التمكين في المنظمات الخدمية وتأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين فيها - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة-، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2019-2020، ص ص55-57.

• مقاومة التغيير من قبل الرؤساء والعاملين في المنظمة: إن العاملين عادة لا يقبلون التمكين خوفا من زيادة المسؤولية على عاتقهم، وبالتالي المحاسبة عليها، والفهم الخاطئ للتمكين على أنه محاولة لاستغلالهم في العمل، بالإضافة إلى ملازمة تقليص حجم العمالة مع التمكين، وهذا بدوره يزيد من حذر العاملين ومعارضتهم للتمكين، والقيادة أيضا يقاومون التمكين فهم ينظرون إليه على أنه تنازل عن السلطة، وهذا يسبب لهم الخوف من خسارة الوظيفة التي يشغلونها أو المركز الوظيفي "المسمى الوظيفي" في المنظمة عندما تبدأ المنظمة بتقليص العمالة.

• وجود فجوة بين ما يتم طرحه وبين ما يتم ممارسته من الإدارات: فعندما يخيب ظن العاملين بالتمكين يرفضون تطبيقه، ويظهر ذلك بشكل واضح عند استخدام التمكين كأداة للتلاعب من قبل الإدارة بهدف ضمان قيام العاملين بالمهام والواجبات كاملةً.

• ثقافة المنظمة البيروقراطية: حيث تحتوي المنظمة على عدة مستويات إدارية داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة وهذا يعتبر عائقا للتمكين، فالمنظمات البيروقراطية التي تعزز التوجيه من أعلى إلى أسفل، وفيها يكون التغيير قصير المدى، إضافة إلى عدم دعم الإدارة فيها لبرامج التمكين، واتصافها بالصراعات بين العاملين والمديرين وبين العاملين أنفسهم أيضا، تلك الصراعات تقضي على وسائل الوصول إلى أهداف المنظمة، لأنها تجعل اهتمام العاملين والمديرين في المنظمة محدود في كيفية الدفاع عن أنفسهم وعدم التطلع لما هو أهم من ذلك، وأكد ذلك (Hotl, 2000) في دراسته عن الصعوبات المحتملة لتطبيق التمكين، وهي حسب قوله: البيروقراطية في العمل، ونقص الالتزام التنظيمي، وعدم تقدير أهمية التمكين، ومقاومة التغيير في السلوك التقليدي في العمل، وعدم تبني التعليم والتدريب المستمر، وعدم وجود اتصالات فعالة.

• السرية في تبادل المعلومات: تتسابق منظمات الأعمال في الحصول على تكنولوجيا المعلومات الحديثة الفائقة الكفاءة، وذلك من أجل خلق وتخزين المعلومات، ولكن المشكل الذي تقع فيه المنظمات هو عدم تمكين العاملين من الوصول إلى هذه المعلومات بحجة سريتها، مما يعيق العاملين في اتخاذ القرارات السليمة.

• ضعف نظام التحفيز: يعتبر التحفيز من الأنشطة الملازمة لأي نشاط بشري، وإن التحفيز يعطي رسالة للعاملين بإجادتهم لأعمالهم، وأن أنظمة التحفيز المبنية على أسس غير عادلة تؤدي إلى نتائج عكسية، لأن العامل الذي يتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج عمله وقراراته، فحتى نجعله يستمر في ذلك فلا بد أن تشعره الإدارة بأهميته.

- ضعف التدريب والتطوير الذاتي: يحتاج التمكين إلى القدرة والمهارة حتى يستطيع العاملون تحمل مسؤولياتهم، ولا يمكن امتلاك القدرات والمهارات بدون التدريب المستمر، والخطأ الذي يقع فيه المديرون هو اعتقادهم بأن العاملين يمتلكون المعرفة الكاملة وليس هناك حاجة للتدريب والتطوير.
 - عدم الثقة الإدارية: الكثير من المديرين لا يتقنون بمروسيهم، وتوقعاتهم سلبية بخصوص الآخرين، لذلك فهم يترددون في الاعتماد عليهم، وعدم الانفتاح عليهم للتعرف على أفكارهم، كل ذلك سيؤدي إلى عدم إمكانية مناقشة الأخطاء والتعبير بحرية عن النوايا.
 - التمكين يستغرق وقتا: إن التحول من ثقافة القيادة والرقابة يتطلب التزاما بعيد الأمد، ففي معظم الأحيان تمارس الحلول السريعة في تطبيق التمكين دون إجراء التغيير للنظم والهياكل الإدارية والقيم، فمن أجل نجاح عملية التمكين لابد من النظر إلى التمكين كبرنامج بعيد الأمد لمشاركة العاملين واندماجهم.
- أما (توفيق كرمية) فقد صنف المعوقات التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تطبيق التمكين كما يلي:¹
- 1- معوقات تنظيمية:** وهي تلك التي تتعلق بالتنظيم الإداري والهيكلي التنظيمي والأنظمة المنظمة لعمل الإدارة ومنها:

- البناء التنظيمي الهرمي.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.
- عدم كفاءة نظام الاتصال داخل المنظمة.
- سيادة البيروقراطية.
- التخفيض التنظيمي الذي يتبع سياسة الاستغناء عن العاملين، مما يولد الخوف في نفوس العاملين.
- حدوث الاندماج بين المنظمات، مما يعطل جهود التمكين السابقة، حيث تختلط المنظمات مع بعضها ويصعب تحقيق تكامل سريع بينها في البرامج والمفاهيم المطبقة.
- الاختلاف في أهداف كل من الإدارة والعاملين.
- الافتقاد إلى العمل الجماعي وعدم فاعلية فرق العمل.
- خضوع العاملين لنظام مراقبة وسيطرة وتأديب.

¹ توفيق كرمية، أثر التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمة - دراسة حالة المصارف الإسلامية العاملة في الجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي بالأغواط، الجزائر، 2015-2016، صص 36-37.

2- معوقات تقنية: وهي المعوقات التي تتعلق باستخدام التقنيات، وكيفية توفيرها والحصول عليها وتتمثل في:

- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- تخوف العاملين من سلبات التقنيات الحديثة على مصالحهم.
- عدم توافر التقنيات اللازمة لتحليل المعلومات ذات الصلة باتخاذ قرارات التطوير التنظيمي.

3- معوقات إدارية: وتتمثل في:

- السرية في تبادل المعلومات.
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- عدم الرغبة في التغيير.
- عدم الثقة الإدارية.
- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.
- الاعتقاد الخاطئ بأن برنامج تمكين العاملين هو الحل السريع والأكيد لعلاج كل المشكلات التي تعاني منها المنظمة.

• تغيير المديرين الحاليين، فالميل الطبيعي للمدراء الجدد في تغيير الأوضاع الحالية يمكن أن يؤثر ويعيق جهود التمكين التي سبقته.

• ضغط الوقت وتعدد المهام الوظيفية، وكثرة الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتق القادة والمديرين والعاملين، نتيجة انشغالهم بأعمالهم الروتينية وواجباتهم الوظيفية التي تستغرق جل وقتهم.

4- معوقات شخصية واجتماعية: وتتمثل في:

- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
- إقبال العاملين على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.
- زيادة الصراع وتغشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
- اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.
- العشوائية وعدم العدالة في كل من نظام المكافآت ونظام الحوافز.
- عدم جاهزية العاملين لقبول صلاحيات التمكين الوظيفي.
- تخوف المديرين من فقدان السلطة والنفوذ الذي يتمتعون به في ظل المركزية وعدم المشاركة.

- تخوف المرؤوسين الكسالى الذين يعتمدون في كل صغيرة وكبيرة على رؤسائهم من ظهور قدراتهم وإنتاجهم الضعيف أمام الإدارة.
 - الافتقار إلى خصائص القائد التحويلي المبدع المجدد ذو الرؤية الإستراتيجية.
 - إعاقة المديرين أو القياديين للتمكين، أو عدم دعمه وتوفير مستلزماته.
- في حين ترى (Heathfield, 2006) أن هناك عدة أسباب وراء فشل التمكين وهي كالتالي:¹
- عدم إدراك المدراء لمفهوم التمكين، ف لديهم تصور غير جلي دون علمهم أن التمكين فلسفة وإستراتيجية لجعل الأفراد قادرين على اتخاذ القرارات في ما يخص أعمالهم.
 - فشل المدراء في بناء حدود التمكين، فالصلاحيات والمسؤوليات يجب تحديدها وإلا سيتسبب ذلك في فشل التمكين.
 - عدم ثقة المدير بالموظف الممكن وقدرته على اتخاذ القرار السليم.
 - عدم تدريب المدراء للموظفين وتزويدهم بالمهارات اللازمة وإعطائهم استقلالية في اتخاذ القرار.
 - عدم إزالة العقبات التي تواجه الموظفين أثناء عملهم (الوقت، الأدوات، التدريب الفعال، الوصول للمعلومات، تكوين الفرق، الدعم المالي).

ولضمان نجاح التمكين يجب توفير المعلومات اللازمة للعاملين ومشاركتهم فيها لإتمام المهام وتحقيق الأهداف، وكذلك توافر الرغبة لدى الفرد في قبول الاستقلالية والحرية وتحمل المسؤوليات والمشاركة في القرارات، بالإضافة إلى تبني العمل الجماعي الحقيقي وتوفير المهارات والقدرات المعرفية من خلال تبني المؤسسات لأسلوب التدريب، كما أن إستراتيجية التمكين توفر مناخا تنظيميا إيجابيا لتنفيذ الإستراتيجيات الإدارية الحديثة كافة، والتمكين عملية معقدة ومتشابكة من حيث عناصرها وأبعادها، وأهم إجراء تقوم به المؤسسة لتجاوز التحديات والمعوقات هو التركيز على المورد البشري من خلال العمل على التغيير في تكوينه الثقافي والسلوكي والمهاري بما يتلاءم ومتطلبات فلسفة التمكين.²

ويرى (العنبي) أنه يمكن تجاوز هذه العقبات كما يلي:³

¹ أحمد علي صالح، محمد ديب المبيضين، مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية - بحث ميداني-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 9، 2011، ص83.

² فاطنة بلقرع، التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس المدية، الجزائر، 2016-2017، ص51.

³ سعد بن مرزوق العنبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، مداخلة مقدمة للمؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، جامعة الدول العربية، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، أيام 27 و 28 و 29 نوفمبر 2004، ص111.

- الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن.
- التحول لتطبيق مفهوم القيادة التحويلية.
- بناء المنظمة التي تشجع على التعلم الذاتي.
- السماح بتداول المعلومات.
- التحول من نظام الإشراف القائم على التوجيه والتحكم.
- إعادة النظر في نظام المكافآت.
- توفير التدريب الملائم للقيادات الإدارية.

بالإضافة إلى ما تم ذكره آنفاً، ومن أجل التغلب على المعوقات السابقة تقترح دراسة (Civerolo, 2004) الإجراءات التالية:¹

- الاستمرار في توصيل الرؤى والتصورات حول أهداف وتوجهات المؤسسة وعوائدها المتوقعة.
- قيادة المرؤوسين بالأفعال وليس بالأقوال.
- تحريض العاملين على حل مشكلات العمل بأنفسهم.
- غرس التوجهات الفكرية الجديدة في نفوس العاملين والتأكيد على أهمية الالتزام بها.
- التعجيل في بناء مهارات العمل والاتصال لدى العاملين باعتبارها من الضمانات الأساسية لتحقيق النجاح.
- إيجاد مناخ عمل هادف وغير قابل للتأويل، لأن تمكن الأفراد دون خلق مناخ تعاوني يعتبر هدراً للوقت.
- إيجاد أدوات حل المشكلات والحرص على تفعيلها مثل الخرائط التنظيمية بأنواعها وفنون العصف الذهني.
- تشكيل فرق عمل مؤهلة وبقيادة فعالة، وذلك بعد التأكد من تعليم وتدريب القادة المنتظرين على مختلف المهارات لضمان نجاح كل فريق، ويرتبط ذلك أيضاً بالاختيار الملائم للأفراد، والتركيز على مشاكل محددة وإيجاد مقاييس أداء واضحة، وتجنب التشتت في التحليل وتعيين حدود وصلاحيات كل فريق.
- وأخيراً الاعتراف بجهود العاملين الذي يعد حجر الزاوية لضمان نجاح عمليات التمكين، إذ يجب تقدير مبادرات العاملين واحترامهم ومكافأتهم على أعمالهم المتميزة، ويجب التأكيد على المنجزات وتعميمها داخل إدارات وأقسام المنظمة لكي يعلمها الجميع ويلمسوها، حيث أن عدم الاعتراف بالأداء المتميز يؤدي لا محالة إلى فقدان الأفراد لدافعيتهم وحماسهم والتزامهم بمعالجة المشكلات وتحقيق المنجزات.

¹ محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره، ص 144.

المبحث الثاني: نماذج تمكين العاملين

إن المؤسسات الساعية لتطبيق مفهوم التمكين بحاجة إلى نموذج عملي بهدف استعماله كمصباح إرشادي، بحيث يتلاءم هذا النموذج مع مواردها البشرية وبيئتها التنظيمية، إمكانياتها، طبيعة نشاطها وما تواجهه من تحديات في بيئتها الخارجية، لذلك قدّم الباحثون والمفكرون نماذج نظرية وتطبيقية عديدة، ويرجع هذا التعدد نتيجةً لتتوّع المداخل أو المنطلقات الفكرية التي اعتمد عليها الباحثون، حيث ركز كل منهم على جانب معين وحاول من خلاله الإحاطة بمفهوم التمكين (كيف يتم، العوامل التي تؤثر فيه، النتائج المترتبة على تطبيقه...)، وإنه لمن الصعوبة بمكان حصر هذه النماذج نظراً لكثرتها وتنوعها، وكذلك تعقد وتشعب مفهوم التمكين والتغيرات التي تطرأ باستمرار على بيئة الأعمال تصعب من عملية الانتقاء من هذه النماذج وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى أهم النماذج التي تساعد على تفسير التمكين وفهمه حسب تسلسلها الزمني.

المطلب الأول: نموذج (Conger & Kanungo, 1988)

عرف (Conger & Kanungo) التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنتى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين، حيث تم تعريف التمكين كعملية لتعزيز شعور العاملين بالفاعلية الذاتية من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف، والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية، واقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة، حيث يمكن النظر له من زاويتين:¹

- الزاوية الأولى: يمكن النظر للتمكين كمركب اتصالي يدل ضمناً على تفويض السلطة.
- الزاوية الثانية: يمكن النظر للتمكين كمركب تحفيزي يدل ضمناً وبكل بساطة على أكثر من المشاركة في القوة أو السلطة، ويظهر ذلك جلياً في التعريف الذي تبناه الكاتبان، ولتقرير مستوى التمكين في أي منظمة، حدد (Conger & Kanungo) خمس مراحل لعملية التمكين، وهي كالاتي:²

¹ أزهار نعمة أبو غنيم، رحاب حسين جواد، تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية - دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي في الحلة-، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 22، 2012، ص 140.

² فتحي دغير، دراسة متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة من خلال مدخل التمكين - دراسة ميدانية على القطاع البنكي في الجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيبي علي -البلدية 2-، الجزائر، 2017-2018، ص 188-191.

أ. المرحلة الأولى: يتم فيها تشخيص الظروف داخل المنظمة والتي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين والعمل على إزاحتها، وقد صنفا هذه الأسباب إلى:

• العوامل التنظيمية: وتتمثل في:

❖ تغييرات تنظيمية رئيسية.

❖ المناخ التنظيمي.

❖ ضغوط تنافسية.

❖ ضعف نظام الاتصال.

• العوامل المرتبطة بنمط الإشراف: وتتمثل في:

❖ الأوتوقراطية أو السلطة العالية (مراقبة).

❖ السلبية (التركيز على النقائص).

• نظام المكافآت: وتتمثل أهم العوامل في:

❖ تحديد اعتباطي للمكافآت.

❖ ضعف قيم التحفيز.

❖ غياب الإبداع والكفاءة.

• عوامل مرتبطة بتصميم العمل: وتتمثل في:

❖ عدم وضوح الأدوار والمهام.

❖ ضعف التدريب والدعم التقني.

❖ ضعف السلطة الممنوحة.

❖ التحديد الخاطئ للموارد.

❖ أهداف غير واقعية.

❖ محدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين.

❖ الروتين الشديد.

❖ ضعف التنوع في المهام.

ب. المرحلة الثانية: استخدام أساليب إدارية لتمكين العاملين مثل الإدارة بالمشاركة والإثراء الوظيفي

والمكافآت، المشاركة في تحديد الأهداف، إنشاء نظام للتغذية الراجعة، خلق القدوة والمثال، إثراء العمل لإزالة

العوامل المسببة لشعور الموظفين بالضعف.

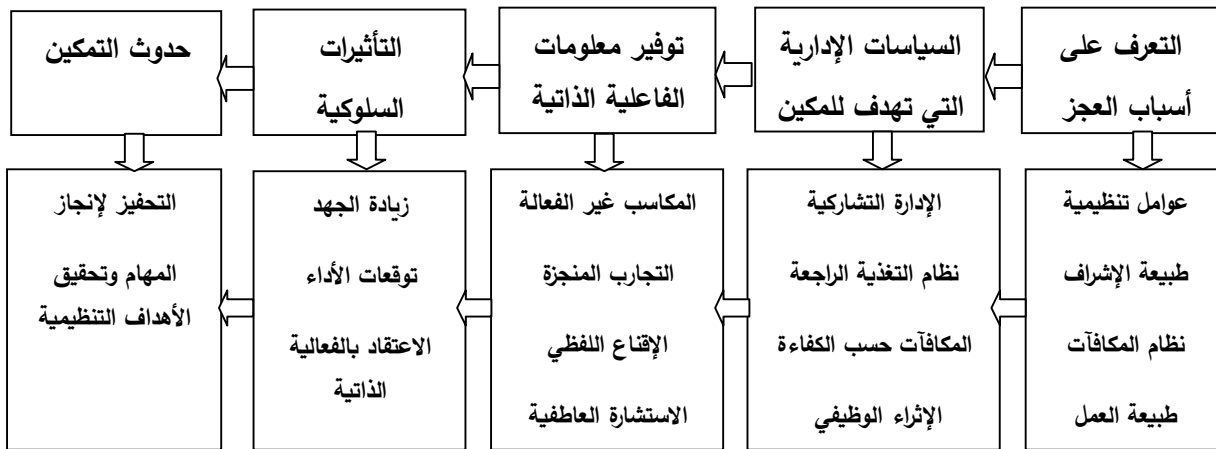
ج. المرحلة الثالثة: توفير معلومات عن الفعالية الذاتية للعاملين باستخدام أربعة مصادر:

- معلومات غير منجزة والتي من شأنها أن تزيد من رغبة العامل في اكتساب مهارات جديدة تؤهله لمزيد من المسؤوليات والمهام الأكثر تعقيدا.
- توفير معلومات عن خبرة الآخرين واقتراحها كنموذج أو كقدوة وتعلم من الآخرين.
- استعمال كلمات التشجيع والاعتراف، وكل وسائل الإقناع الاجتماعية الأخرى مقابل كل مهمة يتم إنجازها أو مبادرة يقوم بها المرؤوسين.
- الاستشارة العاطفية، فالتمكين يتطلب التعامل مع الوضعيات العاطفية المختلفة للعامل مثل الخوف الضغط، الاكتئاب، القلق، وكلها تضعف الفعالية الذاتية للعامل، حيث يقوم المسؤول بتقديم الدعم العاطفي وخلق جو من الثقة بهدف تقليل تأثير العوامل العاطفية على الفاعلية الذاتية للعامل.

د. المرحلة الرابعة: نتيجة للمرحلة الثالثة السابقة يستشعر الموظفون الإحساس بالفعالية الذاتية، حيث يمكنهم تحديد مستويات عالية من الأداء المرغوب إنجازها، والسعي لتحقيقها انطلاقا من التحفيز الذاتي وحتى في غياب التحفيز المادي، في هذه المرحلة يبدأ الموظفون بتكوين إحساس أولي بالتمكين.

هـ. المرحلة الخامسة: في آخر مرحلة يكتسب الموظفون الإحساس بالانتماء ويشعرون بشكل واضح بتقاسم وتشارك القوة، وينعكس هذا الإحساس على إدراكهم للمناخ التنظيمي الداعم للمبادرة وتحقيق الأهداف وإثبات الذات وتجاوز العقبات والصعوبات البيئية، ويقود التمكين هنا إلى مستويات مرتفعة للأداء في العمل. والشكل التالي يلخص الخطوات الخمس لسيرورة التمكين حسب نموذج (Conger & Kanungo):

الشكل رقم (2-4): الخطوات الخمس لسيرورة التمكين



Source : Jay A. Conger & R abindra N. Kanungo, *The Empwerment Process: Integrating Theory and Practise*, The Academy of Management Review, Vol 13, No 03, 1988, pp 474-475.

يتضح من الشكل أعلاه أنه وبعد تحديد أسباب العجز أو الضعف والتي تؤدي بالضرورة للشعور بانعدام القوة، تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الإدارية المناسبة ووضع السياسات الملائمة، ليتم بعدها توفير معلومات الفاعلية الذاتية للعاملين من أجل تمهيد البيئة المناسبة للتمكين وإزالة عوامل انعدام القوة، وبعدها يتم الشروع في تجسيد التمكين ودعمه بالتحفيز لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف التنظيمية.

المطلب الثاني: نموذج (Tomas & Velthouse, 1990)

قام (Tomas & Velthouse) بإكمال العمل الذي أنجزه (Conger & Kanungo)، فقاما ببناء نموذج التمكين الإدراكي "Cognitive"، وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد، والتي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات، ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظر للعالم الخارجي، أما مفهوم الذات فهو يشجع السلوكيات الهادفة ويربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة¹.

وحدّد الكاتبان أربعة أبعاد نفسية للتمكين هي كالآتي:²

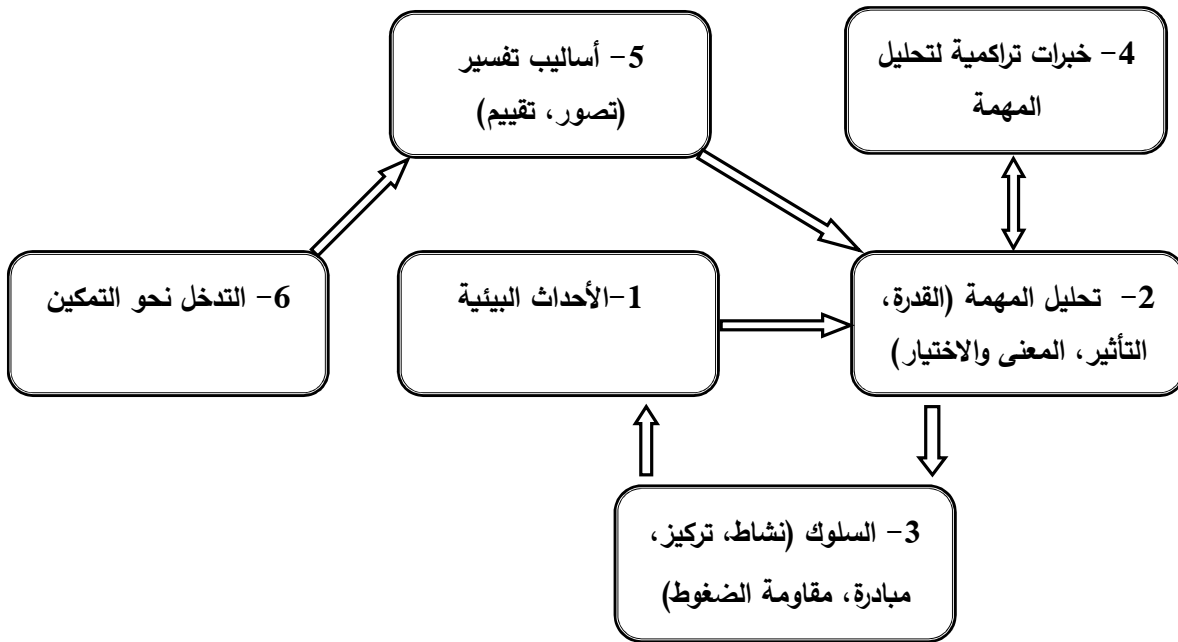
- **التأثير الحسي أو الإدراكي:** ويقصد به الدرجة التي ينظر فيها للسلوك على أنه يمكن أن يشكل اختلافا في ما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد، والتأثير هو الاعتقاد بأن الفرد بإمكانه أن يؤثر في عمل الآخرين وكذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ على كافة المستويات.
- **الكفاءة:** وتعني إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة، فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهمات التي يقومون بها ويعرفون جيدا بأنه بإمكانهم تأدية تلك المهمات بإنقار إذا هم بذلوا جهدا، فالشعور بالكفاءة يتضمن الإحساس بأداء المهمات بشكل جيد وبجودة عالية.

¹ عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد-، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، 2013، ص 67.

² شذى أحمد علوان، عبد الرحمن عبد الله عبد الرحمن، التمكين الإداري في المنظمات الخدمية - دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة-، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 7، العدد 27، 2011، ص 113.

- إعطاء معنى للعمل: ويهتم بقيم الهدف أو المهمات التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار للفرد، ويشمل ذلك مقارنة ما بين متطلبات العمل ومعتقدات الفرد، بمعنى آخر إن الشعور بمعنى العمل يمثل إحساسا بأن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة.
 - الاختيار: هو شعور الفرد بالفرصة في اختيار المهمات ذات المعنى له، وأدائها بطريقة تبدو ملائمة، وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعورا بأن الفرد حر في اختياره والإحساس بأنه قادر على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.
- بالإضافة إلى ما سبق، فقد طوّر الباحثان نموذجا يوضح العمليات التي من خلالها يمكن للعاملين الوصول إلى المهام التقديرية المشار إليها سابقا، ويمكن توضيح هذا النموذج في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-5): النموذج المعرفي أو الإدراكي للتمكين



Source : Thomas Kenneth W., Velthouse, Betty A., *Cognitive Elements of Empowerment : An "Interpretive " Model of Intrinsic Task Motivation*, Academy of Management Review, Vol 15, No 4, 1990, p670.

يبين الشكل أن "الأحداث البيئية وتقييم العمل والسلوك" هي عناصر أساسية للنموذج وتمثل دورة مستمرة، حيث تقدم الأحداث البيئية بيانات مهمة ومستمرة للفرد عن عواقب السلوك وحول الشروط والأحداث ذات الصلة بالسلوك المستقبلي، ويتم النظر في هذه البيانات وإعداد تقييمات لها حول مهمة الفرد بشأن التأثير والكفاءة والمغزى والاختيار، وتقييم العمل بدوره يؤدي إلى تنشيط والمحافظة على سلوك الفرد في ظل الأحداث البيئية، حيث يتم تفسير الأحداث من الواقع ومن الحقائق الموضوعية أكثر من المعطيات البسيطة

ولأن الدوافع والسلوك لا تتأثر فقط بالأحداث الخارجية ولكن تتأثر أيضا بالطريقة التي يتم بها تفسير تلك الأحداث، فقد تم إضافة عنصرين مرتبطين بداخل الفرد نفسه هما "التقييم الشامل والخصائص التفسيرية" إلى النموذج، للمساعدة في شرح الاختلافات في بناء المهمة المقررة، بحيث أن التقييمات الشاملة هي معتقدات معقدة للفرد حول التأثير والكفاءة والمغزى والاختيار وهي تؤثر وتتأثر بتقييم المهمة، وتمثل التعلم التراكمي للفرد عن هذه العوامل، بينما يعتبر العنصر الخامس المتمثل في "الخصائص التفسيرية" ميول الفرد للتفسير ومعالجة الأحداث من خلال التخصيص، التقدير والتصور؛ أما العنصر الأخير والسادس فيتمثل في "تدخلات التمكين" لتوفير سبل التأثير على المتغيرات في النموذج لزيادة تقييم مهمة الفرد وكذلك لتحقيق إضافات تدريجية في التقييمات الشاملة، ويتم تحديد إستراتيجيتين من الإستراتيجيات العامة للتدخل هي تغيير الأحداث البيئية أو تغيير أساليب الفرد في تفسير تلك الأحداث¹.

ويلاحظ أن هناك اختلاف بين هذا النموذج والنموذج السابق (Conger & Kanungo)، كونه يتناول التمكين كعملية إدراكية لدى الأفراد وليس كممارسة إدارية تطبقها المؤسسة، حيث يركز على شخصية الفرد وتأثيرها في درجة إدراك العاملين لأبعاد التمكين الأربعة، مما يترتب عن ذلك إما التغيير في سلوكيات الأفراد أو إجراء تعديلات للمؤثرات الخارجية المتمثلة في "أساليب القيادة وتفويض السلطة وتصميم الوظائف ونظام المكافآت"².

المطلب الثالث: نموذج (Spreitzer, 1995)

ظهر هذا النموذج في عام 1995، وارتكز على أساس أن تحقيق التمكين يتطلب اتخاذ خطوتين أساسيتين هما: التمكين السيكلوجي، ومن ثم التمكين الإداري؛ فالهدف من التمكين السيكلوجي هو جلب قناعات لدى الإدارة والعاملين بأهمية التمكين، وعندما تترسخ هذه القناعات بدرجة كافية يتم تطبيق التمكين الإداري بهدف توفير البيئة الملائمة للتمكين³.

يعتمد نموذج (Spreitzer) على مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى التمكين الإداري، ويمكن تقسيمها إلى:

¹ *ibid*, pp 669-671.

² أبو بكر بوسالم، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2009-2010، ص35.

³ يوسف بزنيار، مرجع سبق ذكره، ص222.

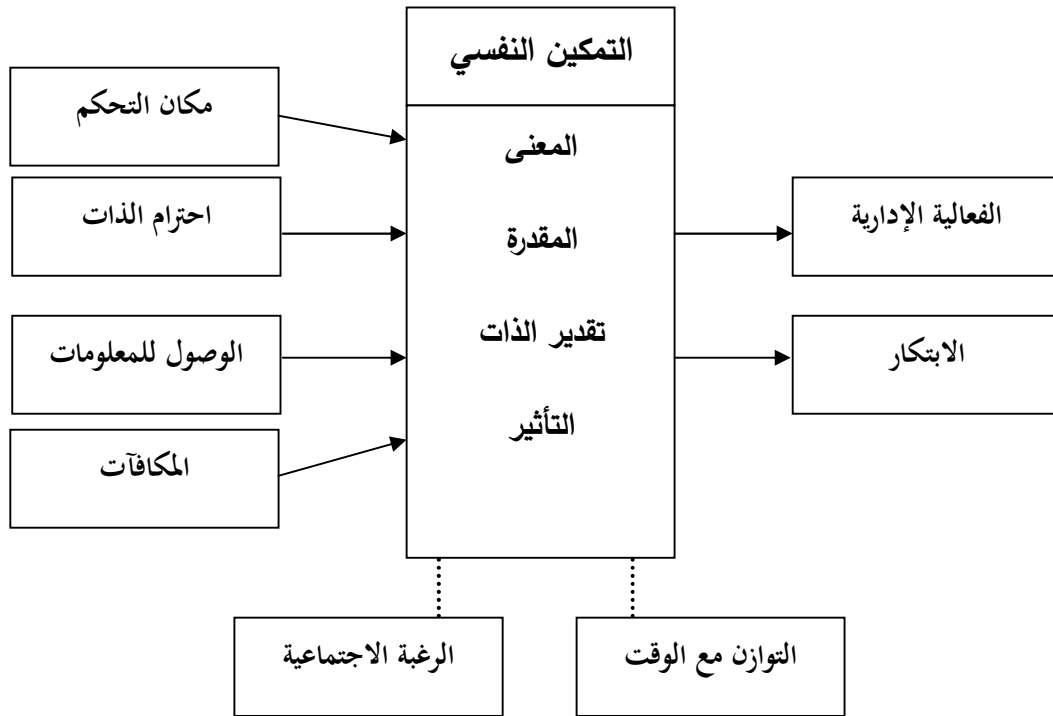
• عوامل ترجع لخصائص الفرد مثل مركز التحكم ودرجة تقديره لذاته.

• عوامل ترجع لخصائص الوظيفة مثل مشاركة المعلومات ونظم التحفيز والمكافآت.

هذه العوامل تؤدي إلى التمكين الذي يتكون من أربعة أبعاد هي نفسها التي أتى بها نموذج (Tomas & Velthouse) وهي "التطوير، المعنى، الكفاءة، الاستقلالية"، كما أن التمكين حسب هذا النموذج يؤدي إلى الكفاءة الإدارية والإبداع مع وجود عنصرين يدعمان عملية التمكين هما رغبة الجماعة واستقرار المؤسسة¹.

ويمكن توضيح هذا النموذج بشكل أكبر في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-6): نموذج (Spreitzer) للتمكين النفسي في أماكن العمل



Source : Gretchen M. Spreitzer, *Psychological Empowerment In The Workplace*, *Academy of Management Journal*, Vol 38, No 5, 1995, p1445.

يمثل الشكل شبكة جزئية أحادية المنطق من التمكين النفسي في سياق العمل، وفي ما يلي شرح مبسط

للعناصر المذكورة:²

¹ محمد إبراهيم عجبنا العبيد، التمكين الإداري وأثره على نية ترك العمل في ظل ضغوط العمل كمتغير معدل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2019-2020، ص26.

² *ibid*, pp 1447-1448.

- **خصائص التمكين النفسي:** عنصر حاسم في التمايز للتحقق من صحة البناء وصحة التقارب، وهي تعكس أبعاد النموذج، لذا يجب أن تكون مكونات متميزة.
 - **احترام الذات:** يعرف أنه إحساس عام باستحقاق النفس وأن لها قيمة وهو مرتبط بالتمكين، فالأشخاص الذين يتحكمون بأنفسهم عند التقدير العالي من المرجح أن تتمدد مشاعرهم حول قيمة أنفسهم لتصبح كفاءة.
 - **مكان التحكم:** مكان عمل يشرح درجة إيمان الأشخاص بأن هناك قوة خارجية تؤثر على حياتهم، فالأفراد أصحاب المكان الداخلي للتحكم في الحياة، بشكل عام من المرجح أنهم يشعرون أكثر من غيرهم بالقدرة على تشكيل عملهم وبيئة عملهم وبالتالي يشعرون بالتمكين، ويعتبر كل من احترام الذات ومكان التحكم سابقتين للتمكين لأنهما تريان كيف يرى الأفراد أنفسهم في علاقة مع بيئة عملهم.
 - **المعلومات:** بغرض أن تكون المنظمة ممكنة يجب عليها توفير معلومات أكثر لفئة أكبر من العاملين عند مستويات مختلفة، فبدون المعلومات لا يمكن التأكد من أن العاملين لن يتعبوا أنفسهم لتحمل المسؤولية أو حتى إعطاء قيمة لطاقتهم الإبداعية، وحسب (Lawler) هناك نوعان من المعلومات حاسمان بالنسبة للتمكين، النوع الأول معلومات حول مهمات المنظمة ليشعر الإنسان أنه على دراية تامة باتجاهات المنظمة والنوع الثاني معلومات حول الأداء لغرض الخروج بقرارات مؤثرة لتحسين الأداء في المستقبل.
 - **المكافآت:** هي سياق آخر للعمل ومن الأمور الحاسمة للتمكين، فهي نظام يكافئ على الأداء، وهذا النظام عليه التعرف على المساهمات الفردية، لأن الأداء الفردي الذي يعتمد على المكافآت مهم للتمكين كما أن مكافأة جماعة قد يكون مفيدا.
- ويرى (قرني وبدران) أن هذا النموذج قسم العوامل المؤثرة في التمكين إلى عوامل شخصية ترجع للفرد وعوامل ترجع للوظيفة، ولكنه تجاهل نتائج التمكين الوظيفي مثل الرضا الوظيفي والصراع، وركز على الكفاءة الإدارية والإبداع فقط، وتجاهل أيضا بعض خصائص الوظيفة¹.

المطلب الرابع: نموذج (Hartline & Ferrell, 1996)

هذا النموذج للباحثين (Hartline & Ferrell)، قاما بتأسيسه سنة 1996، يقوم هذا النموذج بالنظر إلى التمكين وفق منظور تسويقي، يقوم على أساس جودة الخدمة المقدمة للعملاء، بالإضافة إلى تقييم سلوك العاملين، ويرتكز هذا النموذج على أساس أن التمكين والتقييم السلوكي للأفراد (وليس لمخرجات

¹ حسام قرني أحمد، التمكين الإداري وأثره في إحداث التطوير التنظيمي - دراسة ميدانية-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، مركز الدراسات الفقهية والاقتصادية، سلسلة رسائل الماجستير والدكتوراه، ص164.

أعمالهم) يتيحان للمنظمة تحقيق جودة الخدمة بشرط توفر المناخ التنظيمي المناسب، من خلال ما يلي:¹

- إزالة الغموض في الأدوار الوظيفية، أي الفصل بين الأدوار بوضوح وهذا لتفادي الصراع وتحقيق التوازن الوظيفي.

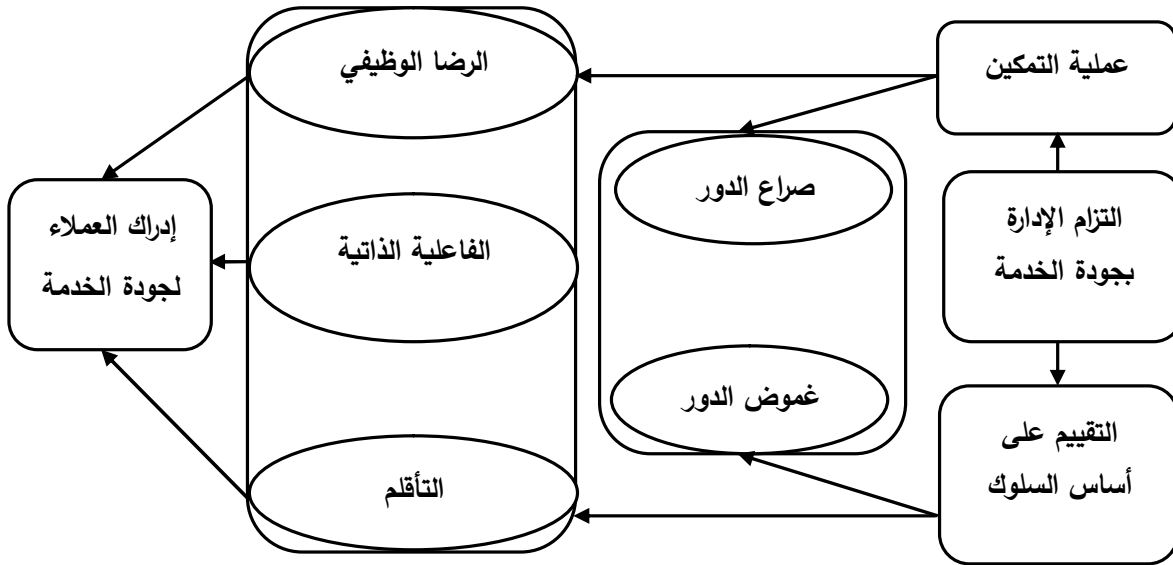
- زيادة الفاعلية الذاتية للعاملين عبر عمليات التحفيز والتدريب وجودة الأدوات التي يعمل بها العاملين.

إن مراعاة العوامل المذكورة لتوفير المناخ التنظيمي المناسب يترتب عليه ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي ومن ثم سهولة تمكينهم وقدرتهم بذلك على تقديم خدمات أفضل للعملاء.

ويلاحظ على هذا النموذج بأنه رغم إبرازه لأهمية التمكين كوسيلة لتحسين الخدمات المقدمة من قبل المنظمة، إلا أنه بالغ في الاهتمام بتقويم سلوكيات العاملين مما ينعكس أثره سلبا على أداء العمل بدقة.

والشكل الموالي يوضح نموذج (Hartline & Ferrell) الخاص بجودة الخدمة:

الشكل رقم (2-7): نموذج الالتزام بجودة الخدمة



Source : Micheal D. Hartline & O.C. Ferrell, *The Management of Customer Contact Service Employees: An Empirical Investigation*, Journal Of Marketing, Vol 60, 1996, p55.

المطلب الخامس: نموذج (Tom Peters, 1999)²

هذا النموذج قائم على عنصرين هما:

¹ جنات بوخمخ، مرجع سبق ذكره، ص ص 38-39.

² حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص ص 58-59.

- إشراك الموظفين في كل شيء .
- استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة.

وللمساعدة في تنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل فإنه ينصح بتوفير هذه العوامل:

- حسن الاستماع للموظفين .
- تقدير جهود الموظفين والاحتراف بهم .
- الاهتمام بعملية استقطاب الموظفين .
- الاهتمام بالتدريب وإعادة التدريب .
- توفير نظام أجور محفز .

ويفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة راغبة في تطبيق عملية التمكين ومدركة لأهمية وضروية مساهمة الموظفين بأرائهم في أعمال المنظمة، مع تهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة وتشجيع الموظفين على عدم الخوف من الفشل، وتهيئة المديرين للاستماع لهم وإعطائهم الوقت لشرح أفكارهم والسماح بدرجة معقولة من حرية الرأي والتعبير لهم وإن اختلفوا مع آراء الإدارة، وللنجاح في تحقيق التمكين واستمراريته ينصح (Peters) بالتخلص من بعض المعوقات أهمها:

- الهياكل التنظيمية الجامدة والمعقدة .
- القواعد البيروقراطية والشروط المهنية .
- التخلص من عدم الوضوح في دور الإدارة الوسطى .

المطلب السادس: نموذج (Davis, 2001)

اقترح (Davis) من خلال عمله كمدرّب ومستشار إداري، عشرة طرق يمكن للمديرين إتباعها لتمكين موظفيهم وهي كالتالي:¹

1- التمكين من خلال المسؤوليات: يقدم المدير للموظف الإرشاد والتوجيه المناسب، ويشعره بامتلاكه للوظيفة مما يزيد من درجة تحمل المسؤولية لدى الفرد.

¹ هدى نور اليقين مصيطفي، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة الأغواط 2017، رسالة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه علم الاجتماع والمناجمنت، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2017-2018، ص44.

- 2- التمكين من خلال الصلاحيات: هو إعطاء بعض الصلاحيات للأفراد لكي يتحقق لديهم الحماس والإبداع في العمل.
- 3- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: وضع معايير قصوى للأداء من أجل تحفيز الأفراد لهذه المعايير كالموضوعية والمصادقية.
- 4- التمكين من خلال التدريب والتطوير: بصقل مهارات ومعارف وتعديل سلوك موظفيها من أجل زرع الثقة التنظيمية.
- 5- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: مشاركة المعلومات بين الأفراد هو شرط أساسي لكي يتمكن الأفراد من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم انطلاقاً من كون المعلومة هي التي تغذي القرار.
- 6- التمكين من خلال التغذية الراجعة: التغذية الراجعة عن أداء الموظف عنصر مهم في التمكين لكي يتمكن الفرد من إجراء التعديلات المناسبة على سلوكه.
- 7- التمكين من خلال التقدير والاهتمام: يحتاج العامل إلى قيام المدير بتعزيز شعوره والذي يوصله إلى إدراكه لذاته.
- 8- التمكين من خلال الثقة: شعور الأفراد بثقة مديريهم تجعلهم أكثر تركيزاً في مهامهم دون السعي إلى البحث عن تبرير لكل موقف يواجههم.
- 9- التمكين من خلال الاحترام: احترام وتقدير العمال من أجل إظهار أداء متميز.
- 10- التمكين من خلال السماح بالفشل: الفشل هو نقطة بداية النجاح وذلك من خلال التعلم من الأحداث السابقة، وكلما شعر الفرد بتواجد مجال للخطأ كلما زاد ذلك من إمكانية التعلم بشكل أكبر.

المطلب السابع: نموذج (Anderson & Sandman, 2009)

قدّم (Anderson & Sandman) عام 2009 نموذجاً يوضح مجموعة من ممارسات التمكين وخصائص البيئة التي تعتنق التمكين وتؤدي إلى تطوير القيادة الشابة، وحدد النموذج ثلاث عناصر تنمي أو تقلل من شعور الفرد بالتمكين وهي:¹

- 1- العمل: إن أحد الخيوط المشتركة بين جميع الدراسات هو الحاجة لخلق سياق يعتقد فيه الأفراد بأنهم يمتلكون السيطرة على سلوكياتهم في ما يتعلق بالمهام وكيفية القيام بها، وعندما يدرك الأفراد المدى الذي يحددون فيه المخرجات فإنهم سينظرون إلى أنفسهم بأنهم سبب رئيسي فيها مما ينمي التزامهم اتجاه العمل

¹ عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 147-148.

والمنظمة، حيث تزداد الموهبة عندما يتشاطر الأفراد القرارات الرئيسية للمنظمة إما من خلال التمثيل أو المساهمة المباشرة، ولا تساهم القرارات البسيطة في تنمية التمكين لذلك يجب إشراك الأفراد في القرارات الرئيسية التي تؤثر في عمل المنظمة، كما أن أسلوب القائد يلعب دورا في خلق هذا السياق لأجل تقرير المصير.

2- الأفراد: ركز الباحثان على إعطاء أسبقية متعلقة باحترام الذات وقدرة الفرد، وأشارا إلى الحاجة للأفراد ذوي المقدرة لأداء المهام بشكل ماهر، وركزت هذه الفكرة على احترام الذات، وأن الأفراد يجب أن يعرفوا قدراتهم لأداء المهمة وأن ينظروا لأنفسهم كمصدر ثمين مليء بالموهب التي يمكن أن تساهم في تطوير المنظمة.

3- المنظمة: يكون الأفراد ممكنين بشكل أكبر عندما يمتلكون المعلومات حول أداء المنظمة، حيث يزداد إحساس الأفراد بالتمكين عندما يفهمون رسالة المنظمة، وفي المقابل يصبحون قادرين على تحديد مهامهم ضمن الصورة الأكبر لعمل المنظمة، وأن عملية التمكين تزداد عندما يمتلك الأفراد حق الوصول إلى التغذية المرتدة المتعلقة بالأداء الخاص بالمنظمة وفرق العمل، وترتبط هذه الفكرة الخاصة بالتغذية المرتدة للأداء التنظيمي بالنقاشات الأولية حول تقدير الذات والكفاءة، حيث توفر التغذية المرتدة علامات فارقة يمكن للموظف أن يقيس من خلالها أدائه وقيمه بالنسبة للمنظمة.

بناء على ما تم عرضه في ما سبق يمكن القول بأنه من المستحيل تصميم نموذج محدد يصلح للتطبيق في كافة المنظمات عند محاولة تمكينها، فلكل منها غايات وأنشطة ومجالات وبنية تنظيمية مختلفة، كما نلاحظ أن الكثير من المنظمات تعمل من تلقاء نفسها وبطريقة أقرب للآلية، والسيطرة أو التأثير البشري فيها ليس كبيرا، كما أن منها من يخضع لتأثير العامل البشري بكل تفصيلا من تفصيلات العمل بها، وهو ما يطلق عليه بالمنظمات العضوية، بما يعني أنه من الصعوبة بمكان أن نتصور بنية أو نمودجا تنظيميا يصلح لتمكين كافة المنظمات في وقت واحد، بغض النظر عن اختلاف الغايات والمجالات أو البنيات التنظيمية التي تعمل بها أو من خلالها¹.

¹ أحمد عبد الفتاح ناجي، تمكين الفئات المهمشة من منظور الخدمات الاجتماعية: أسس ومبادئ، أساليب واتجاهات، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2014، ص ص 228-229.

المبحث الثالث: أبعاد تمكين العاملين

يتأثر التمكين بطرفي معادلة؛ الطرف الأول وهو البعد الإداري الذي يتيح حرية التصرف واتخاذ القرار لجميع أطراف المنظمة ويسود المناخ الديمقراطي المبني على المشاركة الفعالة لجميع أعضاء المنظمة ويتصف بالمرونة والوضوح للأهداف وسهولة انسياب المعلومات، وأيضاً البعد الثاني هو بعد هام أيضاً وهو الفرد بما يمثله من مهارات أداءية وقدرة على العمل الجماعي والاستعداد لتحمل المسؤولية والثقة بالنفس ومواجهة النزاعات بروح الفريق وتجاوز الفردية وحب الذات، لذا فإن نجاح التمكين في المنظمات يحتاج إلى توفير المتطلبات الأساسية للبعد الإداري بكافة جوانبه منذ عملية الاختيار والتعيين للأفراد، مروراً بالثقافة التنظيمية والقيم السائدة إلى الحوافز بشتى أنواعها، لذلك فإن التركيز على عملية الاختيار والتعيين تتطلب اهتمامات خاصة كونها هي الرافد الأساسي للأفراد العاملين، وبعد ذلك يتطلب أكثر تصميم البرامج التدريبية الملائمة والتي تساهم في عملية إدامة استعدادات الفرد للعمل وصقل لمهاراته وتعديل سلوكه وفقاً لمتطلبات وحاجات العمل¹.

وقد تباينت آراء واتجاهات الباحثين وتعددت وجهات نظرهم في تحديد أبعاد تمكين العاملين والتوصل إلى أبعاد متفق عليها، وعلى الرغم من الاهتمام المتنامي بموضوع التمكين في الأدبيات، فهناك ندرة في الوسائل التي تقيس وتقيم مستويات التمكين في مكان العمل، وعند إجراء مراجعة نظرية لما قيل بخصوص هذه الأبعاد، تم صياغة الجدول التالي الذي يوضح ما تيسر الحصول عليه من وجهات النظر في هذا الجانب كما يلي²:

¹ محمد الطاهر دربوش، راضية عروف، التمكين كإستراتيجية لتنمية رأس المال الفكري بالمنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 1، العدد 44، ص ص 95-96.

² فوزية برسولي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

الجدول رقم (2-6): أبعاد تمكين العاملين من وجهة نظر بعض الباحثين والكتّاب

الأبعاد	المصدر
المشاركة بالمعلومات والمعرفة، مكافآت الأداء.	(Cook et al, 1997)
بناء الثقة، التأسيس، المساءلة والمسؤولية، خلق الفرق، تدريب الفرق للعناية بالزبون (customer care).	(Clair, 1997)
المعلومات، المهارات، المعرفة، القوة، المكافآت.	(Daft, 1997)
وضوح الغرض، الأخلاقيات، العدالة والإنصاف، الاعتراف والتقدير، العمل الفرقي، المشاركة، الاتصالات الفعالة، البيئة الصحية.	(المغربي، 2001)
التركيز على الزبون، المعلومات، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات، نظم القياس، التدريب، علاقة زملاء العمل بالمشرف، العلاقة بين أعضاء الفريق، علاقة الفريق مع الآخرين في المنظمة.	(Bonder, 2003)
الاستقلالية، تدفق المعلومات والاتصالات، الدعم والتحفيز، المعرفة والمهارات.	(ملحم، 2004)
المشاركة، الالتزام، الاندماج، تخفيض المستويات الإدارية.	(Mullins, 2005)
الحرية والاستقلالية، المشاركة بالمعلومات، التدريب، السلطة والقوة، دعم الإدارة.	(Halvarson, 2005)
إمكانية الوصول، الحالة الطبيعية أو السوية، التأثير، الاستقلالية، الانفتاح، التبادلية، الثقة، العلاقات المتناسقة.	(Isokaanta and Johansson, 2006)
الوصول إلى المعلومات، التضمين والمشاركة، القابلية التنظيمية الداخلية.	(البنك الدولي) (www.worldbank.org)
تصميم الوظائف، المشاركة بالقوة، المشاركة بالمعرفة، المشاركة بالمكافآت.	(Chelladurai, 2006)
المشاركة بالمعلومات، خلق الاستقلالية، فرق العمل.	(Kreintner & Kinicki, 2007)
المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت.	(الياسري ومحمد، 2007)
الثقة الإدارية، الأهداف والرؤية المستقبلية، فرق العمل، التدريب المستمر، المكافآت، تدعيم الذات.	(عبود وعباس، 2007)
المشاركة بالمعلومات، المكافآت، المعرفة، القوة.	(Gupta, 2008)
القيم، نشاطات القيادة، هيكل الوظيفة، نظم المكافآت.	(Aswathappa, 2008)
التطوع، التدريب، الدافعية، المكافآت، توفير الأجهزة والتكنولوجيا.	(Mazdarani, 2008)
شدة البأس، المعنى، الاستقلالية، التأثير.	(Slocum & Hellriegel, 2009)
السلطة، التخصص، الموارد، الشخصية.	(Karakoc & Yalimaz, 2009)
المعرفة والمهارات، الاتصالات، الثقة، الحوافز.	(Hasan, 2010)
تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل، التحفيز.	(راضي، 2010)

المصدر: نفس المرجع السابق، ص ص 26-28.

يتضح من الجدول أعلاه بأن إسهام الباحثين والمفكرين في تحديد أبعاد تمكين العاملين كبير واختلافهم أكبر، مع الأخذ بعين الاعتبار بأنه لم يتم التمكن من حصر جميع الدراسات المتطرفة لأبعاد تمكين العاملين، وعليه فإنه سيتم الاعتماد في دراستنا هذه على ستة أبعاد وهي كالتالي: تفويض السلطة، المشاركة فرق العمل، المعلومات والاتصال، التحفيز والتشجيع، التدريب والتعليم؛ وقد وقع عليها الاختيار كونها تتماشى وأهداف الدراسة، بحيث سيتم التعرض لها بشيء من التفصيل والتحليل في المطالب التالية.

المطلب الأول: تفويض السلطة

السلطة أساس المسؤولية، فهي تربط أجزاء ووحدات المؤسسة بعضها ببعض، وتحدد العلاقات الرأسية والأفقية منها، فالموظف الذي يلتزم بأداء المسؤوليات والواجبات التي عهدت إليه لا يستطيع القيام بذلك ولا يمكن مساءلته بدون تفويض سلطة رسمية له بقدر واجباته ومهامه، والسلطة المفوضة تمثل التوسع في سلطة المدير، وإعطاء مهامه التي لا يستطيع أن ينفذها شخصيا إلى أعضاء الهيكل الإداري، فالتفويض هنا يعني توكيل سلطة محددة من قبل سلطة عليا، إن فنية التفويض ليس التخلص من السلطة، والنقل المجرد للقوة، وترتبط درجة التفويض بالمركزية واللامركزية، بمعنى درجة تركيز السلطة في الهيكل التنظيمي فاللامركزية تعطي مزيدا من الاستقلالية للإدارة، وتعطي سلطات كبيرة للقيادات في عملية التفويض¹.

ويقصد بالتفويض عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها، ويصبح مسؤولا أمام رئيسه عما قام به من أعمال، والتفويض عبارة عن عملية إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف بغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة التنظيم، وهو عملية ضرورية لغرض تبرير قرار تعيين الموظف الذي كان يتوسم فيه الخير والمساهمة الفاعلة لمتطلبات العمل².

ويستوجب من الإداري الناجح أن يفوض كل ما يعتقد أن مرؤوسيه يستطيعون القيام به، بصورة معقولة وبنجاح نسبي، فالتفويض لا يعني إعطاء السلطة من قبل الرئيس لمرؤوسيه فحسب، ولا يعني تخلي

¹ ممدوح سودي منوخ الظفيري، أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت - دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011-2012، صص 10-11.

² سعد ماطر مزعل الضفيري، درجة التمكين الإداري وعلاقتها بتفويض السلطة لدى معلمي التربية الإسلامية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية، المجلد الأول، العدد الأول، 2018، صص 404.

الرئيس عن سلطته كليا، وإنما يحق للرئيس أن يقوم بسحب أو إلغاء السلطة الممنوحة لمساعديه ولمن فوض إليهم القيام ببعض أعماله، ويتبعه تحديد الواجبات والأعمال المطلوب منهم القيام بها في ضوء التفويضات المخولة لهم وجعلهم مسؤولين عنها وإعلامهم بأنهم سيحاسبون على أداء هذا العمل¹.

ولقد أورد (الشافعي) بأنه ثمة مزايا متعددة للتفويض تكمن في تحقيق الديمقراطية في الإدارة من خلال إشراك المرؤوسين مع الرؤساء في سير العملية الإدارية واختصار الوقت وإعطاء المدير فرصة للتجديد والابتكار، والتركيز على النواحي المهمة، ويعد التفويض الإداري من وسائل الإدارة التي تسهم في تطوير العمل، ويمنح الفرصة للعاملين للابتكار والإبداع، كما يبعث في نفوسهم الثقة والمشاركة في تحمل المسؤولية وتبسيط الإجراءات، وأن ثمة مجموعة من النقاط المهمة في أسرار الإدارة الناجحة منها تحقيق المرونة العالية من خلال تفويض السلطة للأفراد، وهذا يقود إلى إشراك المرؤوسين في الوظائف لتحمل المسؤولية، وإعطائهم الثقة في أنفسهم وتدريبهم من خلال الاستثمار في العنصر البشري، وعلى المدير أن يقدم الحوافز للعاملين كتقدير على جهودهم وإسهاماتهم في تحسين معدلات الأداء، كما تمت الإشارة إلى أن التفويض يقود إلى تحسين الأداء والإبداع، فالإبداع يعني مواصلة التغيير؛ إلا أنه ثمة معوقات تحول دون فاعليته والتقليل من نتائجه المرجوة كالأنانية التي تسيطر على كثير من الرؤساء الإداريين والتي تدفعهم إلى عدم التفويض للآخرين، وكذلك ضعف الثقة بالنفس بين المدير والمرؤوسين².

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لديهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييرا في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض، ويشير (Ford & Fottler) إلى أن التمكين مسألة درجة، فقد تمتد عملية تفويض صلاحيات اتخاذ القرار للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة واكتشاف الحلول وتقييمها واتخاذ القرار بصدها وتحمل المسؤولية عن تنفيذها من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين، أو قد تضيق العملية لتشمل تقديم الاقتراحات فقط، والإدارة

¹ ماهر صبري درويش، إبراهيم راشد الشمري، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي - دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة / المنطقة الوسطى / الكوفة-، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 82، 2010، ص66.

² حمد الحراشنة، محمد مقابلة، درجة تفويض السلطة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، مجلة المنارة، المجلد 22، العدد 2، 2016، ص443.

العليا غير ملزمة بتنفيذها¹.

المطلب الثاني: المشاركة

تعني المشاركة في مجال تطبيقها الإداري دعوة المدير لمؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة المشاكل

الإدارية التي تواجهه وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية².

إن المشاركة هي تفاعل الفرد عقليا وانفعاليا مع الجماعة التي يعمل معها بما يمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق أهدافها وتحمل المسؤولية إزائها بوعي وحماس ذاتي؛ كما أنها تمثل التعاون بين كل من الرؤساء والمؤوسين بالمؤسسة لمناقشة المشكلات الإدارية وذلك بهدف وضع حلول ملائمة لها وصولا لتحقيق الأهداف المرجوة؛ وتعتبر مشاركة المؤوسين من المبادئ الرئيسية لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، وكل المدارس الإدارية الحديثة تؤكد على أهمية هذه المشاركة في جميع مراحل العمل بداية من رسم السياسات ووضع الخطط إلى التنفيذ والتقييم والتقويم، وذلك من خلال توزيع المسؤوليات ونقل المعلومات من قبل الرئيس لمؤوسيه وقيام المؤوسين بعملية تحديد الاحتياجات؛ ويمكن القول أن عملية المشاركة تتركز بالأساس على تحديد الأهداف والعمل على تحقيقها في سبيل الوصول إلى مؤسسات فاعلة قادرة على بناء مجتمع تنموي معاصر³.

ولكي تنجح عملية المشاركة لابد من توافر عوامل منها⁴:

- وجود درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين من جهة، وبين الإدارة والعاملين من جهة ثانية.
- عاملين لديهم رغبة أو مؤهلات تؤهلهم للوقوف إلى جانب الإدارة في رسم السياسات واتخاذ القرارات.
- مستوى عال من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية وصناعة القرار على أساس تعاوني.

¹ جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين -دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2010، ص64.

² محمد زين صالح السعدي، درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بأمانة العاصمة صنعاء، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، العدد 09، 2018، ص453.

³ نادية مدروس، جميلة ملوكي، واقع الإدارة بالمشاركة ودورها في تنمية الإبداع الإداري - دراسة حالة المركز الجامعي مغنية-، مجلة الدراسات الثقافية واللغوية والفنية، العدد 08، 2019، ص210.

⁴ محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، كلية الإدارة، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، 2008-2009، ص15.

• أن تمكنا من التوصل إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

ولقد تعددت العوامل التي ساعدت على بروز المشاركة منذ منتصف الستينات أهمها:¹

1- قصور النموذج الكلاسيكي للتسيير: يقوم النموذج الكلاسيكي على المبادئ التaylorية التي تركز على التجزئة المفرطة للمهام وتنميطها، والفصل المطلق بين مهمات التخطيط والتصور وتلك الخاصة بالتنفيذ إضافة إلى تركيز اتخاذ القرار بين أيدي أقلية من المسيرين، ويتميز هذا النمط عموماً بطابع الاستبداد والسلطوية حيث يلجأ المسيرين باستمرار إلى التهديد والعقوبات، وتتقلص عمليات الاتصال إلى أبسط مظاهرها باختزالها إلى مجموعة من الأوامر والتعليمات الصادرة من قمة الهرم باتجاه القاعدة، متعرضة في ذات الوقت إلى قدر كبير من التشويه والحجز أو المنع، فضلاً عن اتساع المسافة الفاصلة بين المسيرين والمنفذين على المستويين الاجتماعي والنفسي، وقد كشفت الأبحاث والدراسات عن وجود عدد من المؤثرات الدالة على القصور الذي يعاني منه هذا النموذج من بينها: ارتفاع معدلات الغياب، دوران العمل، أعمال التخريب وسوء استخدام الموارد، ارتفاع ملحوظ في صراعات العمل.

2- التقدم التقني والتغير التكنولوجي: لقد تزايد نمو المعارف والتطبيقات العلمية بوتيرة سريعة وخاصة منذ منتصف هذا القرن، وقد صاحب ذلك التغيير التكنولوجي السريع والمكثف تغيير في طبيعة المهارات المطلوبة لدى المستخدمين وفي مستويات تأهيلهم، إضافة إلى تغيير ملحوظ في طبيعة المهام والوظائف مما يعني في نهاية الأمر أن سيرورة العمل والعملية الإنتاجية قد عرفا تحولات جذرية في طبيعتهما.

3- تحول العمل نحو الطابع التصوري: في ضوء التقدم العلمي والتكنولوجي اللذين شهدهما النصف الثاني من القرن الحالي لحقت بطبيعة العمل وسيرورته تغييرات جوهرية تمثلت خاصة في ما يلي:

• تزايد المهام التي لا تقبل التحديد بواسطة نموذج إجرائي دقيق، والتي تفترض تعاوناً مستمراً ضمن جماعات عمل صغيرة.

• تنامي المهام التي تعتمد على التحكم في مجموعة معطيات تأخذ صيغة إشارات ورموز.

• تقلص المهام القائمة على تصنيع الأشياء لصالح مهمات تخص تصور الأشياء والسيرورات والتنظيمات.

4- تغيير تركيبة القوى العاملة: كانت التغييرات سابقة الذكر سواء على مستوى التجهيزات، أو في طبيعة العمل والمهام سبباً في حدوث تغييرات على تركيبة القوى العاملة المستخدمة في المؤسسات، فتزايد نسبة

¹ فوزية بوقطف، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، مجلة حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 20، 2017، ص 585-587.

العمال المهرة وذوي الخبرات الفنية العالية والمكونين في المعاهد العليا والجامعات أدى إلى ارتفاع مستوى طموحاتهم المهنية وجعلهم يرفضون أداء أدوار محدودة والقيام بأعمال روتينية غير مشبعة، مطالبين بتوسيع مهماتهم وإثرائها بتوسيع مجال المبادرة وممارسة المسؤولية وتقوية دورهم كفاعلين نشطين على مختلف المستويات.

5- تحديات المحيط الاقتصادي: عرف المحيط الاقتصادي تطورا وتعقيدا كبيرين وبخاصة في العشريتين الأخيرتين أين تميز بانفتاح متزايد للسوق في ظل تيار جديد تمثله العولمة وسقوط الحواجز بين الاقتصاديات الإقليمية والمحلية، وأدى ذلك في ذات الوقت إلى عدم استقرار السوق واشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات وظهور الحاجة الملحة إلى تحقيق النوعية الكاملة، في هذا الجو أصبحت ميزات مثل سرعة رد الفعل، المرونة، تعبئة الموارد والقدرات التنظيمية واستغلال إبداعات العاملين عوامل حاسمة في تشكيل سياسات المؤسسة وذات تأثير على مستقبلها.

وهناك مجموعة من الفوائد الناتجة عن تطبيق مبدأ المشاركة والتي يمكن تحقيقها على مستوى المنظمة ككل نورد أهمها في ما يلي:¹

- المشاركة تعزز الكرامة الإنسانية من خلال المساهمة في تنمية الشخصية وإشباع الحاجات غير المادية للعاملين كالحاجة للإنجاز.
- تعزز مشاركة العاملين من كفاءة المنظمة من خلال تحسين أداء العاملين.
- تعمل على تحفيز الأفراد وتدفعهم للعمل، وذلك من خلال إعطائهم فرص المشاركة الجيدة وإطلاق الطاقات والمبادرات والابتكارات الرامية إلى تحقيق الأهداف.
- تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية.
- تضمن المشاركة التعاون بين الرئيس والمرؤوس.
- تسهل من سرعة تقبل القرارات من طرف المرؤوسين الذين ساهموا في المشاركة فيها.
- تقلل من مقاومة المرؤوسين للسلطة.
- تعمل المشاركة على تشجيع المرؤوسين على تحمل المسؤولية.

¹ سمية موساوي، المناخ التنظيمي والتمكين الإداري للعاملين - دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار-، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 2 لونيبي علي، الجزائر، 2018-2019، ص130.

- مشاركة العاملين تبني وتدعم الولاء للمنظمة.

ويمكن إشراك العاملين في عدة مهام ومجالات أهمها:¹

1- المشاركة في التخطيط: يساعد إشراك العاملين في التخطيط على تنمية قدراتهم ومهاراتهم في إدارة أعمالهم، وتحصيل المعلومات للتخطيط للأهداف وأساليب إنجازها، كما يسمح بحصاد كم ونوع معتبر من أفكارهم لاستثمارها في التخطيط للمستقبل، وتحديد الأهداف اللازم بلوغها وكيفية تحقيقها بالاستفادة من خبراتهم الفنية والإدارية، مع رفع روحهم المعنوية بما يدفعهم للإنجاز بحماس لأنها تحمل بصمتهم.

2- المشاركة في اتخاذ القرار: تقوم عملية التسيير وأي إدارة فرعية تتضمنها على مدى جودة القرارات المتخذة، والتي بدورها هي وليدة فعالية العملية التي نتجت عنها، أي أن عملية اتخاذ القرار بشكل جماعي يزيد من فعالية هذه العملية وجودة نتائجها، ذلك كون القرارات الجماعية تضمن تحقيق رؤية متعددة الأبعاد لأسباب المشكل (الموضوع محل التقرير) والبدائل الممكنة لعله.

المشاركة في القرار واتخاذها بشكل جماعي يساهم في توفير المعلومات والحقائق ووجهات النظر المختلفة والبدائل المتعددة للقرارات مع زيادة القبول والدعم والتأييد لهم بإضفاء صفة الشرعية كونها قائمة على الديمقراطية وبذلك يبدي الأفراد التزاما واسعا في تنفيذها بكل روح مسؤولية.

واتخاذ القرار بشكل جماعي يحقق ثلاث عناصر مهمة وهي:

- طرح الأفراد عدة وجهات نظر مختلفة ومتنوعة حول موضوع واحد يرفع فرص اتخاذ القرار الأنسب.
- قابلية تنفيذ القرارات المتخذة بشكل جماعي بنجاح مقارنة بالقرارات المتخذة بشكل فردي.
- يسمح ببناء قيم جماعية نتيجة تأثر الأعضاء المشاركين في عملية اتخاذ القرار مما يسمح بقيادة توجهاتهم نحو الهدف المسطر.

3- المشاركة في الرؤية: تكوين رؤية واضحة يتقبلها ويشارك في تكوينها العاملون والإدارة، وهذا ما يضمن التماسك ووحدة الهدف، فالرؤية بوصلة تنظم قوى المنظمة وتوجهها نحو الهدف المقصود، وإشراك العاملين في رسم وتحديد معالمها يزيد تركيزهم على المستقبل، ويمنحهم سبل التغيير، ويشجع جهودهم المبذولة مهما اختلفت الخلفيات والخبرات والثقافات المتباينة لإنجاز هدف واحد.

4- المشاركة في الإنجاز: وذلك ببناء روح "تستطيع التنفيذ" والتي تقوم على الثقة المتبادلة والعمل الجماعي، والتوجه نحو المهام واضحة الهدف والنتائج الملموسة والقابلة للقياس، مع فتح الفرصة أمام ظهور

¹ سارة مرزوق، مرجع سبق ذكره، ص ص 187-188.

العاملين الأبطال، أصحاب الألقاب الدالة على الأداء المتميز (أحسن عامل، العامل الأول....) والذين يتمتعون بالاحترام والإنتاجية الأكبر مع التأكيد على الاهتمام والاحتفال بنجاحهم لتحفيزهم على تقديم المزيد وتشجيعاً للآخرين وحثهم للالتزام بأهداف المنظمة.

5- المشاركة في المعلومات: تعد المعلومات العنصر الإستراتيجي في عملية التمكين وذلك أن توفرها يزيد من فهم الفرد للقرارات المتخذة بما يزيد من التزامه اتجاهها، وأن تداول المعلومات يعتبر مظهر من مظاهر التفاعل الذي يعتبر أهم أهداف التمكين، بالإضافة إلى كون المشاركة بالمعلومات توفر شعور امتلاك المعرفة عن المنظمة بما يمنح الأفراد إحساس بالملكية وفهم أدوارهم والطريقة التي تؤدي بها، مما يسمح بتحسين مستوى سلوكياتهم إيجابياً لينعكس ذلك على نجاح المنظمة.

المطلب الثالث: فرق العمل

بناء فرق العمل الفعالة يعتبر من أهم أساليب التنمية الإدارية، وهو الاستثمار الأفضل للموارد البشرية حيث أن العمل الجماعي يؤدي إلى تعظيم العائد من الجانب الاقتصادي والاجتماعي، فهو يسمح للفرد بأن يكون أكثر رضا وانتماء للمؤسسة، مما ينعكس حتماً على الصالح العام والصالح الخاص للفرد على مستوى المؤسسة، كما يدعم أواصر التعاون ويرسخ قيم الثقافة التنظيمية السائدة¹.

إن فريق العمل عبارة عن مجموعات عمل يقوم فيها كل فرد بإنجاز جزء معين من العمل في شكل مهام تعتمد الواحدة منها على الأخرى مع مسؤولية الجميع على النتيجة النهائية للعمل المراد إنجازه، وهي تتمتع باستقلالية عالية في ما يخص تنفيذ مهامها²، وهناك من عرفه بأنه عدد من الأفراد يولدون تداؤب إيجابي من خلال تنسيق الجهود في ما بينهم لتحقيق أداء متميز أكبر من مجموع المدخلات الفردية³، كما عرفه آخرون بأنه مجموعة من العاملين يقوم كل منهم بتقديم اهتماماته وآرائه الفردية بما يتم أهداف المجموعة، ويهدف استخدام فرق العمل لحل المشاكل، تطوير العمليات، تصميم جديد للعمل، التحسين

¹ كيسرى مسعود، دايرة عبد الحفيظ، أثر تبني إستراتيجية تمكين العاملين على القيادة الإبداعية - دراسة حالة مؤسسة موبيليس -عنابة-، مجلة معارف، العدد 22، 2017، ص51.

² راضية عروف، عبود زرقين، إستراتيجية التمكين كمدخل لتفعيل وتحسين جودة القرارات بالمنظمات، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 10، 2016، ص159.

³ شيروان عمر اوامر، زانا مجيد صادق، دور إستراتيجيتي تدريب الموارد البشرية وتمكينها في تعزيز مقدرات الإبداع الإستراتيجي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من الملاكات التدريسية في المعهد التقني عقرة بإقليم كوردستان العراق-، مجلة جامعة كويه للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 02، العدد 01، 2019، ص102.

المستمر وتطوير الجودة، ويجب أن يعرف كل فرد مسؤوليته من هذا العمل وأن تحدد مهمته بدقة ووضوح وأن يستمع الجميع للمقترحات¹.

ولا تستطيع مجموعة من الأفراد أن تعمل كفريق إلا بعد أن يحدث التعارف بين أعضائها، ويتم تحديد الأدوار لكل عضو فيها داخل نطاق عمل الفريق وفي اتجاه تحقيق الهدف، ومن الضروري أن يكون كل فرد من أفراد الفريق مؤهلاً للقيام بالعمل الذي يتحمل مسؤوليته، بجانب توافر الرغبة للمشاركة والتعاون مع بقية الأعضاء للسعي لتحقيق الهدف، بحيث أن فعالية فريق العمل ترتكز بشكل رئيسي على الجمع ما بين الفعالية الفردية (أعضاء الفريق) والفعالية الجماعية (الفريق)، وهذا يتطلب تأسيس علاقات تعاون بناءة وموجهة نحو الهدف المراد تحقيقه، والتعاون لا يعرف طريقه إلى التحقق إلا عندما يتوحد أعضاء الفريق للوصول إلى هدف مشترك؛ إذن الفريق هو عبارة عن نسيج متكامل من قدرات الأعضاء ورغباتهم، فهم يتقدمون سوياً وحدة واحدة نحو الغايات المراد تحقيقها، والفريق في ذلك مستقل نسبياً، لا يعتمد على الإدارة ولا تشجعه الأخيرة على الاعتماد عليها، بل تتوقع منه التصرف الذاتي في المواقف المناسبة، فهو يحدد الأهداف ويخطط، ويوزع الأدوار ويتخذ القرارات، ويحل المشكلات، ويحدد مسؤوليات الأعضاء، ويراقب ويسأل ويراجع ويصحح ويطور².

وقد أشار العديد من الباحثين إلى الاختلافات الموجودة بين فرق ومجموعات العمل، فجماعات العمل ليس لها حاجة أو فرصة للمشاركة في العمل الجماعي الذي يتطلب جهداً مشتركاً، لذا فإن أداءهم هو مجرد مجموع مساهمة كل عضو من أعضاء المجموعة، وليس هناك تآزر إيجابي من شأنه أن يخلق مستوى إجمالي من الأداء أكبر من مجموع المدخلات، ومن ناحية أخرى يولد فريق العمل تآزراً إيجابياً من خلال جهود منسقة، وتؤدي الجهود الفردية إلى مستوى أداء أكبر من مجموع تلك المدخلات الفردية³، بالإضافة إلى ما سبق فإن مجموعات العمل التقليدية يقوم أفرادها بأعمالهم تحت إشراف القائد المسؤول، ويتم تحديد مستوى كل عضو من أعضاء الفريق من خلال أداءه دون أداء المجموعة، أما في الفريق فإن دور القائد يقتصر

¹ سعيدة تلخوخ، التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي - دراسة حالة مؤسسة *MGB ROYAL* - الرغبة -، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2013-2014، ص32.

² خليدة مجد بلكبير، تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012-2013، ص74.

³ علي سعد الموسوي، السلوك التنظيمي، كلية الكوت الجامعة، العراق، ص02.

على منح التسهيلات لعمل أعضاء الفريق، حيث يعملون معا ويتحملون مسؤولية تنفيذ المهام المطلوبة، كما أن الفرق تتطلب كل من المسؤولية الفردية والمسؤولية الجماعية المشتركة بين أعضاء الفريق، ولمثل هذه المسؤولية الأثر الأكبر في تحسين مستوى أداء الأعضاء بشكل أكبر من أداء كل عضو بمفرده¹، ويمكن أن نميز بين فرق العمل وجماعات العمل وفق الأسس المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-7): أسس التمييز بين جماعة العمل وفريق العمل

الخصائص	جماعة العمل	فريق العمل
وحدة الهدف	الهدف مشترك لكل الأعضاء	الهدف مشترك لكل الأعضاء
الجهد	تنافسي	تعاوني
الدور	أدوار قيادة منفردة	أدوار قيادة مشتركة
الأداء	الاهتمام بكفاءة أداء الفرد الشخصية	مسؤولية كفاءة أداء الفريق ككل
الاستخدام	الاستخدام الاختياري للإنجاز الشخصي	استخدام الخبرات باتجاه مصلحة كفاءة أداء الفريق
الأساس	الفرد أولاً	الفريق أولاً
رغبات الفرد	تحقيق رغبات الأشخاص الفردية	تحقيق متطلبات أهداف الفريق ورغبات الأشخاص الفردية
المسؤولية	فردية (غاية الفرد)	متبادلة وجماعية (غاية الفريق)
النتائج	فردية	جماعية
الفاعلية	الفاعلية على أساس العمل الفردي	الفاعلية على أساس العمل الجماعي
تحديد الهدف	تحده الإدارة	مشاركة الأعضاء في تحديد الهدف
أهداف الأعضاء	اتفاق وتعارض مع الأهداف الكلية للعمل	اتفاق أهداف الفريق مع أهداف الأعضاء

المصدر: ليث سعد الله حسين، ريم سعد الجميل، رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل - دراسة ميدانية لآراء عينة من أساتذة المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية وعدد من كليات جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 31، العدد 93، 2009، ص191.

¹ أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده، فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي - دراسة ميدانية على قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة-، رسالة ماجستير، كلية الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2009-2010، ص16.

تستمد فرق العمل أهميتها في المنظمات من خلال تكاملية سماتها، بوصفها قوة أدائية وحركة تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية، تسهم في دفع المنظمة نحو استيعاب التغيرات والتعامل مع التقنية وتطوير أساليب الأداء، والتخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة عمليات المنظمة، وتتيح لها التحول إلى المنظور الإستراتيجي في التخطيط والتنفيذ، وتبني طرائق الجودة في الأداء على صعيد النوع قبل الكم، إذ أن فرق العمل الفاعلة تؤدي إلى تقوية المنظمة، وبالتالي فإن عملية تطوير فرق العمل تظل مطلباً حقيقياً لتلك المنظمات في سعيها إلى النجاح والتميز، بالإضافة إلى ذلك فإن فرق العمل تعتبر من الأدوات الفعالة لإنجاز المهام المشتركة، ولقد أثبتت خبرات العمل أنه يمكن لأي مجموعة من البشر أن تتحول إلى قوة تتقاسم الأهداف والمهام، وتتعاون معاً لتحقيق النجاح المطلوب بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية، وأن إنساناً واحداً بمفرده لا يستطيع مهما كانت عبقريته وقدراته العقلية والجسمية والإدارية أن يقوم بإنجاز كل شيء بمفرده، أما فريق العمل فيمكنه أن يفعل ذلك¹؛ ويحقق بناء فرق العمل فوائد جمة، حيث أن الفائدة الرئيسية تتمثل في تحقيق التعاون بين أعضاء الفريق الواحد، حيث يرغب أعضاء الفريق في العمل معاً ويدعمون بعضهم البعض، لأنهم يتحدون ويريدون لفريقهم النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية، فضلاً عن زيادة فرص تبادل المعلومات اللازمة في العمل بحرية وبطريقة انسيابية، حيث تتدفق المعلومات بسهولة بشكل تصاعدي (من الأعضاء إلى الإدارة) وبشكل تنازلي (من الإدارة إلى الأعضاء)، وهنا تبرز أهمية فرق العمل في تبادل المعلومات والمساهمة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق، وبما يتماشى مع أهداف المنظمة².

وتتعدد أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي تكوّن من أجل تحقيقها، وعندما تشعر المؤسسة بالحاجة إلى تشكيل وبناء فريق عمل فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفريق بحيث أن هناك عدة أنواع من فرق العمل يخدم كل منها هدفاً محدداً، ويتأثر نوع فريق العمل بعدة عوامل أهمها درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل، الفترة الزمنية واستمرارية عمل الفريق بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم مؤقت نوع المهمة ودرجة تعقيدها؛ وفي ما يلي توضيح لأهم أنواع فرق العمل³:

¹ حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2013-2014، ص 26.

² خالد محمود الشوابكة، أثر تمكين الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين - دراسة تطبيقية في جامعة العلوم الإسلامية العالمية -، مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 02، 2017، ص 244.

³ يوسف علي عيسى أبو جربوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، كلية القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014-2015، ص 46-49.

• فرق العمل الموجهة ذاتيا: هي عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم وأعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بالاعتماد الذاتي، ويتشكل الأعضاء من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسؤولين عن عملية متكاملة وتتوفر لديهم المهارات الفنية والعلمية والإنسانية اللازمة لتحقيق النجاح.

• فريق عمل إدارة الأزمات: هو مجموعة من الأفراد الذين يعملون سويا من أجل مواجهة الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة وتخفيف آثارها ومحاولة تجنبها في المستقبل.

• فرق عمل الإدارة العليا: تعتبر من الفرق الدائمة والتي تتشكل من مديري الإدارة العليا، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية، ويؤثر أداء هذه الفرق على فعالية المنظمة نظرا لأن الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائرهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق نفسه، ومن المهام المناطة بهذه الفرق تحديد رؤية ورسالة المنظمة، اتخاذ القرارات الإستراتيجية ووضع الإستراتيجيات، تطوير فلسفة المؤسسة والسياسات والتوجهات العامة، تحديد أهداف وواجبات قطاعات المنظمة المختلفة لمعالجة التداخل بين الوحدات من جهة والقضاء على تعارض الأهداف من جهة أخرى.

• فرق العمل الوظيفية: وهي التي يتألف أعضاؤها من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، ويكون القائد معينا بشكل رسمي في المنظمة وتكون السلطات والمسؤوليات محددة، وتمتاز العلاقات وسبل اتخاذ القرارات وحدود الإدارة بالوضوح، وينشأ هذا النوع غالبا في المنظمات ذات الصفة الهيكلية التقليدية والتي تتسم ببيئتها بالثبات.

• فرق عمل التغيير: يتألف فريق التغيير من مجموعة من الخبراء هدفهم الأساسي هو إحداث التغيير حيث يتم الاعتماد عليهم لتطبيق التغييرات في المنظمة، وتساعد هذه الفرق في التأثير على الثقافات السائدة في المؤسسة من أجل تحقيق إصلاحات مستمرة في النتائج من خلال تطبيق الطرق الحديثة، وغالبا ما تتم قيادته من قبل أفراد لديهم ثقة عالية في إحداث التغيير ولديهم القدرة على تكريس جهودهم من أجل إنجاحه.

• فرق دوائر الجودة: إن حلقات الجودة يتم من خلالها مشاركة العاملين في فرق العمل والتي يتكون كل فريق من أربعة إلى ثمانية عمال جميعهم يساهم في حل المشكلات، بهدف نشر التعليم والتوعية بين العاملين فالقيمة الحقيقية هي في استخدام فرق العمل في حل ومعالجة المسائل ذات الصلة بالجودة، فحلقات الجودة تحدد ما إذا كانت الحلول قد حددت أهدافها أم لا.

• فرق العمل متعددة الوظائف: هي مجموعة من الأفراد ممن يمتلكون المهارات والخبرات يتم سحبهم من الدوائر المختلفة بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة أو تقدير الفرص، ويعملون تحت إشراف مدير واحد ويمنح

الفريق المسؤولة عن أعماله، ومن ثم توحد هذه الجهود والأعمال لتحقيق الأهداف الرئيسية، وعادة ما يستخدم هذا النوع في المؤسسات التي تعمل في بيئة ذات تغير سريع كشركات الاتصالات والكمبيوتر، وذلك لتحقيق السرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق واحتياجات العملاء.

• **فرق عمل المشاريع:** هي فرق يتم تكوينها لإنجاز مشروع محدد، مثل إصدار منتج جديد أو تشييد مبنى جديد، ويعتمد عمل الفريق على الفهم المتبادل بين الأعضاء والتنظيم الجيد لأنشطة الأعمال، وتتطلب هذه الفرق وجود مهام فرعية وإعداد خطة تفصيلية بالإضافة إلى وجود نظام فعال للرقابة.

• **فرق العمل الافتراضية:** ظهر هذا النوع نتيجة التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات وانعكاس تأثيراتها على ممارسات المنظمة في نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، والتي تحاول من خلالها الاستجابة لتحديات العولمة وتخطي الحدود، وتقوم العلاقة بين أعضاء الفريق على عناصر أساسية أهمها الخبرة، المعرفة والمعلومات، وتتميز هذه الفرق بإمكانية مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق وإتمام الأعمال واتخاذ القرارات عبر وسائل الاتصال المختلفة، يتعدى هذا النوع من الفرق حدود الزمان والمكان، تحسين عملية التخطيط والمشاركة واتخاذ القرارات، تضائل تأثير المركز والمكان الاجتماعي.

• **فرق العمل المدارة ذاتيا:** هي مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة، وتتمتع هذه الفرق بدرجة كبيرة من التمكين، فتتعلم هذه الفرق وتشارك في الوظائف التي غالبا ما يؤديها المديرون وتكون اجتماعاتها أسبوعية، وتتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات، والغرض الأساسي من استخدام هذا النوع من الفرق تحقيق الابتكار والسرعة والجودة وخفض التكلفة وإشباع حاجات تقدير الذات والنمو والحاجات الاجتماعية لدى العاملين، ويؤثر استخدام هذا النوع من الفرق على الهيكل التنظيمي، إذ غالبا ما يتم الاستغناء عن الصف الإشرافي الأول.

إن العمل ضمن فرق العمل يعد جزءا أساسيا في عملية تمكين العاملين، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل بمفرده، وذلك من خلال الاعتمادية المتبادلة القائمة بينهم التي تؤدي إلى قيمة كبرى من الاستقلالية، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي في ما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين

وأفضل وسيلة لتكوين ذلك الإدراك هو أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع الأفراد الآخرين¹، كما تُعدّ فرق العمل من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، حيث أن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام وتساعد في التغلب على أي مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المؤسسة والفريق وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية، ومن ثم يصبح مكونا مهما في سبيل تحقيقها مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء التزام القائد بتذليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجع أداءه بشكل جماعي².

وتجدر الإشارة إلى أن روح الفريق تعزز روح التمكين في المنظمة التي تعطي الرعاية اللازمة لفريق العمل، حيث يمنح الاستقلالية والتمكين المناسب لأداء عمله وعمل أعضائه بكل كفاءة واقتدار، وأثبتت الكثير من الدراسات ومنها دراسة (Roger Atkinson) أن النتائج التي تتحقق من عمل الفريق الممكن المتكامل المتجانس تكون جيدة جدا من الناحية الكمية والنوعية والإنتاجية، وعندما نقول روح الفريق نعني تلك العلاقة الخفية بين أعضاء الفريق التي تعمل على خلق دافعية ذاتية وروح معنوية عالية ورقابة ذاتية وإجماع تلقائي وعفوي على ما هو مقبول وما هو غير مقبول دون الحاجة إلى قوانين مكتوبة³.

المطلب الرابع: المعلومات والاتصال

تسهم سهولة انسياب الاتصالات وسرعة تدفق المعلومات وإمكانية حصول كل فرد في المنظمة عليها في الوقت المناسب في نجاح تنفيذ أسلوب تمكين العاملين، حيث أن حجب المعلومات من شأنه أن يعوق اتخاذ القرارات المهمة والحاسمة، وتعتمد عملية اتخاذ القرار في كل خطوة على حجم المعرفة والمهارات

¹ عبد الحفيظ دايرة، مسعود كيسرى، تمكين العاملين وأثره على تنمية الإبداع في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة فرتيال لصناعة الأسمدة البيتروكيمياوية في الجزائر-، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 11، 2016، ص265.

² ماجد محمد إبراهيم عبد العال، دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة مدينة السادات، مصر، 2011-2012، ص9.

³ عبد الحق زياني، خيرة مجدوب، واقع تمكين الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية - دراسة حالة مصنع النسيج للمواد الثقيلة Mantal SPA بتلمسان-، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 6، العدد 11، ص87.

المخزنة في ذاكرة كل من الموظفين وقواعد بيانات المنظمة وبرامج الحاسب الآلي، ونظرا لهذا الترابط المدعوم بشبكة واسعة من الاتصالات الرسمية وغير الرسمية فإن اتخاذ القرار عبارة عن نظام منسق من العلاقات، ولذلك يحتاج الاتصال الفاعل بين العاملين في المنظمة إلى توفر قدر مناسب من مهارات الاتصال لكي تنتج الأثر الفاعل في تمكين العاملين¹.

تعد المعلومات سلاحا مهما يعتمد عليه الموظف في اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل، فبدون المعلومات الصحيحة أو المتجددة لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار، لأنه ببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد أو تصرف قد يكون خاطئ²، حيث أكد (Bowen & Lawler, 1994) على ضرورة أن يتم تحويل المعلومات إلى المستويات الدنيا، ويعني ذلك منح العاملين في الخطوط الأمامية معلومات مالية عن وضعية المنظمة وعن طريقة إنجاز الأعمال، فالعامل يجب أن يكون على اطلاع دائم ومباشر بأهداف المنظمة وتوجهاتها، وهذا يتيح له وللمنظمة استفادة فعلية من التغذية الراجعة للمعلومات الواردة من الزبائن، كما يعتبر (Wilkinson) المشاركة بالمعلومات نقطة ارتكاز جوهرية في التمكين، ويقول أن الغاية الأسمى عند المسؤول هي أن يكسب العامل وقلب العامل، ووسيلته إلى ذلك هو أن يكون العامل أكثر تفهما للقرارات الإدارية والتنظيمية التي تتخذها المنظمة، لذلك فالمشاركة بالمعلومات يمكن اعتبارها مقياسا حقيقيا لدرجة التمكين، فهذا الأخير يتطلب تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية بشكل مباشر، والتقليل من الاعتماد على الوسطاء أو الممثلين، وذلك بغرض خلق نوع من الشفافية يضيفي وضوح أكثر حول مدى مساهمة العامل في أداء المنظمة³، وفي نفس السياق يؤكد (Collins) بأن المعلومات تعد العنصر الأساسي في إستراتيجية التمكين وبخاصة في المستويات الدنيا عبر استعمال التقارير أو فرق العمل سعيا من المنظمة لجعل العاملين أكثر فهما حول أسلوب اتخاذ القرارات ولماذا تتخذ ولماذا يلتزم بتنفيذها، فالمنظمات التي تكتسب معلوماتها بشكل جيد وتنتشرها وتستعملها بشكل إيجابي هي القادرة بالتأكيد على تحقيق أداء عال، بسبب التماسك ووحدة الرؤية التي تتحقق عن طريق التمكين، ومما تجدر الإشارة إليه أن أهم تلك المعلومات الضرورية التي يُراد إيصالها للعاملين هي تلك التي

¹ سعيد بن ظافر علي آل التركي القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 38.

² إخلاص إبراهيم الطراونة، سميرة محمد مبارك النهدي، التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية - مديرات مدارس منطقة خميس مشيط-، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد 3، العدد 1، 2017، ص 40.

³ فتحي دغريز، تبني إستراتيجية التمكين كمدخل للتحويل من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - العدد الاقتصادي-، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 30، العدد 02، ص 272-273.

تتعلق بأهداف المنظمة وإستراتيجياتها وعلاقتها مع البيئة الخارجية وأدوارهم وسلوكياتهم في تحقيق نجاحات مستمرة لها، ومن هذا الإطار يفترض أن نجاح التمكين يتطلب من المنظمة توفير المزيد من المعلومات للعديد من الأفراد ولمختلف المستويات الإدارية بهدف تحقيق استعداد كامل لتحمل المسؤوليات وإطلاق الطاقات المبدعة¹، وتتمثل المعلومات التي يجب أن تكون في متناول العاملين الممكنين في:²

- المعلومات العامة: وتهدف إلى توضيح أبعاد الصورة العامة للبيئة المحيطة بالمنظمة.
- معلومات الصورة العامة للمنظمة: تهدف المعلومات إلى توضيح أبعاد الصورة العامة للمنظمة والقدرات التي تملكها للتكيف مع البيئة الخارجية.
- معلومات متعلقة بالأداء: تهدف إلى تدعيم العاملين بكيفية حساب المعاملات والمؤشرات المالية الدالة على كفاءة الأداء العام للمنظمة، وذلك من خلال تدريبهم.
- المعلومات الشخصية: وتهدف إلى إكسابهم المهارات القيادية ومهارات تقدير نسبة مشاركة كل فرد وفريق في النتائج.

أما الباحث (Lawler, 1992) فيرى أنه لتمكين العاملين لابد من مشاركتهم بنوعين محددتين من المعلومات: معلومات حول مهمة المؤسسة، ومعلومات خاصة بأداء المؤسسة، أما بالنسبة للمعلومات الخاصة بمهمة المؤسسة فإنها تساعد على خلق إحساس لدى العاملين بمعنى العمل والغرض منه وتعزز قدرة الفرد على اتخاذ القرارات والتأثير عليها وتتماشى بشكل مناسب مع أهداف المنظمة ورسالتها كما تعزز روح المبادرة لديهم، وأما المعلومات المتعلقة بأداء المؤسسة فإنها تسمح للعاملين بفهم كيفية أداء وحدات العمل الخاصة بهم من أجل صنع القرارات والتأثير عليها للحفاظ على الأداء وتحسينه في المستقبل³.

وفي هذا المقام لابد من التنويه إلى أن نجاح عملية تدفق ومشاركة المعلومات لتمكين العاملين تتوقف على قدرة هؤلاء على الوصول إلى المعلومات المناسبة بالسرعة المطلوبة والدقة الملائمة وفي الوقت المحدد وعليه يجب توفر نظام اتصال فعال يستطيع تحقيق ذلك لاسيما في ما يخص الاتصالات بين الإدارة والعاملين.

¹ علي مكيد، فاطمة يحيوي، أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري - دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أونتيبوتيكال المدية-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 14، 2015، ص188.

² شعبان فرج، سعيدة شيخ، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات، مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة المدية، العدد 04، 2015، ص97.

³ عمر كبير، مرجع سبق ذكره، ص14.

ويعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل لأنه بدون مشاركة الأفراد لا تحل المشكلة ولن يكون هناك التزام، وبدون التزام لن يتحقق التمكين¹، بحيث أن الاتصالات المعززة لعملية التمكين يجب أن تتسم بأنها مستمرة ودائمة ومكثفة وكافة الاتجاهات، وأن تعتمد الاتصالات الرسمية وغير الرسمية².

وحسب (محمد فتحي) فإن مؤشرات الاتصال المطلوب في المؤسسات الممكنة تتلخص في عدم شعور الفرد العامل بحرج في إطلاق العنان لأفكاره أمام رئيسه لأنه على دراية تامة بأن آراءه مهمة، كما أن الفرد المتصل بمديره يكون على ثقة بأنه سيتلقى المعلومات في حينها سواء كانت تتعلق بعمله أو بالمؤسسة بالإضافة إلى شعور الأفراد العاملين بالالتزام تجاه هذا التواصل بين الفرد العامل ومديره، إلى جانب تواصل المدير مع مرؤوسيه والتعرف على احتياجاتهم والاهتمام بهم وتحقيق التفاهم بينهم وبين الإدارة؛ وحسب (Larry) فإن وضوح الرؤية الإستراتيجية والتزام الطرفين برؤية مشتركة ومحددة تعد أحد المفاتيح المهمة لتمكين العاملين، ويعتبر الاتصال بين الإدارة والعاملين أهم السبل المؤدية إلى تحقيقها من خلال³:

• إمكانية الاتصال بالمدراء في المؤسسة على كل المستويات بشكل غير رسمي في المناقشات والاتصالات اليومية.

- خروج المديرين من مكاتبهم وتواجدهم مع العاملين وتسهيل الوصول إليهم.
- تبادل وجهات النظر بوضوح وأمانة أثناء المناقشات.
- الاستماع الجيد وبذهن متفتح لآراء العاملين.
- التأكد من توصيل المعلومات التي يحتاجها الآخرون لأداء عملهم على أكمل وجه.
- محاولة توصيل الرؤية عن أي تصور على المدى البعيد.

فالالاتصال وتبادل المعلومات يساعد في تمكين القائد من نقل أفكاره ومشاعره واتجاهاته بفاعلية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية للمستقبل، فالأشخاص الذين يجيدون مهارات الاتصال اللفظي وغير اللفظي أكثر

¹ عائشة شتاتحة، تفعيل الإبداع في منظمات الأعمال من خلال مدخل التمكين، مجلة دراسات، العدد 20، 2013، ص107.

² محمد صفاء تايه، اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق إستراتيجية التمايز - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية-، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 22، 2012، ص166.

³ زكية ججيق، مرجع سبق ذكره، ص ص93-94.

فاعلية في علاقاتهم مع الآخرين، نتيجة قدرتهم وبراعتهم في التأثير في مشاعر الآخرين وتوجهاتهم، مما ينعكس بشكل إيجابي في زيادة قدرتهم على تمكين العاملين¹.

المطلب الخامس: التحفيز والتشجيع

عُرِّفت الحوافز بأنها "مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد"²، كما عرفت الحوافز على أنها "المقابل المادي أو المعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المميز، وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المميز يسمى حافز أو مكافأة، ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة قادرة على قياس أداء العاملين لديها بحيث يكون الحافز على قدر كفاءة الأداء"³، وعرف (Kit) الحوافز بأنها "عبارة عن مجموعة من المتغيرات الخارجية في بيئة العمل أو المجتمع التي تستخدم من قبل المؤسسة في محاولة للتأثير على الرغبات والاحتياجات، أو أنها شيء خارجي موجود في البيئة توفره المؤسسة للعاملين فيها، لإثارة حاجاتهم ودوافعهم"⁴، في ما استخدم آخرون مفهوم الحوافز للإشارة إلى العوامل التي تؤدي إلى إثارة الفرد من أجل بذل جهد يفضي إلى تنفيذ مهام محددة تؤدي إلى رفع مستوى العامل والتميز في الأداء ويكون بذلك قد حقق إشباع حاجاته أو بعضها، وبعبارة أخرى يمكن القول أن التحفيز ما هو إلا تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهد نحو تحقيق أهداف المؤسسة على أن يؤدي هذا الجهد إلى إشباع بعض الاحتياجات لدى الأفراد⁵.

والحوافز بالمعنى الواسع مرادفة لكلمة العوائد (Rewards) أي تلك المواقف أو المثيرات الخارجية التي تثير وتحرك الدوافع (الحاجات والرغبات)، فالحوافز هي كل الأدوات والخطط والوسائل التي تستخدمها

¹ عبد الله بن عوض الشهراني، دور التمكين في تحقيق أمن الأنشطة الرياضية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2009، ص39.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1992، ص 209.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار العربية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 248.

⁴ محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص 18-19. على الموقع الإلكتروني: <http://www.abahe.co.uk> المتصفح يوم 2018/01/17.

⁵ عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية - المؤسسة المينائية نموذجاً-، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2007-2008، ص 13-14.

الإدارة لبدء سلوك ما أو إيقافه أو تشجيعه أو تنشيطه أو توجيه اتجاهه أو تغيير شدته، أما الحوافز بالمعنى الضيق فترتبط على الغالب بكلمة نظام، فنقول نظام الحوافز، ونعني خطط دفع الأجور والتي ترتبط دفع الأجور بشكل مباشر أو غير مباشر بإنتاجية العاملين أو بأرباح المؤسسة، وقد تشمل خططا فردية كخطة دفع الأجور على القطعة لعامل ما، أو خططا جماعية تطبق على مجموعة من الأفراد وليس فردا واحدا أو خطة مشاركة العاملين في الأرباح¹.

تلعب الحوافز دورا فعالا ومهما في إنتاجية العاملين، وتتبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من جهود وإنجازات، فتقدير الغير لذلك الجهد عن طريق الحوافز يعتبر من الأمور المهمة التي تساهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفس الفرد، فمهارات الأفراد وقدراتهم لا تعتبر كافية للحصول على إنتاجية عالية، ما لم يكن هناك نظام للحوافز قادر على تحريك دوافع الأفراد، بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم باعتبار أنه يجعل الفرد يتغلب على الكثير من المعوقات التي تواجهه في العمل، كما أن التحفيز له أهمية كبرى بالنسبة للقائد، فالثواب أو العقاب الذي يفرضه القائد على العامل المخالف يؤدي إلى انضباط وجدية من يقود، تحقيق رضا العامل وثقته واطمئنان جميع العاملين نظرا لتمييز الحوافز بالعدل والإنصاف مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء ومنع العصيان².

وتوجد شروط أساسية يجب على المؤسسة توفيرها لتحقيق فعالية نظام الحوافز وهي:³

- أن تتصف سياسة المكافآت والحوافز بالعدالة، الموضوعية والمساواة.
- ارتباط الحوافز بأهداف الموارد والإدارة معا.
- وفاء المؤسسة بالتزاماتها التي تقررها الحوافز.
- أن تتناسب الحوافز طرديا مع الجهود التي تبذلها الموارد البشرية لتشجيعها على الإبداع والابتكار.

¹ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص411-412.

² ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، أثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الأكاديمية العربية بالدانمارك، 2011-2012، ص ص21-23.

³ أسامة نبيل بسعيد، دور المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (مدخل الإبداع الإداري) - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية-أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر، 2018-2019، ص107.

• التطوير والتحسين المستمر لإستراتيجية التحفيز بالاتجاه الذي يضمن التأثير الإيجابي المستمر على الأفراد.

تعد الحوافز من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال¹، فالحوافز المادية والمعنوية تسهم في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقييم الأداء، لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات كنتاج نهائي للتمكين، ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة². ومما يجب التنويه إليه أن التحفيز خلال عملية التمكين يختلف عن التحفيز في مفهومه التقليدي، إذ يركز على الجانب النفسي للعاملين وذلك من خلال منح القوة للأفراد بما يسمح لهم بتقديم أقصى مردودية في العمل، لذا فإن للمديرين الدور الفاعل في تحفيز العاملين وإحساسهم بمكانتهم في المؤسسة نتيجة الأعمال التي يقدمونها، وتشجيع الأعمال الإبداعية التي يساهم بها الأفراد المتميزون في المؤسسة، كما أن نظام المكافآت المادية في هذه الحالة يكون مبني على أساس الأداء الإضافي الذي يساهم بصفة مباشرة في خلق القيمة المضافة³.

ويمكن تصنيف الحوافز من منظور التمكين كما يلي⁴:

• **الحوافز القبلية:** أي قبل سلوك التمكين حيث تشجع الإدارة الموظفين على ممارسة التمكين من خلال التشجيع على روح المبادرة والمخاطرة وعدم الخوف من التجربة والخطأ وعدم الخوف من الفشل غير المتعمد وبهذا تتشكل دافعية قوية لدى العاملين وخاصة في المستويات الدنيا من المؤسسة على تحمل المسؤولية والتصرف باستقلالية وحرية.

¹ عائشة شتاتحة، مرجع سبق ذكره، ص 107.

² عبد الكريم محمود ضوء دفعوس، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية-، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية، ليبيا، 2019-2020، ص 50.

³ عبد الحفيظ دايرة، مسعود كيسرى، مرجع سبق ذكره، ص 265.

⁴ يحيى سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 103-104.

• **الحوافز البعدية:** فهي بعد التصرف، سواء نتج عن هذا التصرف أو السلوك نتائج إيجابية أم لم ينتج فالمهم نوعية وجودة تلك السلوكيات التي يقصد منها الوصول إلى نتائج إيجابية قد تتحقق وقد لا تتحقق بفعل أسباب غير متوقعة، وتنقسم الحوافز البعدية إلى قسمين:

أ. **حوافز مادية:** هي مثل الحوافز المرتبطة بالأداء، مثل المشاركة بأسهم الشركة وغيرها، ومهما كانت الحوافز فلا بد أن تتأكد الإدارة من ربطها بشكل مباشر مع نتائج الأداء ذات العلاقة بتحمل المسؤولية وروح المبادرة والمرونة في التفكير والمشاركة في حل مشاكل العمل والمساهمة في تقديم اقتراحات جوهرية لتحسين إجراءات العمل، ومكافأة استعداد العاملين على المشاركة في المعلومات وروح الفريق.

ب. **حوافز معنوية:** كالنقد والشكر والخدمات الاجتماعية، وفي هذا السياق يوضح (Argyris) بأن هناك علاقة قوية بين الحوافز المعنوية التي تحقق الانتماء والتمكين، أي يشجع على الانتماء الداخلي الذي لا يتحقق إلا من الدوافع الداخلية إذا أردنا بشكل خاص تمكين الموظفين.

ولا تجدر الإشارة في هذا المقام إلى أن البعض يرى أن التمكين في حد ذاته هو حافز معنوي، إلا أنه ليس منحة مجانية، فكما فيه المشاركة في المنافع فيه أيضا مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل المسؤولية، لذا لا بد من توفر نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بحيث يكون من يستثمر في التمكين في تحقيق نتائج أداء أفضل يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والإبداع¹.

المطلب السادس: التدريب والتعليم

يعتبر التدريب أحد أهم الأنشطة الإدارية في أية منظمة مهما كانت طبيعة ونوع عملها واختصاصاتها وأن الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها هي التدريب، لذا يلقي التدريب اهتماما متزايدا من المنظمات المعاصرة، وينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات؛ ولا يقف التدريب في الواقع عند حدّ ومستوى إداري، فكما أن المستويات الإدارية الدنيا تحتاج إلى برامج تدريبية متخصصة في مجالات العمل الإدارية فلا بد أن تكون هناك حاجة أكبر أحيانا في المستويات الإدارية العليا والقيادية للمشاركة في البرامج

¹ عبد الرزاق سلام وآخرون، التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي للموظفين - دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي كلية الاقتصاد بجامعة الشلف-، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 06، العدد 01، 2020، ص109.

والمؤتمرات والكفاءات التدريبية الفنية والإدارية مواكبة مع تطورات وأهداف المؤسسة والعاملين فيها والتي تجعلهم يتمكنون من أداء وممارسة مهامهم في الإشراف والإدارة والقيادة بشكل أفضل في تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعة¹.

ويتمثل التدريب في العملية التي يتم من خلالها تعليم الأشخاص المهارات وإعطائهم المعرفة أو السلوك اللازم حتى يتمكنوا من تنفيذ مسؤولياتهم من خلال المقاييس المطلوبة، وتختلف هذه العملية عن عملية التعليم التي يتم من خلالها توصيل معرفة عامة عن موضوع معين، وذلك لأنه يتم التركيز من خلال عملية التدريب على المتطلبات المحددة للوظيفة، وعادة ما تتمثل أهداف عملية التدريب في تحسين الأداء الخاص بالمهام الحالية وفي إعطاء التعليمات بشأن المهام التي لا تكون مألوفة لدى الشخص الذي يشغل الوظيفة، أو قد تتمثل في إعداد الشخص لبعض التغيرات التي من المحتمل أن تحدث؛ فالتدريب عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة²، وهناك من عرفه بأنه منهج منظم يؤثر على معارف ومهارات ومواقف الأفراد من أجل تحسين أداء الفرد والجماعة وتحقيق الفعالية التنظيمية³، كما يعرف التدريب على أنه عملية منظمة لتغيير سلوك العاملين باتجاه تنمية وتطوير أهداف المؤسسة في الوقت الحالي والمستقبلي، ويعرف أيضا بأنه مجموعة الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد الحالية والمستقبلية⁴، بينما عرفه آخرون بأنه مجموعة الإجراءات والوسائل والتقنيات والدعم المخطط لمعارفهم وسلوكياتهم، ومواقفهم وقدراتهم، بالشكل الذي يمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف الشخصية أو الاجتماعية للتكيف مع بيئتها، وأداء مهامها الحالية والمستقبلية بشكل ملائم⁵؛ ويرى (ياغي) بأن التدريب هو عملية تعليم المعرفة وتعلم الأساليب المتطورة لأداء

¹ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 270.

² باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 118.

³ Herman Aguinis, Kurt Kraiger, *Benefits of training and development for individuals and teams*, Annual reviews of psychology, Vol 6, 2009, p452.

⁴ باسمه علي حسن أبو سلمية، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص 15.

⁵ Mokhtar chahal, *Le changement stratégique de l'entreprise et l'adaptation de la formation des compétences ressources humaines*, Revue développement des ressources humaines, université Alger 2, Vol 8, No 1, 2017, p8.

العمل وذلك لإحداث تغييرات في سلوك وعادات ومعرفة ومهارات وقدرات الأفراد اللازمة لأداء عملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها على السواء¹، في ما أشار آخرون إلى أن التدريب عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرائق أداء وسلوكيات واتجاهات الأفراد، بغية تمكينهم من استغلال إمكانياتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفاءتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة أفضل وإنتاجية أعلى².

ويهدف نشاط التدريب إلى تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات التنظيمية داخل المنظمة ويستمد نشاط التدريب أهميته من ارتباطه بعنصر الموارد البشرية الذي يعتبر العنصر الحاسم في العملية الإنتاجية، ولذلك فإن نشاط التدريب يلقي اهتماما كبيرا في المنظمات الحديثة نتيجة إدراك أهمية الدور الذي يلعبه التدريب في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ويلاحظ أن أهداف التدريب ما هي إلا جزء من الأهداف الكلية للمنظمة، وذلك باعتبار أن عملية التدريب هي النظام الفرعي الذي يساعد القوى البشرية على اكتساب المهارات والمعارف والقدرات اللازمة لأداء الوظائف بشكل مناسب، ولاشك أن ذلك يساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالربط بين الأداء الوظيفي والأهداف الإستراتيجية هو أحد المتطلبات الأساسية لنجاح المنظمات في الوقت الحالي³، كما يجب أن يكون الهدف من التدريب منح الموظف مهارات متعددة وليست مهارة واحدة حتى يتمكن من العمل في مواقع مختلفة، وهذا يساهم بدوره أيضا في القضاء على الروتين في العمل وما يصاحبه من ملل⁴.

ويتطلب التغيير الفعلي لسلوك العاملين من خلال برنامج التدريب ما يلي⁵:

- تكييف مواقف المتدربين ليصبحوا متحمسين ومستعدين للتعلم.
- تمكين العاملين من تعلم الجديد والتفكير فيه.

¹ عبد الله بن سعيد بن ناصر آل سوده القحطاني، التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية - دراسة ميدانية على مراكز شرطة مدينة الرياض-، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2004-2005، ص19.

² عصام حيدر، التدريب والتطوير، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص2.

³ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كتب عربية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص284.

⁴ توفيق كرمية، تمكين العاملين - دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007-2008، ص100.

⁵ زكية ججيق، مرجع سبق ذكره، ص95.

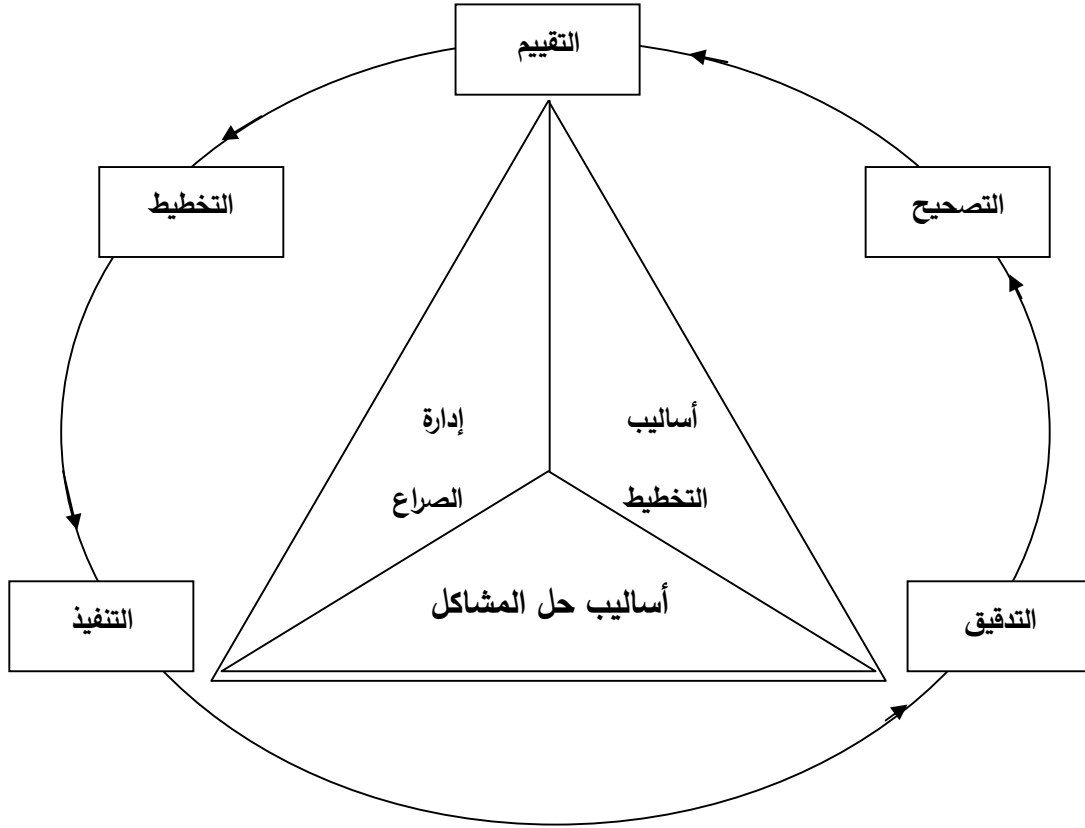
- تطبيق المعلومات النظرية في مكان العمل لترسيخها، وتصحيح سوء الفهم قبل أن يتحول إلى ممارسات.
- المتابعة والدعم لضمان الالتزام بنتائج التدريب من خلال برامج محددة للمتابعة تحفز المشاركين وتسمح لهم بعرض تقاريرهم المتعلقة بسير العمل ومناقشة المشاكل.

ويعد التدريب من أهم عوامل التمكين للعاملين بالمؤسسة، حيث يزودهم بالمعلومات والمعارف، وينمي القدرات الإبداعية لديهم ويساعدهم على تقدير ذاتهم وتحمل المسؤولية، ويتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنظم لأجل تعلم المهارات الجديدة، وينبغي للمنظمة أن توفر نظام لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة ومهارات حل الصراع ومهارات القيادة، فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة والمهارات والقدرات وليس فقط لأداء أعمالهم بل أيضا تعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة، وذكر (الهييتي) أن التمكين الإداري يعتمد على التدريب من خلال اكتساب الخبرات والمهارات وبدون هذا العنصر لا يستطيع الأفراد ممارسة أعمالهم وتحمل مسؤولياتهم وبالتالي منحهم الثقة، ومن خلال ممارسة الأعمال وتكثيف التدريب يحصل العاملون على الخبرات التي تؤهلهم لمزاولة الأعمال وتحمل المسؤوليات، ويرى (Dimitriades) أن من خصائص المنظمات الممكنة توفير برامج تدريب لتدريب العاملين على مهارات اتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعمل مع فرق العمل، ويهدف التدريب إلى إعداد العاملين لتولي الوظائف ذات المستوى الأعلى من الصعوبة والمسؤولية والتي تتطلب مستويات أعلى من المهارات والقدرات وذلك من خلال المسار الوظيفي¹.

وفي ما يلي نموذج التدريب لغرض تمكين العاملين اقترحه (Oakland):

¹ حنين راغب جميل عطالله، علاقة التمكين الإداري بتخطيط المسار الوظيفي - دراسة ميدانية على العاملين بوزارة الزراعة بمحافظات قطاع غزة-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2017-2018، ص 21.

الشكل رقم (2-8): نموذج التدريب لأغراض تمكين العاملين



المصدر: لطيفة برني، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية - دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص73.

بحيث:

- التقييم: للموقف وتحديد الأهداف.
- التخطيط: لإنجاز تلك الأهداف كاملة.
- التنفيذ: للخطط.
- التدقيق: لدى إنجاز تلك الأهداف.
- التصحيح: للانحرافات إذا لم تنجز الأهداف.

ويرافق هذه الخطوات التدريب على: إدارة المشروع، أساليب التخطيط، أساليب حل المشاكل؛ ويؤكد النموذج كذلك على القيام بالتدريب، ثم التدريب، ثم إعادة التدريب، فعملية التدريب لا نهاية لها وهدفها تحقيق التحسين المستمر في تمكين العامل، وأن هناك دائما ما يمكن تحسينه في الفرد وزيادة تمكينه¹.

¹ المرجع نفسه، ص ص73-74.

المبحث الرابع: دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين

تعد القيادة من العوامل التي تؤثر على سلوكيات العاملين داخل المنظمات، ذلك أن المدير هو النقطة المركزية والعنصر الرئيسي الذي تدور حوله أعمال المنظمة، الأمر الذي يتطلب أن تكون لديه القدرة في التأثير على سلوك العاملين بالشكل المطلوب¹، حيث يلعب القادة دورا محوريا في تشكيل مدركات المرؤوسين عن بيئة عملهم، فسهولة التعامل مع القائد وإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح برنامج التمكين.

ويعتبر التمكين بمثابة الصيحة التي تتردد مؤخرا في مجال تطور الفكر الإداري، بعد أن تحول الاهتمام تماما من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة، إذ يمثل التمكين أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية، حيث أن الافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يتمكنوا من الاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم، أي ضرورة التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور².

وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى القيادة بالتمكين أو كما يصطلح عليها القيادة الممكنة ومن ثم سنتعرض إلى دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين.

المطلب الأول: القيادة بالتمكين (القيادة الممكنة)

يتسم حقل إدارة الأعمال في الوقت الحالي بالتغير المستمر، نظرا للتحديات التي يواجهها من جهة ومواكبةً للتطورات الحاصلة من جهة أخرى، ومن أبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة التي ظهرت مؤخرا في الساحة العلمية هي القيادة بالتمكين أو كما يصطلح عليها أيضا بالقيادة التمكينية أو الممكنة، حيث ينظر إليها على أنها أحد الأنماط القيادية الإيجابية التي تُعنى بتحقيق لا مركزية السلطة، ومنح قدر أكبر من

¹ عبد العزيز علي مرزوق وآخرون، أثر القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة - دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ-، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، جامعة كفر الشيخ، كلية التجارة، العدد 03، 2017، ص04.

² الضاوية يسبع، محي الدين حمداني، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين حول مساهمة القيادة بالتمكين في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية لشلالة العذاورة لولاية المدية-، مجلة المؤسسة، المجلد 09، العدد 01، 2020، ص214.

المسؤولية والتوجيه الذاتي للعاملين، وإزالة الحواجز البيروقراطية التي تزيد من شعورهم بالعجز، وإعطائهم المزيد من الحرية والاستقلالية حسب ما تقتضيه ظروف العمل، مما ينعكس بالإيجاب على سلوكيات العاملين.

أولاً: مفهوم القيادة بالتمكين

إن القيادة بالتمكين هي أسلوب قيادي ينسجم مع قوة الخبرة، قوة المعرفة، قوة التمكين، وقوة الإعجاب بشخص القائد (الكاريزما)، فالقادة الفعالون في ظل اقتصاد المعرفة هم الذين يعملون على تمكين العاملين من خلال توفير المعلومات والمسؤولية والصلاحيات لهم، الثقة بهم في اتخاذ القرار، والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها، هؤلاء القادة يعلمون أنهم عندما يمنحون العاملين مزيداً من التمكين، وحرية التصرف بمسؤولية واقتدار، فنتيجة ذلك أداء متميز وجودة عالية وانتماء في العمل، من هنا تقوم فكرة التمكين على توجيه قيادات المنظمة نحو منح العاملين الثقة، السلطة، وحرية التصرف في العمل، وهذا ما يولد لديهم شعوراً بالأهمية والكفاءة وتحمل المسؤولية والتوجه الإيجابي نحو العمل¹.

وتعود جذور القيادة الممكنة تاريخياً إلى مفهوم التمكين، وتستمد فلسفتها الأساسية من نظريات الإدارة التشاركية ومشاركة المرؤوسين للقيادة في السلطة وعمليات صنع القرار، وتعرف القيادة الممكنة من منظورين متداخلين، فمن منظور تقاسم السلطة تشير إلى سلوكيات القيادة الرامية إلى تقاسم السلطة مع المرؤوسين، أو سلوكيات القيادة التي تمنح المرؤوسين السلطة والمسؤولية، وأما من منظور الكفاءة الذاتية والقدرات النفسية فينظر لها كأسلوب قيادي يستهدف إزالة مشاعر العجز لدى الموظفين ورفع دوافعهم الداخلية المتعلقة بأداء المهام، ويجمع (Zhang & Bartol) بين المنظورين فيعرفها كنمط قيادي يعمل على تقاسم السلطة مع المرؤوسين من خلال سلسلة من السلوكيات القيادية كالتأكيد على أهمية الوظيفة، وتوفير الاستقلالية الذاتية في صنع القرار، وإظهار الثقة في أداء الموظفين، وإزالة القيود والعوائق الوظيفية، وتحسين الدوافع الذاتية المرتبطة بمهام الموظفين، ومساعدتهم على التخلص من مشاعر الضعف والعجز².

¹ فاطمة يحيوي، أثر القيادة بالتمكين على كفاءة رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة - دراسة حالة -، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدينة، الجزائر، 2016-2017، ص138.

² صالح بن علي يعن الله القرني، توسيط التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الممكنة وبعض متغيرات الأداء الفردي للعمل - دراسة ارتباطية تنبؤية في السياق التعليمي -، مجلة العلوم التربوية، المجلد 02، العدد 27، 2021، ص351.

وإنه لمن الصعوبة بمكان تحديد تعريف دقيق وشامل لمفهوم القيادة بالتمكين، وعليه ارتأينا إلى جمع أو حصر أهم التعريفات التي قدمت لهذا المفهوم في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-8): مفهوم القيادة الممكنة من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين

ت	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
1	Bartol & Cock, 2006, 1240.	مجموعة من السلوكيات الهادفة إلى تقاسم السلطة بين الرئيس والمرؤوس من أجل تحسين مستوى المشاركة الذاتية والتعاون فيما بينهم.
2	Clark et al, 2009, 209.	مقدار منح السلطة اللازمة وتمكين الاستقلال الذاتي للمرؤوسين لممارسة الرقابة على القرارات في مكان العمل.
3	Vecchino et al, 2010,531.	محصلة مشاركة السلطة مع المرؤوسين من أجل تحسين مستوى الأداء التنظيمي.
4	Haigang, 2011, 302.	إحدى الطرائق التي يمكن للمنظمات من خلالها تحسين الكفاءة والأداء وتمكين المرؤوسين.
5	Sun et al, 2012, 55.	عملية غرس الحافز والقدرة الذاتية للمرؤوسين للحد من السلوكيات غير المرغوبة.
6	Gilson & Mathieu, 2012, p29.	ممارسات إدارية رئيسية للقادة تهدف إلى تشجيع المظاهر السلوكية الهادفة لتمكين المرؤوسين.
7	Sut et al, 2014,246.	أسلوب القيادة الذي يركز على توفير المزيد من المسؤوليات والاستقلالية للمرؤوسين.
8	Payal & Bradley, 2015, 194.	تفويض السلطة للمرؤوسين وتعزيز عملية اتخاذ القرار الذاتي ومشاركة المعلومات.
9	Payal & Bradley, 2015, 196.	عملية مشاركة السلطة من أجل تعزيز استقلالية المرؤوس (الأفراد والفرق) واستثمار جهودهم في أداء العمل.
10	Bester et al, 2015,2.	مدى إدراك المرؤوسين للمهارات والقدرات التي يفوضها القادة لهم لتحسين الرقابة الذاتية على العاملين.
11	Li & Zhang, 2016, 1168.	مجموعة من السلوكيات التي يقوم بها القائد لمساعدة المرؤوسين على تحقيق الإدارة الذاتية وفي هذا السيناريو تنتقل السلطة من القادة إلى المرؤوسين.
12	Kim & Beehr, 2018, 2.	عملية تحسين المستوى الإبداعي والابتكاري لدى المرؤوسين تجاه خلق المزيد من الأفكار وتبادل المعلومات واتخاذ قرارات أفضل.
13	Jain et al, 2019, 55.	مشاركة السلطة لتحسين دافع المرؤوسين ومساهماتهم في عملهم.
14	Ki et al, 2020,3.	عملية نفسية توسع وتقوي سلطة التعزيز والدافع للعناصر المعرفية عند المرؤوسين مثل الكفاءة وتقرير المصير والتأثير الذي يراه المرؤوس في عمله.
15	Alzhrani, 2020,25.	أسلوب قيادي لمنح المسؤوليات وحرية ممارسة المرؤوسين للسلطة الموكلة إليهم من أجل تحسين مستوى الأداء التنظيمي.

المصدر: شيماء سعيد وداعه الغانمي، دور سلوكيات القيادة الممكنة في خفة حركة العاملين بتوسيط التمكين النفسي - دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في المدارس الأهلية لمركز محافظة الديوانية-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2020-2021، ص ص21-22.

يتضح من الجدول السابق بأن أغلب التعريفات تصب في نفس الإطار وتتفق على مجموعة من النقاط المشتركة في تعريف مفهوم القيادة بالتمكين، وعليه يمكن تعريفها بأنها تحلي القادة بمجموعة من السلوكيات والمهارات والقدرات التمكينية التي تجعلهم يتخلون عن بعض مهامهم لمصلحة مرؤوسيه مع منحهم الحرية والاستقلالية في أداؤها، ويشاركونهم في اتخاذ القرارات وفي السلطة والنفوذ، كما يدعمونهم لزيادة ثقتهم بأنفسهم في تحقيق الأهداف المنوطة بهم.

وتجدر الإشارة إلى أن منح المرؤوسين مزيدا من التمكين يعد أسلوبا قياديا ناجحا، ويمكن أن يعد التمكين مصدرا من مصادر قوة القيادة المعاصرة التي ترتفع بالكفاءة القيادية إلى أعلى مستوياتها، وتتحقق الكفاءة القيادية عندما يحقق القائد أعلى مستوى من التأثير بالمرؤوسين بأقل جهود ممكنة، فهناك قادة يبذلون جهودا كبيرة بسبب عدم الثقة بمرؤوسيهم، فيراقبونهم بشكل كبير ويستخدمون أنظمة بيروقراطية متشددة لإحكام الرقابة والتأكد من سير العمل بصورة دائمة، هؤلاء القادة تسود في منظماتهم حالة من الشك وعدم الثقة بين المستويات المختلفة، أما القيادة من خلال التمكين فتعطي كفاءة قيادية كبيرة، فهو لا يشغل نفسه كثيرا في التأكد والرقابة وذلك هو سبب الثقة، فالثقة وقدرة المرؤوسين على القيام بالعمل دون رقابة، وتوافر المعلومات التي يحتاجون إليها والاتصال المستمر تحتم على القائد التفرغ للمصالح العليا، وهذا يحقق مستويات عالية من الكفاءة القيادية بتحقيق نتائج أداء عالية ومتفوقة من خلال مرؤوسين ممكنين¹.

ثانيا: أهمية القيادة بالتمكين

للقيادة بالتمكين أهمية بالغة في تحقيق العديد من النتائج التنظيمية الإيجابية على المستويين الفردي والتنظيمي، لما للتمكين القيادي في العمل من أهمية في استخراج طاقات وإبداعات العاملين القصوى، ويسهم في رفع الروح المعنوية لديهم، ويعزز الولاء التنظيمي لديهم لتحقيق أهداف المنظمة²، وتبرز أهمية القيادة بالتمكين في الدور الذي تمارسه في صياغة أدوار وإستراتيجيات المنظمة وبناء رؤية ورسالة واضحة وتحقيق الجهود المنشودة مما يعزز قدرة المنظمة على تحقيق عدة غايات مهمة وهي:³

- القدرة على التأثير في فرق العمل.

¹ محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص290.

² محسن بن نايف بن عبيد العتيبي، القيادة الممكنة لدى قادة مدارس التربية الخاصة في محافظة الطائف وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، مجلة البحوث التربوية والنوعية، العدد 07، 2021، ص251.

³ شيما سعيد وداعه الغانمي، مرجع سبق ذكره، صص 22-23.

- تحسين الأداء التنظيمي.
- الإبداع في اتخاذ قرارات هادفة إلى استثمار الجهود بشكل أفضل.
- حث العاملين على تقديم جهود إضافية من أجل أداء المهام الموكلة إليهم.
- تعزيز مبدأ التعاون بين أعضاء المنظمة، بما يؤدي إلى تحسين الفاعلية التنظيمية في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها على المدى البعيد.
- تحفيز المنظمة على إحداث تغييرات دورية وجذرية على هيكلها التنظيمي.
- بناء نوع من الثقة بين القيادة العليا والمرؤوسين، مما يحسن من قدرة المنظمة على العمل بشكل استباقي من أجل مواجهة التهديدات التي تهدد بقاء المنظمة.
- تحفيز العاملين على تحمل المسؤولية في أداء المهام.
- تعزيز شعور العاملين بالكفاءة الذاتية من خلال معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة الخاصة بهم.
- تطوير قدرات العاملين من خلال توفير فرص التدريب المناسبة لهم.
- تعزيز عقلية المديرين على تطوير السلوك القيادي الخاص بالمنظمة.
- تحفيز العاملين والحد من نقاط الفشل التي تعاني منها المنظمة.
- التكيف مع التغيير من خلال مساعدة المنظمة على إحداث تغييرات دورية وجذرية تتلاءم مقدراتها الداخلية.
- تفويض السلطة بشكل يعمل على تحسين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بشأن العمل.

كما أن تبني المنظمة لأسلوب القيادة بالتمكين يجعلها تستفيد من العديد من المزايا أهمها:¹

- تصبح المنظمة أكثر استجابة للسوق ولحاجات العملاء.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية وهذا الأمر يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات وخفض زمن اتخاذ القرار.
- تخفيض تكاليف التشغيل بالنقل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء الوظيفي.
- إطلاق قدرات العاملين الإبداعية والخلاقة لضمان وصول مقترحاتهم وأفكارهم إلى متخذي القرار.
- تساعد على إشباع العديد من الرغبات والدوافع النفسية لدى العاملين.

¹ فاطمة قهيري، فطوم بوزيدي، الإدارة بالتمكين كأسلوب لتفعيل القيادة الإبداعية في المؤسسات الجزائرية، مجلة إضافات اقتصادية، العدد 01، 2017، ص158.

- تساعد على تماسك الجماعات وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.
- يزداد الالتزام بين العاملين لتنفيذ القرارات التي شاركوا فيها وبالتالي الوصول إلى قرارات رشيدة.

ثالثا: علاقة القائد والتابعين في ظل القيادة بالتمكين

حتى تكون عملية التمكين ناجحة وفاعلة لا بد أن تسود العلاقة بين القائد وتابعيه الشروط التالية:¹

- **الاحترام المتبادل:** ينبغي على القائد احترام إنسانية الموظف وقدراته وإمكاناته، بحيث أن الاحترام والودّ ليس لديهما نفس المعنى، أي يمكن أن يحترم الفرد شخصا آخر ولا يُكَيِّن له مشاعر الود.
- **الإخلاص والصدق:** من أجل تحقيق مصلحة العمل يتطلب الأمر التعامل مع المرؤوسين بصدق وأمانة وإخلاص ووضوح، فإذا كانت للقائد بعض الملاحظات على أداء مرؤوسيه يجب أن يعبر عن آرائه بأمانة وإخلاص دون التأثير بعواطفه الشخصية (يحب أو يكره المرؤوس)، وأن يزودهم بتغذية رجعية موضوعية ومفيدة تساعد المرؤوس على تطوير أدائه واكتسابه الثقة في نفسه.
- **تقدير ظروف الآخرين:** يجب أن يضع القائد نفسه مكان المرؤوس حتى يحس بشعوره ويقدر موقفه من وجهة نظر المرؤوس، حتى لا يظلمه ويحكم عليه حكما جائرا.
- **تشجيع الاتصال المفتوح:** أي أن يجعل القائد قنوات الاتصال مفتوحة ومبينة على الصراحة والوضوح والثقة المتبادلة، إذ يشجع مرؤوسيه على إبداء آرائهم وشعورهم واحتياجاتهم بطريقة منتظمة وصريحة.
- **تقبل الآراء:** تكون العلاقة بين القائد وتابعيه بناءة وهادفة إذا كان للمرؤوس الحق في التعبير عن آرائه وشعوره مع ضرورة أن يتقبل القائد تلك الآراء، ولا ينظر إليها على أنها تدخل في اختصاصاته، بدليل أنه قد يحمل المرؤوسون آراء إبداعية تساهم في تطوير العمل وتحسينه، لأن مبدأ تبادل الأفكار والرؤى بين القائد والتابعين يوضح الرغبة في التعاون وعدم الاستعجال، فعندما يشعر العاملون بأن القائد سوف يتبادل الأفكار سيدركون أن أفضل طريقة للتعامل معه هي التعاون المتبادل الذي يؤدي إلى إمكانية التنبؤ بما سيحدث ومن ثم استقرار العلاقة بينهما.

¹ مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 63-64.

رابعاً: مقياس سلوكيات القائد التمكينية

اهتم العديد من الباحثين بدراسة سلوكيات القائد التمكينية وعرضوها في شكل مقياس اعتمده أغلبهم ويتكون من:¹

• **التعبير عن الثقة في أداء المرؤوسين:** وهذا النوع من السلوكيات يشمل العنصرين التاليين:

✓ ليكون القائد ممكناً يجب أن يظهر الثقة لمرؤوسيه.

✓ يجب أن يعتقد القائد يقينا أن المرؤوسين يمكنهم أن يحققوا ما هو متوقع منهم.

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

• **التشجيع على المشاركة في صنع القرار:** وقد حاز هذا البعد على اهتمام كبير من قبل الباحثين، فالقادة هنا عليهم اعتماد أسلوب الإدارة التشاركية وتطبيق هذا الأسلوب يتراوح بين تشجيع المرؤوسين على التعبير عن آرائهم وصولاً إلى منحهم الحرية في صناعة القرار، ويمكن تعريفه أيضاً بأنه درجة استعانة القائد بمدخلات من المرؤوسين حول مشكلة قائمة مع ضمان إشراك الأفراد واندماجهم في عملية صناعة القرار كما يشمل هذا خلق الفرص للأفراد للتعبير عن آرائهم المتعلقة بالعمل واتخاذ قرارات تشاركية مع الإدارة.

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

• **تحسيس القائد بأهمية ومعنى العمل:** وهي سلوكيات يظهرها القائد من خلال الإلهام بقيمة ومعنى الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها، وربط مهام الموظف بقيم وقضايا اجتماعية.

كما تجدر الإشارة إلى أن من سمات القائد الممكّن أنه لا بد أن يكون على دراية تامة ووعي كامل بمجموعة من العوامل في ما يتعلق بعامله ومؤسسته والعلاقة بينهما، وتتمثل هذه العوامل في ما يلي:¹

¹ فوزية برسولي، نعرورة بوبكر، القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 05، 2019، ص ص441-442.

- إدراك أن العاملين هم من يمثلون أهم عنصر لإنجاح المؤسسة، فالقائد الناجح هو الذي يخلق المناخ الملائم للعاملين لتشجيع إبداعاتهم.
- أن يجعل المدير من نفسه مثالا يحتذى به، فالقيادة عن طريق الفعل أهم منها عن طريق الكلام.
- الاهتمام والتركيز على عملية التعلم المستمر للعاملين.
- إعطاء الفرصة للعاملين لتنفيذ أفكارهم والأساليب الجديدة في الإدارة، حيث يكونون أكثر التزاما عند تنفيذ أفكارهم الذاتية، بدلا من إعطائهم الأوامر بما يجب عمله، فحتى لو كانت أفكار القيادة تبدو ممتازة في ظاهرها، إلا أنها كثيرا ما تنتهي بالفشل نتيجة قلة الالتزام من قبل المنفذين.
- احتياج العاملين للشعور بالاهتمام والمساعدة في ما يقومون به من عمل، فذلك من شأنه أن يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم لمساعدة من يحاول مساعدتهم ويهتم بأمرهم.
- استخدام نظام تقييم الأداء ليس كوسيلة للتهديد وإنما كوسيلة لإضفاء الوضوح على دور كل عامل فالعامل لكي يعطي نتائج أفضل لابد أن يشعر بالإنجاز، ومدى قيمة ما يقوم به من عمل.
- الاتصال الفعال يعد مؤشرا هاما للقائد الممكن الناجح، فالفرد الذي لديه معلومات يشعر بالانتماء والقدرة على أداء عمله بشكل أفضل، والاتصال الجيد يتأثر من خلال الاستماع الجيد عما تم إنجازه، فهذا من شأنه أن يبعث برسالة واحدة للعاملين عن أهميتهم وأهمية ما يقومون به من عمل.

خامسا: سلوكيات القائد التمكينية والتمكين

- إن سلوك الفرد العامل يتحدد وفقا لعلاقته مع رئيسه، وسلوك الرئيس بدوره يتعلق بمشاعر وسلوك المرؤوسين نحو التمكين، فالقيادة التمكينية تساهم في تعزيز التمكين في المنظمة وهذا وفقا لما يلي:²
- القيادة التمكينية وأداء العمل: وتعني إعطاء الأفراد فرصة اكبر للتوجيه الذاتي، وتدعم تقاسم القادة السلطة مع المرؤوسين وهذا يؤدي إلى تعزيز الشعور بالتحفيز لدى الأفراد وهذا نتيجة سلوك الرؤساء الإيجابي اتجاههم وبهذا يؤدي الأفراد أعمالهم بكفاءة وفعالية ويسعون دائما لتحقيق أفضل النتائج.
 - القيادة التمكينية والإبداع الفردي: هذا الأسلوب القيادي يدعم حب الأفراد لعملهم، التحكم الذاتي والمشاركة في اتخاذ القرارات وإزالة القيود بين الرئيس والمرؤوس، كل هذه العوامل تمكن الأفراد من استكشاف

¹ عالية عبد الحميد مرسي عارف، تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المؤسسات العاملة المصرية، أطروحة دكتوراه في الفلسفة، جامعة القاهرة، مصر، 2004، ص ص 61-62.

² جنات بوخمخم، مرجع سبق ذكره، ص 60.

البدائل الإبداعية قبل معالجة المشكلة وبالتالي يولدون أفكار جديدة ومفيدة لتحسين سواء الأداء الفردي أو الجماعي في العمل.

• القيادة التمكينية وإبداع الفريق: هذا الأسلوب يؤدي إلى اهتمام الأفراد بالعمل، ويشعرهم بأهمية الأعمال التي يقومون بها، ونظرا لتمتع الأفراد بقدر كبير من السلطة وهذا يكون مشجع لإنتاج الأفكار وتقديم الحلول الجديدة للحفاظ على أداء المنظمة وقدرتها التنافسية.

المطلب الثاني: دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين

إن الفرض الرئيسي في عملية التمكين هو أن يتم تفويض سلطة اتخاذ القرار للموظفين في الصفوف الأمامية، لكي يتمكنوا من الاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على السلطة والتوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين فبالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات¹، إضافة لما ذكر سابقا نجد إقبال القادة على منح العاملين حرية التصرف وعدم حجب المعلومات عنهم وتوفير الموارد اللازمة لهم لتمكينهم من إنجاز عملهم بالمستوى المطلوب².

وأحد أهم التغييرات الأساسية التي ستحدث من جراء تبني برامج التمكين ستكون بالطبع دور القيادة في عملية التمكين، فالقادة بحاجة إلى تغيير الأدوار التقليدية التي كانوا يقومون بها في السابق، فخلال عملية التمكين يحتاج القادة أن يلعبوا الدور الأساسي في توجيه الأفراد والمؤسسات نحو تحقيق الأهداف التي يسعون لبلوغها، إذ يشكل القائد قيمة مضافة للمؤسسة من خلال مساعدة العاملين على التعلم والتطور والنمو، وتهيئة البيئة الصحيحة ليشعر العاملون بقدرتهم على اتخاذ قرارات لأنفسهم عن طريق تطوير الثقة بالنفس وبالأخرين، فتمكين المرؤوسين لا يقلل من دور القادة في المؤسسات، بل بالعكس تصبح تصرفات القادة أكثر أهمية من أجل خلق البيئة المناسبة للتمكين، ولكي يكون القائد ممكنا فمن الضروري إمامه أولا بالمهارات العلمية والتقنية

¹ سعيد بن ظافر علي آل تركي القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص ص 63-64.

² Itsara Boonyarit et al, *Leadership, Empowerment and Attitude outcomes*, The journal of behavioral science, Vol 05, No 01, 2010, p02.

اللازمة لأداء دوره الجديد، ولكي يستطيع القائد تمكين غيره لابد أن يكون ممكنا في المقام الأول، فإذا لم يكتشف القائد نفسه من حيث دوافعه وقائمة أولوياته، فإن فهمه للآخرين ممن حوله سيكون محدودا¹.

إن للقائد دور مهم في عملية التمكين ضمن أي منظمة، وعليه فقد اقترح (Greasly et al, 2005) أنه من أجل التحدث عن التمكين بطريقة جديدة فإن الحاجة ملحة لدراسة دور المدير أو القائد، حيث أن الطريقة التي يستخدمها القائد لتطبيق التمكين والمحافظة عليه لها تأثير كبير ومهم على الشعور بالتمكين لدى العاملين؛ إذ أن القائد مسؤول عن إيجاد هدف مشترك، ومسؤول أيضا عن مراقبة ما إذا كان مرؤوسوه يشعرون بالتمكين أم لا بشكل مستمر، إضافة إلى دوره في الاعتراف وفي تقدير المساهمات التي قام بها العاملون، وذلك من خلال التأكيد على أهمية الجهود التي بذلها العاملون، وأيضا من خلال تدريبهم، إضافة إلى كون القائد عاملا مؤثرا في بناء فرق العمل وتطويرها بالتركيز على الإستراتيجيات التي تشجع الإدارة الذاتية واستقلالية قرارات الفريق، زد على ذلك أنه في ظل المنظمة الممكنة يمنح الرؤساء أعضاء الفريق مزيدا من التفويض، ومجالا أوسع من التخطيط والتنفيذ والتقييم للأداء، كذلك فإنهم يمكنون الأعضاء في الفريق من خلال تغيير نمط الرقابة المعمول به من قبل الرؤساء، وهذا لا يعني أن يتمتع الرؤساء عن تقديم التوجيه والإرشاد والدعم للمرؤوسين ولأعضاء الفريق كلما طلبوا ذلك، أي أنه يجب على القادة المساعدة في تطوير مهارات العاملين والالتزام بذلك لكي يؤدوا دورهم بفاعلية في ظل منظمة ممكنة².

وتجدر الإشارة إلى أن هناك علاقة وطيدة بين القيادة وتمكين الموظفين، من خلال الأثر الإيجابي للقيادة على التمكين الإداري بالنسبة للموظفين من خلال تمكينهم من اتخاذ القرارات التي تخص عملهم بالإضافة إلى نقل سلطات وصلاحيات العمل إليهم، كما أن القادة يستطيعون خلق مناخ صحي وتهيئة الظروف الملائمة لتمكين الموظفين وتحفيزهم على الأداء الجيد ورفع معنوياتهم وشحن طاقاتهم وبث روح التعاون فيما بينهم، وهذا بالنهاية يشكل محورا هاما وأساسيا في تمكين العاملين، وبهذا فإن القيادة التي تدعم المشاركة في اتخاذ القرار والتفويض الإداري تشكل عمود الأساس في تحقيق تمكين العاملين³.

وأشار كل من (Buchanan & Huczynski) إلى دور القيادة التحويلية كأحد أنواع القيادة الذكية التي تمكن الأفراد من تحقيق أهداف المؤسسة، والتي يستعمل فيها القائد الأسلوب المحفز من خلال تبادل الآراء

¹ فاطنة بلقرع، مرجع سبق ذكره، ص ص60-61.

² يوسف بزنيار، مرجع سبق ذكره، ص 231.

³ أبو بكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص 32.

وطرح الأفكار ومناقشتها مع العاملين، وتزويدهم بالأفكار الجديدة وإعطائهم الثقة والأمان بتواصله المستمر معهم ودفعتهم إلى الإنجاز المبدع، كما أشار (عمر أحمد همشري) إلى أن القائد التحويلي يعمل على بناء اهتمامات مشتركة بين كل من القيادة والأفراد للوصول إلى رؤية جماعية مشتركة بإنشاء علاقة تكافلية في ما بينهم، وهو قائد يؤمن بقيمة العاملين معه ويعلم تماما أن عملية التحويل لا تتم بدون مشاركتهم، فهو معني بتفويض الصلاحيات للآخرين وتمكين العاملين معه من تحقيق ذاتهم وتجسيد تميزهم في العمل والأداء¹.

ويمثل التمكين أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية، حيث يتميز القائد التحويلي بتشجيعه على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بطرق جديدة، وفي القيادة التحويلية عناصر هامة تلتقي مع نمط القيادة بالتمكين، وهذه العناصر هي:²

- **خلق الرؤية:** فالقائد الناجح هو الذي يخلق رؤية ويصنع للمنظمة إحساسا بالاتجاه ووحدة اتجاه، بتوصيل رؤيته وأهدافه الإستراتيجية للعاملين فيشعرون بانتمائهم لها.
- **الكاريزما:** خلق الحماس في نفوس المرؤوسين والإيمان بأهداف المنظمة والولاء والفخر بها وخلق الثقة بالمرؤوسين.
- **الرمزية:** خلق الرموز والشعارات والمناسبات بشكل منتظم من أجل الاحتفال بالتميز والإنجاز ومكافأة المتميزين.
- **التمكين:** مساعدة الآخرين والأخذ بأيديهم نحو التنمية والتميز وإزالة الحواجز التي قد تعيق الأداء المتميز والمشاركة في تحمل المسؤولية.
- **استثارة الذكاء عند الآخرين:** استثارة قدرات العاملين الخلاقة وقدراتهم الذهنية العالية في حل مشاكل العمل أو في التفكير الخلاق بخلق أفكار خلاقة.
- **الأمانة والاستقامة:** القيادة هي القدوة للعاملين في الأمانة والإخلاص والتفاني والصدق.

يعتبر التمكين إحدى الآليات لتطوير الموظفين على المدى الطويل، وتشير الدراسات السابقة لـ (Bass) إلى أن الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية تدعم تمكين العاملين في المنظمات، فالقادة التحويليون مقتنعون وقادرون على غرس رؤية إيجابية للمنظمة بين الموظفين، وتعتبر خاصية الكاريزما محددًا للتمكين

¹ زكية ججيق، مرجع سبق ذكره، ص 89.

² علي مكيد، فاطنة بلقرع، القيادة بالتمكين في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 06، العدد 02، 2012، ص 380.

فالقائد الكاريزمي يمكنه تعزيز التمكين من خلال إعطاء معنى ورؤية للعمل، والشعور بملكية الوظيفة وكذلك خلق التأزر ومناخ من الثقة الذي يعزز روح الفريق، بالإضافة إلى ذلك فإن القائد الكاريزمي يشجع الموظفين على المشاركة في صناعة القرار مما يحفزهم على تطوير مهاراتهم ومعارفهم باستمرار وبالتالي يزيد من شعورهم بالمسؤولية ويكسبهم الثقة بالنفس والمهارات الفنية الخاصة بالوظيفة، ويعزز من الانتماء النفسي للمنظمة؛ كما يستخدم القادة التحويليون التحفيز الإلهامي لتمكين الموظفين، إذ يعتبر تفويض بعض الصلاحيات للموظفين شرطا مسبقا لتعزيز التحفيز الإلهامي، كونه يمنح للموظفين إحساسا بالتقدير من طرف منظماتهم؛ وتعد الاعتبارات الفردية مهمة بنفس القدر لتشجيع الموظفين على قبول مبادرة التمكين حيث يميل الموظفون إلى التحفيز عندما يمنحهم القادة اهتماما فرديا، وبينون نظام تدريب لتطوير خبراتهم بشكل فردي، علاوة على ذلك يقدر الموظفون وظائفهم بدرجة عالية عندما يتم معاملتهم بإنصاف وتقدير والجدير بالذكر أن الدراسات الحديثة تشير إلى أن القادة التحويليين يميلون إلى تشجيع أو تحفيز قبول العاملين للتمكين، فكل عناصر القيادة التحويلية التي تصورها (Bass) ترتبط بشكل إيجابي ومرتفع مع نجاح التمكين، بعبارة أخرى فإن هذه العناصر تم تقييمها كمكونات عالمية للسلوك التحويلي لتمكين الموظفين في مكان العمل¹.

¹ Sang Long Choi et al, *Transformational Leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment*, Human Resources for health, Vol 14, No 73, 2016, p05.

خلاصة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل مناقشة دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين حيث تطرقنا إلى العديد من الجوانب المهمة، وقد توصلنا إلى أن التمكين مفهوم إداري معاصر اختلف العلماء والباحثون في تقديم تعريف جامع وموحد له نظرا لتعدد منطلقاتهم الفكرية، وبالرغم من وجود الاختلاف إلا أنهم اتفقوا على ضرورة وجود عنصر الثقة بين الإدارة والعاملين، إلى جانب تفويض الإدارة للعاملين جزءا من سلطاتها ومشاركتهم في اتخاذ القرار من خلال تزويدهم بالمعلومات الضرورية كما ونوعا وفي الوقت المناسب، بالإضافة إلى إيجاد نظام عادل للحوافز والعمل على تنمية قدراتهم وتعزيزها من خلال التدريب.

وعلى اعتبار أن التمكين يشكل أحد الأعمدة التي تقوم عليها إستراتيجية المؤسسة لمواجهة مختلف التغيرات والتحديات، فإن ذلك يتطلب توفر مجموعة من المقومات الأساسية التي تسمح بخلق بيئة مناسبة لتبني أسلوب التمكين، إلى جانب حاجتها إلى نموذج عملي يهدف استعماله كمصباح إرشادي، بحيث يتلاءم هذا النموذج مع مواردها البشرية وبيئتها التنظيمية، إمكانياتها، طبيعة نشاطها وما تواجهه من تحديات في بيئتها الخارجية.

كما تم التوصل إلى أن القيادة التحويلية تساهم بشكل فعال في دعم عمليات تمكين العاملين داخل المؤسسة بما يضمن لها استدامة ميزتها التنافسية، فالقائد التحويلي يعمل على بناء اهتمامات مشتركة بين كل من القيادة والأفراد للوصول إلى رؤية جماعية مشتركة بإنشاء علاقة تكافلية في ما بينهم، وهو قائد يؤمن بقيمة العاملين معه ويعلم تماما أن عملية التحويل لا تتم بدون مشاركتهم، فهو معني بتفويض الصلاحيات للآخرين وتمكين العاملين معه من تحقيق ذاتهم وتجسيد تميزهم في العمل والأداء.

المفصل الثالث

دراسة تحليلية لدور القيادة
التحويلية في عمّالين العاملين في
المؤسسة اطنائية بولاية سكيكدة



تمهيد:

بعد إمامنا بالجانب النظري للموضوع بحيث تم التطرق من خلال الفصلين السابقين لمختلف متغيرات الدراسة والمتمثلة في كل من القيادة التحويلية وتمكين العاملين، إلى جانب تحليل العلاقة بينهما نظريا، ننتقل إلى الدراسة الميدانية التي تسمح بملامسة الواقع، وقد وقع الاختيار على المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة لإسقاط ما تم التوصل إليه عليها بهدف التعرف على مدى التوافق بين النتائج المتوصل إليها في الجانب النظري مع الواقع العملي على اعتبارها مؤسسة وطنية رائدة ومتميزة على المستوى الوطني.

وعلى هذا الأساس تم تخصيص هذا الفصل لتقديم الإطار العام للمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، ومن ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية والإجابة على فرضياتها من خلال تحديد الأدوات المستخدمة للوصول إلى الأهداف الرئيسية للدراسة بالإشارة إلى نموذج الدراسة المعتمد، أداة الدراسة التي تم الاعتماد إليها في عملية جمع البيانات، كذلك الاختبارات الإحصائية المستخدمة في المعالجة الإحصائية للبيانات ليتم في ما بعد وصف خصائص مفردات العينة ومتغيرات الدراسة، وفي الأخير يتم الإجابة على فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.

بناء على ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث كما يلي:

- ✪ المبحث الأول: تقديم المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة
- ✪ المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
- ✪ المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة
- ✪ المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

المبحث الأول: تقديم المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة

تعتبر الموانئ أحد العناصر الهامة في منظومة النقل البحري، إذ تلعب دور الريادة في التجارة الخارجية، فتمو اقتصاد دولة ما يعتمد على معدل النمو في تجارتها الخارجية، هذا النمو الذي يرتبط لا محالة بما تطبقه من فكر تسويقي وإدارة ناجحة في موانئها، وبما تقدمه من خدمات متكاملة سواء من حيث الجودة أو السرعة في تنفيذها وأدائها، وبما أن الجزائر تتموقع على مساحة 1200 كم وتملك 13 ميناء تجاري مما يحتم عليها الاهتمام بموانئها وتطويرها¹.

وتعتبر المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة من أهم المؤسسات المينائية المتواجدة بالقطر الجزائري، على اعتبار أنها تساهم بنسبة كبيرة في المبادلات البحرية الجزائرية بفضل الموقع الاستراتيجي الذي يحتله الميناء كما أنه يمثل حلقة وصل بين العديد من مناطق الإنتاج، ولذلك تم اختيار هذه المؤسسة المتميزة لتكون محلا ومركزا لدراستنا التطبيقية.

وقد تم تخصيص هذا المبحث ليكون بمثابة مدخل للدراسة الميدانية، حيث سيتم التطرق في البداية إلى مراحل تطور النظام المينائي الجزائري، لنعرج في ما بعد على نشأة وتطور المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة هيكلها التنظيمي، أهدافها وأنشطتها.

المطلب الأول: مراحل تطور النظام المينائي الجزائري

يلعب الميناء دورا رائدا في مجال النقل البحري وتفعيل حركة التجارة الخارجية بواسطة الخدمات القيمة التي يقدمها، وقد خصّص المشرع الجزائري تعريفا جامعا للميناء بحيث اعتبره "نقطة من ساحل البحر، مهيأة ومجهزة لاستقبال السفن وإيوائها وتأمين جميع عمليات التجارة البحرية والصيد البحري والنزهة"²، وعليه يتضح أن الميناء يجمع بين ثلاث عوامل أساسية كل منها يكمل الآخر، عامل جغرافي متمثل في المساحة الجغرافية التي يشغلها الميناء، وثانيا عامل إداري يخص الهيئة الإدارية القائمة على تسيير شؤون الميناء باعتباره مرفق عام، أما ثالثا وأخيرا عامل اقتصادي يعبر عن الدور الاقتصادي للميناء باعتباره منفذ

¹ حياة بن عيسى، تطوير الموانئ وصيانتها - واقع الموانئ الجزائرية-، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، المجلد 01، العدد 01، 2015، ص ص112-113.

² المادة 888 من قانون 05/98، القانون البحري الجزائري، الجريدة الرسمية، رقم 57، ص 03.

العمليات التجارية والبحرية ومأوى السفن والبضائع¹.

وقد مرّ النظام المينائي الجزائري بعدة مراحل نوردتها كما يلي:²

- **المرحلة الأولى (1962-1971):** بموجب المرسوم رقم 63-443 والمؤرخ في 09/11/1963 الذي يتضمن تطبيق المرسوم المتعلق بالنظام الخاص بالموانئ المستقلة (المرسوم رقم 62-203 المؤرخ في 21/02/1962) أصبح التنظيم بموانئنا يتميز بالاستقلالية وخاصة الموانئ الأساسية للبلاد (الجزائر وهران، عنابة)، وكذلك بنظام الالتزام بغرف التجارة بالنسبة للموانئ الأخرى، وتميزت هذه المرحلة بالفصل بين وظيفة الاستغلال ووظيفة الأشغال العمومية وقد كان للوحدات المينائية عند إنشائها سلطات واسعة في ميدان الاستغلال كالأشغال العمومية والأمن الملاحي، كما أنه لم يكن للموانئ الاستقلالية المالية بل كانت تخضع لنظام المحاسبة الإدارية.

- **المرحلة الثانية (1971-1982):** في سنة 1971 تم إنشاء سلطة مينائية وطنية وهي الديوان الوطني للموانئ (ONP) بموجب المرسوم رقم 71-29 بتاريخ 1971 وكذلك الشركة الوطنية للمناولة (SONAMA) والشركة الوطنية للعبور والمخازن العامة (SONATMAG)، فالسلطة المينائية عملت على إدخال قطاع الموانئ ضمن القطاع العمومي وهذا بالنسبة للنشاطات التابعة للقطاع الخاص ومنها ما يمارس من طرف متعامل أجنبي (كالقيادة، الإرشاد، التموين، العبور، المناولة.....)، وهذا يدخل في إطار الإستراتيجية العامة للاقتصاد الوطني والتي نصت عليها وحددتها المخططات الوطنية؛ وقد تميزت هذه المرحلة بإنشاء الديوان الوطني للموانئ (ONP) كسلطة عمومية تتولى مهمة التنسيق بين مختلف المتعاملين عند قيامهم بالأنشطة المينائية وكذلك لها سلطة تسيير وتأمين الميناء باسم الدولة، كما تميزت هذه المرحلة بالتنسيق بين الأسعار المينائية ومرونة في توزيع الموارد، بالإضافة إلى النزاع القائم بين كفاءات قطاع الأشغال العمومية والسلطات الأخرى في إطار تطوير الميناء وصعوبة التنسيق والفصل في النزاعات بين مختلف المتعاملين.

¹ خديجة بلحاج، النظام القانوني لتسيير الموانئ البحرية في الجزائر، مجلة قانون النقل والنشاطات المينائية، المجلد 04، العدد 01، 2017، ص 21.

² لمزيد أنظر أكثر: ربيعة حملاوي، مردودية المؤسسات المينائية - دراسة حالة مؤسسة ميناء الجزائر-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007/2008.

- المرحلة الثالثة (1982-2000): بهدف تحقيق اللامركزية في التسيير وتحقيق الانسجام بين حجم المؤسسة ومستوى كفاءتها المينائية، تم إعادة هيكلة المؤسسة العمومية سنة 1982، لذا حلّ كل من الديوان الوطني للموانئ (ONP) والشركة الوطنية للمناولة (SONAMA)، وبموجب المرسوم رقم 82-283 المؤرخ في 14/04/1982 تم إدماج وحداتها المحلية ضمن (10) مؤسسات مينائية فأصبحت المؤسسة العمومية سنة 1982 مؤسسة اشتراكية ذات صبغة اقتصادية مهمتها استغلال الوسائل والتجهيزات المينائية والقيام بأشغال الصيانة والإصلاح إلى جانب المناولة، ونتج عن ذلك توحد مركز القرار بغية تسهيل عملية تسيير حركة النقل بشكل دقيق خاصة عند الاستيراد؛ إلا أنه وبعد عشر سنوات من النشاط لوحظ سيطرة النشاطات التجارية على حساب نشاطات السلطة المينائية وصعوبة التنسيق والتحكم في الأنشطة بين المتعاملين ومستخدمي الميناء والذين كانوا مصدرا للنزاعات الحادة مما أدى إلى اختلال الأنشطة الذي نتج عنه زيادة في التكاليف خاصة تلك المتعلقة بالعبور، وعدم الاستغلال العقلاني لمختلف الإمكانيات المالية والمادية إلى جانب ضعف إنتاجية العامل والأرصفة والميناء عموما، وغياب روح المبادرة والتسهيل من أجل تحفيز الاستثمارات الخاصة.

لتنم بعد ذلك عملية إعادة هيكلة أخرى سنة 1989، فأُنشئت المؤسسة المينائية L'EPAL ذات شخصية معنوية مستقلة.

- المرحلة الرابعة (الخصوصية): تم في هذه المرحلة إعادة تشكيل القانون البحري وإنشاء السلطة المينائية بحيث جاء هذا التغيير في إطار الإصلاح الاقتصادي الشامل، والذي تقوم به الجزائر بغية تحقيق المردودية والتحكم في التكاليف، وقد تميزت هذه المرحلة بالفصل بين نشاطات الخدمة العمومية والنشاطات التجارية وضع إطار قانوني للعلاقات بين الدول ومختلف المستعملين للميناء، بالإضافة إلى السلطة المينائية ذاتها تقسيم وتوزيع متناسق بين الموارد المينائية، سيولة في ترقية الاستثمارات المينائية العمومية والخاصة، إلى جانب إنشاء وحدات جديدة (السلطات المينائية الجهوية "الشرق، الوسط، الغرب" بموجب المرسوم رقم 199 المؤرخ في 18/08/1999)، وعزل النشاطات التجارية عن السلطة المينائية (تسيير الأملاك المينائية والأمن....)، من خلال القضاء على احتكار الدولة لنشاطات الخدمة التجارية وذلك بتطوير مساهمة القطاع الخاص في الموانئ، مع السماح للمستعملين الرئيسيين للموانئ (المجهر، صاحب الشحنة الخاصة) بتسيير الخدمة العمومية المينائية، بالإضافة إلى تشجيع الخواص على القيام بالنشاطات التجارية المينائية من خلال إبرام عقود الامتياز، الإيجار، وتقديم رخص للمستثمرين الأجانب.

المطلب الثاني: نشأة وتطور المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة

تعتبر المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة ركيزة النشاط الاقتصادي بالولاية، ومن أهم المؤسسات الوطنية والمينائية، وعليه سنحاول في ما يلي عرض التطور التاريخي للمؤسسة المينائية بولاية سكيكدة ومن ثم التعريف بها.

أولاً: نبذة تاريخية حول المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة

هناك العديد من المراحل والتطورات التي مرت بها المؤسسة المينائية إلى أن وصلت إلى وضعيتها الحالية، والتي يمكن توضيحها كما يلي:

• خلال القرنين السابع والثامن ما قبل الميلاد أسس القرطاجيون إمبراطوريتهم والتي امتدت حدودها إلى غاية شمال إفريقيا، حيث ساعد خليج النوميديين على تأسيس مبسط تجاري للسلع، فبتحطيم قرطاج سنة 147 قبل الميلاد أسس الرومان مدينة روسيكادا المعروفة حالياً بسكيكدة، وتطلب وصول الميناء إلى الوضعية الحالية أكثر من 125 سنة.

• عند نهاية سنة 1839م كان الميناء عبارة عن مرفأ صغير، بُني من أعمدة من الحديد الصلب حيث لا تستطيع السفن القيام بعملية التفريغ مباشرة على أرضية المرفأ بل تفرغ حمولتها على رمال شاطئ خليج سطورة المتواجد على بعد 3 كلم غرب المرفأ، ثم تحمل السلع من خلال عربات مسطحة والتي توصلها إلى مدينة سكيكدة.

• وكان المشروع النهائي المصادق عليه إبان الاستعمار الفرنسي سنة 1860، يشتمل على:

- بناء الحاجز الكبير الذي يمتد على طول 1400 متر.

- بناء حاجز أفقي ليكون حوض مائي مؤقت.

- بناء حاجز القصر الأخضر.

• ظل ميناء سكيكدة ثانوي إلى غاية 1969، حيث استأنفت به الأعمال الكبرى التي حولته إلى ميناء مختلط للمحروقات، وتمت الأعمال نهائياً سنة 1972، حيث أنه في سنة 1968 تم إنشاء المنطقة الصناعية في سهل العربي بن مهدي (شرق مصب نهر واد الصفصاف)، وموازة مع ذلك تم إنشاء ميناء متخصص بالمحروقات، حيث انطلقت الأشغال في جانفي 1970 وتمت سنة 1972، وقد تم في هذا الصدد

إنشاء رصيف رئيسي بطول 1875 متر، ورصيف ثانوي بطول 650 متر.

- في سنة 1981 تم القيام بعمليات تهيئة، وعمليات تنظيف لزيادة طاقة استقبال الميناء، حيث تم إنشاء رصيف "Marinelle" وبقيت الأشغال به حتى الانتهاء من تهيئته كرصيف تجاري سنة 1985.
- أما بخصوص نشاط الصيد البحري، فقد حول إلى ميناء سطورة الذي أصبح ميناء للصيد البحري والنزهة وهذا ابتداء من 24 فيفري 1981.
- ومن الناحية الإدارية ففي سنة 1981 أصبحت المؤسسة المينائية لسكيكدة هي التي تتكفل بتسيير العمليات داخل الميناء، وبدءا من سنة 1989 تحولت إلى مؤسسة عمومية اقتصادية.
- في سنة 2001 تم تدشين برج المراقبة الجديد الذي شيد بطريقة فنية متميزة.
- في سنة 2005 تم تنصيب منصات عائمة في عرض البحر لشحن وتفريغ الناقلات العملاقة.
- في سنة 2007 تم تهيئة ميناء جاف على مساحة 7 هكتار وتهيئة الأرصفة لتتاسب المعايير العالمية.

ثانيا: التعريف بالمؤسسة المينائية بولاية سكيكدة

تأسست المؤسسة بمقتضى المرسوم رقم 82-284 المؤرخ في 14 أوت 1982 في خضم برنامج إعادة الهيكلة للمؤسسات، حيث أسندت إلى هذه المؤسسة المهام التي كانت على عاتق الوحدة المنحلة والتي عن طريق إعادة هيكلتها، أنشئت المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة وهذه الوحدات هي:

- الديوان الوطني للموانئ (ONP).

- الشركة الوطنية للشحن والتفريغ (SONAMA).

- الشركة الوطنية لسحب البواخر (CNAN).

وتعتبر المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم مسيرة عن طريق القانون والأنظمة الخاصة باستقلالية المؤسسات، تقع بالمنطقة الصناعية الصغرى " فهد الأسود" بسكيكدة، ويبلغ عدد عمال المؤسسة 1905 عامل، وأما رأسمالها فيبلغ 9.000.000.000 دج بملكية مساهم وحيد والمتمثل في مؤسسة تسيير الدولة (SOGÉ PORT).

أما بالنسبة للفروع والمساهمات، فللمؤسسة ثلاثة فروع وهي:

- مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري (EGPP) بحصة 100%.

- مؤسسة النسق اللوجستيكي بحصة 66%.
- خدمة الحاويات سكيكدة (S.C.S) بحصة 52.3%.

وللمؤسسة مساهمة في الشركات التالية:

- مجمع (CNAM) بنسبة مساهمة 8.7%.
- شركة النقل وعمليات الرفع والملحقات (STORA) بنسبة 20%.
- شركة تسيير نهائي نقل المحروقات (SGTH) بنسبة 15%.
- شركة الاستثمار الفندقية (SIH) بنسبة 6.2%.

وتحتوي المؤسسة على 5 موانئ تتربع على مساحة قدرها 30 كلم ومن أهم هذه الموانئ ما يلي:

- ميناء القل والمرسى وسطورة: مختص في صيد السمك.
- ميناء مزدوج: يعتبر من أقدم الموانئ وهو الميناء التاريخي للمدينة ويتضمن كل النشاطات التجارية لمختلف السلع إلى جانب المحروقات والمسافرين.
- الميناء الجديد: مختص في الهيدروكربون.

ومن أهم الشهادات التي حصلت عليها المؤسسة ISO 9001 V، OHSAS 18001 V 2007

، 2008 ، ISO 14001 V 2004

والجدول الآتي يلخص أهم المعلومات المتعلقة بالمؤسسة المينائية بولاية سكيكدة:

دراسة تحليلية لدور القيادة التحويلية في تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة

الجدول رقم (3-1): بطاقة هوية للمؤسسة المينائية بولاية سكيكدة

التسمية	المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة (Entreprise Portuaire de Skikda) بالاختصار EPS.
الشكل القانوني	مؤسسة عمومية اقتصادية، شركة ذات أسهم تخضع للقوانين والتنظيمات المتعلقة باستقلالية المؤسسات.
تاريخ الإنشاء	بموجب المرسوم رقم 82-284 المؤرخ في 14/08/1982 وتعديل القانون الأساسي إلى شركة ذات أسهم بتاريخ 1989/03/21.
المقر الاجتماعي	طريق رأس الماعز ص.ب. 65- سكيكدة 21.000 الجزائر .
رأس المال الاجتماعي	9.000.000.000 دج بحوزة مساهم وحيد، شركة تسيير مساهمات الدولة "الميناء" (SOGEPORIS).
التنظيم	تنظم المؤسسة على شكل هيئة تسيير المؤسسة، حيث يسير المؤسسة مجلس إدارة يتكون من ستة (06) أعضاء، أربعة (04) أعضاء يمثلون شركة تسيير مساهمات الدولة "الميناء" باختصار (SOGEPORIS)، وعضوين يمثلان العمال، والمؤسسة منظمة هعلى شكل مديرية عامة أحادية الوحدة.
العاملون	عدهم 1905 عاملا.
شهادة النوعية	ISO 9001 V 2008، ISO 14001 V 2004.
الموقع الجغرافي	36.°53.°20 خط عرض شمالا. 06.°54.°30 خط طول شرقا.
المساحة التجارية	<ul style="list-style-type: none"> ▪ المساحة الداخلية : 198631 م² - مساحات أرضية : 180975 م² - مخازن و حظائر : 17656 م² ▪ المساحة الخارجية : 298094 م² - الميناء الجاف : 180000 م² - مستودع خاضع للجمارك : 20294 م² - مستودعات مختلفة : 77800 م² - فرع SCS : 20000 م²
القدرات المينائية للعبور	وهي عبور السلع عموما، حيث تقدر بـ 4.000.000 طن/سنة، في 14 موقع في الرصيف بمجموع MI 2.180 للرصيف، عبور المحروقات وتقدر بـ 30.000.000 طن / سنة، 10 أرصفة عائمة للسفن من 25 إلى 130.000 طن DWT، وعوامتين في عرض البحر بسعة 300.000 طن DWT .

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق من مديرية الموارد البشرية للمؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية بولاية سكيكدة

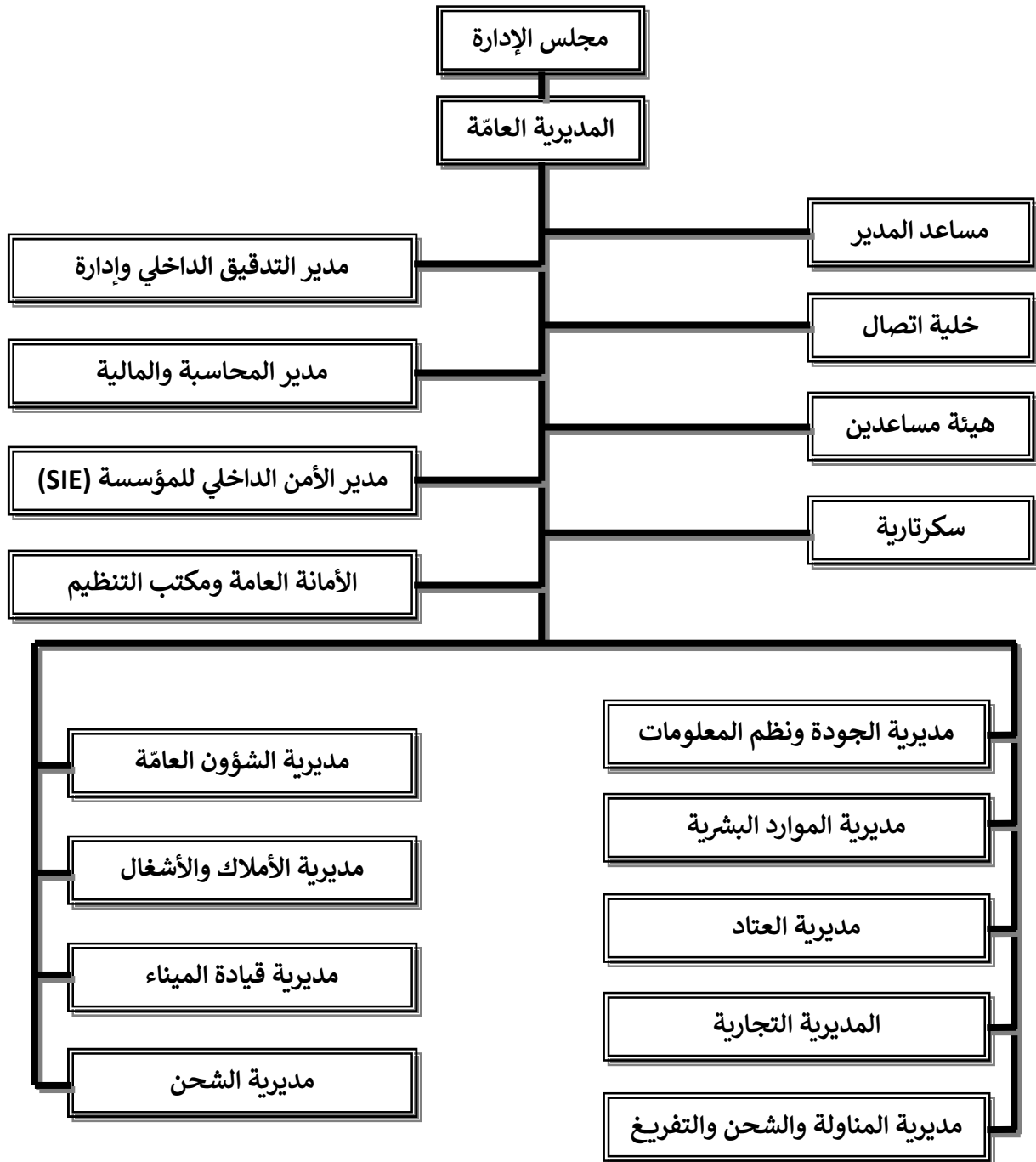
يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية بولاية سكيكدة صورة لبنية المؤسسة والذي على ضوءه يتم توزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة بالطريقة التي تتناسب مع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تماشيا مع ظروفها ونشاطها العام، فهو يعتبر خريطة تنظيمية توضح التبعية داخل المؤسسة لتحقيق اتصال داخلي فعال وإشراك العاملين في قرارات المؤسسة، ويضم الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية بولاية سكيكدة اثنا

دراسة تحليلية لدور القيادة التحويلية في تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة

الفصل الثالث

عشر مديرية مركزية تعمل بالتنسيق مع المديرية العامة التي تعتبر أعلى سلطة بالمؤسسة ورأس الهيكل التنظيمي (وهذا حسب آخر تحديث تم تقديمه من طرف مديرية الموارد البشرية سنة 2021)، ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية بولاية سكيكدة



المصدر: مديرية الموارد البشرية للمؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

يدير المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة مجلس إدارة، يسيروها رئيس مجلس الإدارة (المدير العام) يساعده في مهامه نائب المدير العام والمديرون وهيئة من المساعدين.

المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة منظمة ومهيكلتة من مديرية عامة واثنى عشر مديرية مركزية وهي كالتالي:

- مديرية التدقيق وإدارة المخاطر .
- مديرية المالية والمحاسبة.
- مديرية الأمن الداخلي للمؤسسة (SIE).
- مديرية الجودة ونظم المعلومات.
- مديرية الشؤون العامة.
- مديرية الموارد البشرية.
- مديرية الأملاك والأشغال.
- مديرية العتاد.
- مديرية قيادة الميناء .
- المديرية التجارية.
- مديرية السحب.
- مديرية المناولة و الشحن والتفريغ.

وفي ما يلي عرض مفصل وموجز لكل مديريةية:

1. المديرية العامة: وهي مسؤولة عن تحديد وتطوير الخطط التشغيلية لتنفيذ الإستراتيجية؛ لتنفيذ قرارات مجلس الإدارة، قيادة وتنسيق ومراقبة تسيير المديرية الوظيفية والتشغيلية التي تساهم في تنفيذ الخطط التشغيلية.

يساعد المدير العام في إطار إدارة المؤسسة أمين عام وفريق عمل يتألف من:

- مدير التدقيق وإدارة المخاطر.
- مدير المحاسبة والمالية.
- مدير الأمن الداخلي للمؤسسة.

- خلية اتصال.
- هيئة مساعدين.
- مكتب النظام العام.
- سكرتاريه.

2. مديرية التدقيق وإدارة المخاطر: وهي مكلفة بما يلي:

- التأكد من تحقيق الأهداف المتعلقة بأنشطة المؤسسة وتقديم توصيات للتحسينات اللازمة للتعامل مع أي أعطال محتملة.
- وضع وتنفيذ وتقييم خطة التدقيق السنوية المصادق عليها من قبل مجلس الإدارة.
- تقييم الأنظمة الموضوعة لتنظيم المؤسسة، ولاسيما من حيث جودة وسلامة المعلومات التشغيلية والمالية ومن حيث إدارة المخاطر وحماية الأصول.
- التأكد من تطبيق الإجراءات والتعليمات واللوائح والقوانين والمعايير وما إلى ذلك.
- يتم تنفيذ أعمال ومهام قسم التدقيق وإدارة المخاطر من قبل هيئة مراجعين متعددي التخصصات.

3. **مديرية المالية والمحاسبة:** تهتم بتزويد المؤسسة بالموارد المالية والتقنيات اللازمة لتشغيلها وتطويرها وحمايتها، من خلال مراقبة استخدام الأصول وربحية العمليات التي يتم تخصيصها لها من أجل ضمان الاستدامة المالية للمؤسسة من خلال التحكم في ربحيتها الإجمالية وحماية استقلاليتها المالية؛ كما تهتم بإدارة وإنتاج وحفظ المستندات المحاسبية وفقا للأنظمة المعمول بها (الدفتر اليومي، دفتر الجرد، البيانات المالية) وتنقسم إلى:

- **قسم المالية:** وهو مسؤول عن الإشراف على إدارة السيولة النقدية للمؤسسة وتعظيم الاستفادة منها وتطوير الميزانية النقدية وخطة التمويل واحترام الالتزامات المالية للمؤسسة.
- **قسم المحاسبة:** وهو مسؤول عن ضمان معالجة المحاسبة العامة والتحليلية في الوقت المحدد، وإعداد البيانات المالية الدورية والميزانية الضريبية في الوقت المحدد.

4. مديرية الأمن الداخلي للمؤسسة (SIE): وهي مكلفة بما يلي:

- تنفيذ جميع الإجراءات الخاصة بحماية التراث العام والمرافق والمرافق الخارجية والأشخاص.

دراسة تحليلية لدور القيادة التحويلية في تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة

الفصل الثالث

- ضمان التنسيق الفني بين الوكلاء من المؤسسات المرتبطة مباشرة بأمن الملاحة البحرية والموانئ.
 - ضمان مراقبة البضائع والآلات والمعدات الأخرى عند الخروج من سجاج الميناء.
 - التأكد من صيانة أنظمة المراقبة بالفيديو وعن بعد والأجهزة الحساسة (الماسح الضوئي، البوابة،....).
- أما خدمة الأمن الداخلي للمؤسسة فتتمثل مهمتها في تنفيذ التدابير التي من المحتمل أن تسهم في الوقاية من المخاطر من أي نوع وعلى وجه الخصوص أعمال العدوان والتخريب والتدمير والسرقة.
- 5. مديرية الجودة ونظم المعلومات:** وهي مسؤولة عن التحقق من مطابقة العمليات فيما يتعلق بالمعايير والقيود التنظيمية المعمول بها، بالإضافة إلى القيام بالأعمال الضرورية التي هي جزء من عملية حوسبة النظام الكلي للمعلومات الخاص بالمؤسسة (اللوجستيك، إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية والمحاسبية، إدارة المخزون وغيرها)، وتنقسم إلى:

• قسم إدارة الجودة: وهو المسؤول عن المهام التالية:

- تعزيز تنفيذ سياسة الجودة داخل الهياكل.
- تحديد النطاق والأهداف ومؤشرات الرصد لسيير الجودة.
- إجراء عمليات التدقيق الداخلي وإجراء استبيانات حول رضا العملاء.
- ضمان الإبلاغ عن المؤشرات وقياس الفروق مع التوقعات.
- تحليل المخاطر والفرص.
- ضمان اتخاذ تدابير لتقليل النفايات أو معالجتها.
- التحقق من إجراءات التحكم والوقاية فيما يتعلق بالمخاطر البيئية.

• قسم نظم المعلومات: وهو المسؤول عن المهام التالية:

- وضع الخطة الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات والمواصفات والإشراف على تقييم العمل الضروري الذي يعد جزءا من عملية الحوسبة لنظام المعلومات الكلي للمؤسسة (اللوجستيك، إدارة الموارد البشرية، التمويل والإدارة والمحاسبة، إدارة المخزون وما إلى ذلك)
- تطوير وتنفيذ أنظمة تبادل المعلومات من خلال إنشاء وإدارة وصيانة شبكة INTRANET الخاصة بالمؤسسة.
- ضمان تسيير عملية "إدارة نظام المعلومات".

6. مديرية الشؤون العامة: وتنقسم إلى:

- قسم التموين والخدمات اللوجستية: وهو المسؤول عن:
 - مراقبة وإدارة أصول المؤسسة المنقولة وغير المنقولة.
 - توثيق وحفظ الأرشيف.
 - ضمان مؤونات المؤسسة من قطع الغيار والمعدات والمستلزمات الاستهلاكية واللوازم المكتبية وأصناف الملابس وكذلك تنفيذ ومراقبة عقود الشراء.
- قسم الشؤون القانونية: وهو المسؤول عن:
 - توفير المراقبة القانونية.
 - ضمان الدفاع عن مصالح المؤسسة أمام القضاء.
 - الاستعانة بالخبرات اللازمة في إطار مهامها.
 - العمل مع مساعدي العدالة (محامون ، موثقون ، محضرون قضائيون).
 - العمل مع الإدارات (CNRC, Direction du Domaine de wilaya) لطلب خدمة أو التخلص من الإجراءات أو مستندات العدالة أو المستندات القانونية لصالح المؤسسة.
- مكتب الصفقات: وهو مسؤول عن استعادة طيات الصفقات المقدمة في إطار الاستشارات الخاصة بطلبات المناقصات المطروحة من قبل الهياكل المختلفة للمؤسسة المينائية بولاية سكيكدة حتى تاريخ فتح الطيات من قبل اللجان المشكلة على مستوى المؤسسة.

7. مديرية الموارد البشرية: وهي مكلفة بما يلي:

- ضمان إدارة الموارد البشرية.
- تدريب الموظفين وتوعيتهم.
- التنفيذ والإشراف على خطة العمل للأعمال الاجتماعية.
- توفير طب العمل.
- ضمان التفاعل مع المنظمات الخارجية .
- وضع جدول الزيارات الطبية ومراقبة تنفيذه.

وتنقسم إلى:

- **مصلحة طب العمل:** تقدم تقاريرها بشكل هرمي إلى مدير الهيكل، وهي مسؤولة عن تطبيق الأحكام التنظيمية المعمول بها في مجال طب العمل.
- **قسم الموارد البشرية:** ويختص بما يلي:
 - ضمان التنظيم الإداري لموظفي المؤسسة.
 - تطبيق تشريعات العمل والاتفاقية الجماعية واللوائح الداخلية.
 - تحديد كشوف رواتب الموظفين.
 - إنشاء وإرسال التقارير الدورية المتعلقة بإدارة شؤون الموظفين.
 - إنشاء لوحات تحكم.
 - وضع خطة التعاقب الوظيفي وخطة التوظيف المؤقتة.
- **قسم التكوين:** ويختص بما يلي:
 - تحديد سياسة التكوين للمؤسسة.
 - وضع خطة التكوين بالتشاور مع الأقسام الأخرى.
 - ضمان الامتثال للالتزامات القانونية فيما يتعلق بالتكوين التنظيمي للبحارة (STCW).
 - وضع تقرير التكوين السنوي وتقييم فعاليته.
 - مراقبة الموظفين في التكوين من حيث الحضور والانضباط وما إلى ذلك.
 - إعداد عقود التلمذة الصناعية ومراقبة العاملين فيها.
 - جمع وتحليل أوراق التقييم القصيرة المدى التي وضعتها المنظمات التدريبية، وأوراق التقييم الطويلة المدى التي تم إنشاؤها بالتشاور مع الهيكل المعني.
- **قسم الشؤون الاجتماعية:** وفقاً للأنظمة المعمول بها، تدار الشؤون الاجتماعية من قبل لجنة المشاركة وفي هذا السياق توفر لها المؤسسة التنظيم والموارد البشرية والمادية اللازمة، وهي مسؤولة أيضاً عن:
 - تطوير وتنفيذ وتقييم خطة العمل للشؤون الاجتماعية.
 - إدارة وصيانة البنية التحتية ومعدات القسم.
 - إنشاء الميزانيات العمومية.
 - التأكد من تحديث السجل المحاسبي.
 - ضمان مسك سجلات جرد الأصول الثابتة والأصناف منخفضة القيمة.

8. مديرية الأملاك والأشغال: وهي مكلفة بما يلي:

- صيانة المسطحات المائية والأشغال والمرافق التي تديرها الشركة وتطويرها.
- إدارة المرافق المتخصصة (إمدادات المياه ، الدعامات).
- إدارة كل ما يتعلق بالامتيازات والأملاك المؤقتة الأخرى الممنوحة في جميع أنحاء منطقة الميناء.

وتنقسم إلى:

• قسم الإنجازات: ويختص بما يلي:

- تنفيذ الميزانية الاستثمارية للشركة من حيث الإنجازات.
- وضع أو تطوير الأوصاف الفنية والتقديرية والكمية والتقديرية للمواصفات فيما يتعلق باقتناء المعدات والأشغال.
- ضمان مراقبة المقاولين من الباطن ومقدمي الخدمات المشاركين في إنجاز الأعمال.
- التأكد من أن العمل يتم وفقا للعقود.

• قسم الحفظ: ويختص بما يلي:

- ضمان الصيانة اليومية لأصول الأراضي المبنية وغير المبنية، والمعدات المرتبطة بها.
- تطوير برامج عمليات الصيانة الوقائية والعلاجية للحفاظ على البنى التحتية والبنى الفوقية لمجال الميناء تحت إشراف المؤسسة.
- ضمان نقل النفايات والتخلص منها.
- تطوير وتنفيذ برامج الصيانة والإصلاح و/أو التجديد لمختلف الشبكات أو المعدات وإعداد التقرير الشهري.
- الحرص على اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لاحترام تعليمات وقواعد النظافة والسلامة والمحافظة على البيئة.

- ضمان تنفيذ برنامج العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات (SSTE) وتحقيق الأهداف المتعلقة به.

9. مديرية العتاد: وهي مسؤولة عن الصيانة، صيانة المعدات وحظيرة المعدات التي تديرها المؤسسة

المينائية بولاية سكيكدة (الرافعات الأرضية، رافعات أرضية، معدات نقل، ومعدات مساعدة)، وتنقسم إلى:

• قسم الصيانة: ويختص بما يلي:

- صيانة الآلات الأرضية المتدرجة والمحافظة عليها (الموصلات والموزعات، الرافعات الشوكية (الحمولات الكبيرة والصغيرة)، جرارات ومقطورات الموانئ البرية، معدات النقل، المعدات المساعدة (المولدات، المساحات الضوئية، مضخات الحبوب،.....).
- صيانة الرافعات الأرضية (الرافعات المينائية ورافعات السيارات) والمحافظة عليها.
- إدارة مخزون قطع الغيار والوقود والإمدادات الاستهلاكية.
- **قسم الرفع:** يختص قسم الرفع بما يلي:
 - ضمان توفير الموارد المادية الكافية لعمليات السفن وعمليات العبور وأي طلب آخر للموارد المادية للرفع في الداخل.
 - إنشاء تقرير النشاط الشهري لقسم الرفع من خلال دمج جميع المعلومات المتعلقة باستخدام وسائل الرفع لعمليات السفن والتأجير للعملاء الخارجيين والطلبات الداخلية.
- **مكتب الأساليب:** ويختص بما يلي:
 - تلقي ومعالجة طلبات الإصلاح من مختلف هياكل المؤسسة وجدولة عمليات الصيانة (الوقائية والعلاجية).
 - تحديث الملفات الفنية الإدارية للمعدات ومتابعة تنفيذ برامج رفع الاحتياطيات وملاحظات مكتب الرقابة التنظيمية على معدات الإنتاج بالمؤسسة.
 - ضمان التواصل مع قسم الرفع، قسم الصيانة تحت إدارة قسم الأعمال والأملاك، أسطول السيارات والمنظمات الخارجية.
- 10. مديرية قيادة الميناء:** تتمثل مهمة قيادة الميناء في:
 - النشاط في حدود المجال البحري والمينائي العام.
 - الشرطة وسلامة المسطحات المائية والأراضي المفتوحة والمنشآت، بهدف الحفاظ على الهياكل في جميع الأوقات، وحركة وسلامة الأشخاص والبضائع، والمساهمة في تطوير السياسة العامة للصحة والسلامة والبيئة وكذلك تنفيذ التدابير الوقائية.
 - كما أنها مسؤولة عن جميع الإجراءات المتعلقة بالملاحة والقيادة والرسو ووضع السفن.
- تتكون مديرية قيادة الميناء من قسمين ومحطة توجيه، يتولى مدير قيادة الميناء القيام بمهام *PFSO*.

PFOS (Port Facilities Security Officer) : مسؤول عن تنسيق أنشطة السلامة والأمن بمعنى الحفاظ على الميناء والمجال البحري (البنية التحتية والموظفين والمعدات والسفن والبضائع) ضد مخاطر التطفل والتخريب والسرقة والإرهاب وهذا وفقاً لأحكام المرسوم التنفيذي 04-418 المؤرخ 20 ديسمبر 2004، وقانون ISPS.

يخضع مكتب أمن الموانئ لسلطة **PFOS** ويشمل:

- مساعد **PFOS** (رئيس مكتب أمن الميناء).
- ضباط الميناء مسؤولون عن الأمن (مساعد **PFOS**)
- قسم الشرطة والأمن: ويضم:
 - مكتب أمن الموانئ.
 - رئيس وردية.
 - فيلق ضباط الموانئ.
 - ضباط راديو.
 - فرع الشرطة والأمن.
 - مراقبو الموانئ.
 - المسعفون والمرافقون.

بحيث يتولى القسم المهام التالية:

- التحضير لمؤتمر وضع السفن.
- تنفيذ قرارات مؤتمر وضع السفن.
- التأكد من علاقات مكتب الريان بالميناء مع قباطنة السفن والمرسل إليهم.
- ضمان إدارة معدات الاتصالات اللاسلكية.
- الاحتفاظ بسجلات السفن.
- إدارة الإحصائيات الخاصة بحركة المرور المحددة.
- الحفاظ على تحديث المعلومات المتعلقة بالبنية التحتية للموانئ (الغطس، طول الأرصفة، المسافة بين الأعمدة).

- التعامل مع شكاوى أصحاب السفن أو ممثليهم.
- ضمان تطبيق لوائح الشرطة والسلامة في المجال العام البحري والمينائي بأكمله: المسطحات المائية الجسور، منشآت الأرصفة.
- ضمان الامتثال للوائح التي تحكم نقل ومناولة البضائع الخطرة.
- وضع تقارير بالنتائج والتحدث عن الجاني.
- قسم المساعدات الملاحية: ويضم:
 - محطة إرشادية.
 - مصلحة الرسو.
 - فرع البيئة ومكافحة التلوث.
- ❖ قسم المساعدات الملاحية هو المسؤول عن أنشطة المساعدة الملاحية التي تدخل وتخرج بأحواض الميناء.
- ❖ مصلحة الرسو: وتتمثل مهمتها في ضمان التنسيق والإشراف على عمليات الإرساء وإنزال السفن في منطقة الميناء، تحتوي على قسم مكافحة التلوث، وتضمن أيضاً:
 - تشغيل وتركيب آلات الخدمة.
 - مراقبة آليات الخدمة من حيث الصحة والسلامة، وكذلك صيانتها الداخلية والخارجية.
 - وضع جدول الموقف الشهري لمعدات الخدمة.
 - التأكد من صلاحية وتجديد عناوين الملاحية والسلامة.
 - تقديم خدمات الطوارئ مثل انسكاب النفط أو الحوادث الخطيرة الأخرى.
- محطة التوجيه: المحطة الإرشادية أو التوجيهية الموضوعية تحت سلطة مدير قيادة الميناء وتشمل:
 - مرشد بحري رئيسي ومساعد، يعملون وفق نظام العمل الدائم.
 - الإرشاد البحري إجباري داخل الحدود الإدارية للميناء لجميع السفن.
 - ضرورة توظيف المرشدين البحريين بالمؤهلات والخبرة المهنية التي تنص عليها اللوائح.
- 11. المديرية التجارية: تتمثل مهمة المديرية التجارية في إدارة قسم الفواتير لجميع الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وتحصيل المستحقات من العملاء ومعالجة شكاويهم بالتنسيق مع الهياكل المعنية، والاستماع إلى العملاء والعمل على إرضائهم، كجزء من الترويج لخدمات المؤسسة، وتنقسم المديرية إلى:

• قسم علاقات العملاء: ويختص بما يلي:

- تحصيل المستحقات من العملاء.
- معالجة شكاوى العملاء والرد عليها.
- تكوين ملفات التقاضي ونقلها إلى مديرية الشؤون العامة (DAG).
- تعزيز رضا العملاء.
- إعداد بيانات المبيعات والضرائب والجبايات على رقم الأعمال والرسوم والطابع وغيرها.
- إرسال شيكات ونسخ من حوالات العملاء إلى مديرية المالية والمحاسبة (DFC).
- إجراء تسويات مع DFC.

• مصلحة التحصيل: وتختص بما يلي:

- المتابعة مع العملاء وفقًا للإجراءات المعمول بها.
- تشكيل وإرسال الدعاوى المتنازع عليها إلى دائرة التقاضي (مرحلة التقاضي).

• مصلحة التسويق: وتختص بما يلي:

- التعامل مع شكاوى العملاء بالتنسيق مع الهياكل ذات الصلة بالمؤسسة.
- إجراء الدراسات الاقتصادية والإحصائية اللازمة لتكييف الأسعار المينائية بما يرضي العملاء .
- حساب وتحليل الربحية المالية لعمليات المعالجة للمنتجات المختلفة التي يتم التعامل معها.

• قسم الفواتير: مسؤول عن:

- تطوير ومراقبة والإشراف على فواتير جميع الخدمات.
- توحيد وتحليل ونقل المبيعات المحققة.
- إعداد تقارير دورية عن النشاط.

12. مديرية السحب: وهي مكلفة بما يلي:

- توفير القاطرات للسفن أثناء فترة الإنزال والرسو والتبديل ومراقبة السلامة.
- ضمان توفير الخدمات الإضافية والخدمات الاستثنائية مثل المساعدة والإنقاذ والتأجير والسحب البحري.

وتنقسم إلى:

- قسم التسليح: ويختص بما يلي:
 - تنظيم وتخطيط ومراقبة حالة القاطرات من أجل التوافر الجيد والموثوقية والأداء.
 - تشغيل القاطرات بأمان.
 - التأكد من تحديث الوثائق اللازمة لتشغيل القاطرات.
 - التأكد من أن جميع القاطرات مسلحة ومجهزة جيدًا.
 - العمل بالاشتراك مع إدارة الصيانة البحرية لحل المشاكل بسرعة.
 - ضمان تدريب الأطقم وتحسين بيئتهم المعيشية على متن السفينة.
 - ضمان المراقبة التكنولوجية وإدارة الوثائق الفنية.
- قسم الصيانة: ويختص بما يلي:
 - وضع جدول الصيانة الوقائية والعلاجية للقاطرات ومركبات الخدمة من خلال إدارة الأولويات وقيود السلامة والتوافر للقاطرات ومركبات الخدمة بمساعدة نظام *CMMS* (إدارة الصيانة بمساعدة الكمبيوتر).
 - الرد في حالة حدوث عطل خطير وحل المشكلات بسرعة.
 - إدارة العلاقات مع الهياكل الداخلية ومصنعي وموردي قطع الغيار وأدوات الصيانة.
 - مراقبة التدخلات التي تم إجراؤها، واقتراح تحسين أداء الآلات من حيث معدل التوافر ومن حيث التكاليف.
 - ضمان المراقبة التكنولوجية وإدارة الوثائق الفنية.
- 13. مديرية المناولة و الشحن والتفريغ: وتتمثل مهمتها الرئيسية في مراقبة وتنسيق وتوجيه جميع الأنشطة المتعلقة بالعمليات والاستطلاع والإحصاء والنزول والصعود والاستقبال والتخزين والحراسة وتسليم (إزالة) البضائع، وهي المديرية التي تحتوي على أكبر عدد من الموظفين نظرا لنوعية نشاطها.

• قسم المناولة: وهو مسؤول عن:

- ضمان تنسيق الهياكل المسؤولة عن النقل في عمليات تحميل وتفريغ السفن.
- توفير الملحقات الخاصة بعمليات تحميل وتفريغ السفن.
- ضمان تخصيص ومراقبة الموارد البشرية.

دراسة تحليلية لدور القيادة التحويلية في تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة

الفصل الثالث

يتكون طاقم عمل النقل من فريقين A و B ويبلغ إجمالي عددهم 446 موظفًا من وظائف مختلفة قبل رسو القارب يجب إبلاغ القسم "خطة الشحن" التي تتضمن جميع خصائصها لإعداد الرصيف وجميع الفريق المسؤول عن التعامل معه.

• قسم الشحن والتفريغ: ويختص بما يلي:

- ضمان تنسيق العمليات التي تهدف إلى ضمان استلام البضائع التي يتم شحنها أو النزول بها على الأرض، وإحصاؤها والتعرف عليها.
- القيام بالحراسة حتى صعود أو تسليم البضائع.
- تسليم البضائع إلى المستلم أو الوكيل المعتمد.
- إبقاء البضائع فارغة و/ أو محملة في حالتها الأولية.
- التصريح وجمع الملفات المتعلقة بالبضائع التالفة.
- تشكيل ملفات هيئة معالجة الضرر.

المطلب الرابع: الأهداف العامة للمؤسسة المينائية بولاية سكيكدة وأنشطتها

تسعى المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف كما أنها تقوم بالعديد من الأنشطة والمهام، والتي سيتم توضيح كل منها على حدى في هذا المطلب.

أولاً: أهداف المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة

تسعى المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة لتحقيق العديد من الأهداف، من أهمها نذكر:

- تقديم الخدمات للعملاء في ظروف حسنة وتكاليف أقل وهذا من أجل اكتساب أكبر عدد ممكن من المتعاملين.
- المساهمة في تحريك عجلة الاقتصاد الوطني بشكل فعال.
- زيادة الدخل الوطني مما يؤدي بدوره إلى انتعاش الاقتصاد الوطني.
- السعي لتعظيم الأرباح حتى يتسنى لها مواصلة نشاطاتها والمساهمة في الاستثمار الوطني مستقبلاً وتنويع وتحسين الخدمات المقدمة.
- استغلال وتثمين الموارد البشرية، المادية والمالية التي تمتلكها المؤسسة من أجل تلبية رغبات ومتطلبات العمل الداخلي والخارجي.

- احتلال مكانة هامة في ميدان النشاط المينائي خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الحالية بالدخول إلى اقتصاد السوق وزيادة حدة المنافسة مع بقية المؤسسات المينائية.
- مساعدة المؤسسات الوطنية في عملية الاستيراد والتصدير.
- المساهمة بإمداد الاقتصاد الوطني بما يحتاجه من مواد.
- إعطاء صورة واضحة عن المؤسسة لجميع المتعاملين معها.
- جلب الكفاءات العالية والمتميزة.
- تطوير حصة السوق بتحسين نوعية الخدمة وإقامة علاقات شراكة وتعاون مع أكبر المؤسسات المينائية في العالم.

ثانيا: أنشطة ومهام المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة

- بما أن المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة هي مؤسسة خدمية فإنها تقوم بالعديد من الأنشطة سواء كانت رئيسية أو ثانوية والتي يمكن حصر أهمها فيما يلي:
- شحن وتفريغ وتخزين البضائع.
 - القيام بعملية السحب البحري، القيادة والإرشاد البحري.
 - القيام بوظائف الشرطة المينائية والأمن.
 - الوقاية من حرائق المنشآت والملاحة البحرية وكذا التلوث البحري.
 - الاستغلال الجيد لليد العاملة.
 - تسيير واستغلال المعدات والمنشآت المينائية.
 - ممارسات عمليات إرساء السفن.
 - تنفيذ أشغال الصيانة والتهيئة وتجديد المنشآت.
 - إنشاء وصيانة وتهيئة البنى التحتية المينائية.
 - فتح أبوابها لاستقبال البضائع وإرسالها عبر البحر الأبيض المتوسط.
 - تقديم الخدمات للمؤسسات التي لها علاقة بالنقل البحري.
 - التكفل بعمليات الاستيراد والتصدير للبضائع ومختلف الموارد وتوزيعها على النواحي الشرقية للبلاد بالتعاون مع مختلف الهيئات كالجمارك والشرطة.

- تفعيل الاستثمارات، حيث تجاوزت قيمتها 200 مليار سنتيم (حيث تم اقتناء 03 ساحبات ورافعة بـ 104 طن و03 معدات متخصصة في مراقبة التلوث البحري)، كما ساهمت تلك الإمكانيات بعودة الشركة الفرنسية للنقل البحري بفتحها لخط بحري بين سكيكدة ومرسيليا مما يعوّض افتقار الولاية للمطار.

وبما أن غاية المؤسسة هي عبور البضائع في أحسن الظروف الأمنية والتجارية والاقتصادية، فإن تحقيق هذه الغاية تتطلب الوظائف الرئيسية التالية:

- وظيفة الصيانة والتطور.
- وظيفة الاستغلال بمختلف أنواعها.
- وظيفة الشرطة المينائية.
- وظيفة التسيير.
- وظيفة الرقابة والمحافظة على الأملاك المينائية من قبل هيئات الجمارك والشرطة.

المطلب الخامس: واقع الاهتمام بالقيادة التحويلية وتمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة

تهتم القيادة التحويلية بالتناغم الإيجابي بين أهداف المؤسسة ومصالح أفرادها من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية؛ كما أن تمكين العاملين يعد أحد المداخل الهامة لتحسين جودة الخدمات المقدمة وتحقيق رضا العملاء وزيادة الإنتاجية وكذلك زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين.

وعليه، ومن خلال الاعتماد على أسلوب الملاحظة والمقابلات التي تم إجرائها وبالاستناد إلى الوثائق التي تم الاطلاع عليها تم الحصول على مجموعة من المعلومات التي تم الاستعانة بها في وضع نظرة تحليلية لمتغيرات الدراسة والتي سيتم التطرق إليها في هذا المطلب.

أولا: القيادة التحويلية في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة

للقيادة دور أساسي في تنمية المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة وتطويرها وتحقيق ميزة تنافسية لها، كما أن لها دور مهم في إقرار وتشكيل وتنفيذ الإستراتيجيات والبرامج المناسبة لتنميتها وتحقيق أهدافها المختلفة ونقوم العملية الإدارية بالمؤسسة المينائية بولاية سكيكدة على مجموعة من الخصائص والوظائف المتشابهة

بحيث يتضمن كل عنصر أو وظيفة مجموعة من الوظائف الفرعية التي تتكامل مع بعضها البعض لتشكل دورة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم القيادة لا يقتصر على الفئة الموجودة على مستوى الإدارة العليا فالمديرون هم من يشغلون مناصبا في كافة المستويات الإدارية من عليا ووسطى وتنفيذية طالما أنهم مسؤولون عن تحقيق الإنجاز من خلال توجيه أعمال الآخرين، فالقائد هنا يمارس وظائفه عند كل مستوى وإن اختلفت الأهمية النسبية لهذه الوظائف والوقت المستغرق في تنفيذها.

ومن بين الخصائص التي يتمتع بها القادة أو المديرون في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة ما يلي:

- القيام بعمليات التخطيط والتوجيه والرقابة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.
- يعمل القائد على توجيه جهود الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل وقت وجهد وتكلفة.
- يترأس المدير العام مجموعة من المساعدين والنواب ورؤساء الأقسام والمصالح والفروع، ويكون في قمة الهرم الإداري.
- تتبع نشاطات الأفراد من أجل تنسيقها بغرض تحقيق النتائج التي يصعب تحقيقها عند العمل بمفردهم بدون تكاتف جهودهم معه.
- خلق بيئة مناسبة تساعد الأفراد على القيام بأعمالهم في مجموعات ضمن تنظيم رسمي يتطلب احترام قواعد وقوانين وسياسات وتعليمات المؤسسة ونظامها الداخلي؛ وتجدر الإشارة هنا إلى أن عمل الفريق لا يشمل جميع الأنشطة في المؤسسة المبحوثة بل يستعان به في بعض الأنشطة التي تتطلب ذلك مثل أطقم السفن.
- يهتم القائد بنجاح المؤسسة على المدى القصير والطويل.
- اتخاذ القرارات الإدارية التي تحقق للمؤسسة الاستمرارية في النشاط والعمل.
- لا يتم إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صناعة القرار بشكل مطلق خاصة في المواقف الحرجة، إلا أنه يمكنهم تقديم آرائهم في الأمور الروتينية (حسب ما استقنياه من الموظفين).

دراسة تحليلية لدور القيادة التحويلية في تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة

الفصل الثالث

إن العملية الإدارية بالمؤسسة المينائية بولاية سكيكدة ليست بالسهلة نظرا لتمييزها بعدد كبير من الموارد البشرية، والتغير المستمر لمتطلبات السير الحسن لهذه المؤسسة، كما أن مسؤوليات ومهام القادة تكون ضمن ضوابط وقيود محددة نظرا لتبعيتهم بنسبة كبيرة للوزارة الوصية.

وترتكز عملية اختيار القادة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة على مبدأ الكفاءة، بحيث أن هناك مواصفات محددة يتطلبها كل منصب، والتي يمكن حصرها كما يلي:

- اختيار القادة يتم على أساس مواصفات الوظيفة، فعلى أساس الدراسة التحليلية لعناصر الوظيفة الإدارية يتم تحديد المطالب اللازمة لشغل الوظيفة.
 - الالتزام بالمهنية، فالمناصب العليا تزاوّل كغيرها من المناصب.
 - تعدد أساليب الانتقاء مما يتيح استخدام أسلوب أو أكثر حسب المستوى الإداري للقيادات المراد اختيارها وظروف الموقف القيادي.
 - التحلي بمبدأ النزاهة، ويعبر عن النزاهة بالإخلاص والصدق والأمانة، حيث يمنع القانون قبول الهبات أو الهدايا حفاظا على كرامة وهيبة المنصب الذي يشغله.
 - التزام القائد بأن يكون تحت تصرف المؤسسة والقيام بعمله بصفة مرضية.
 - يتم الحكم على كفاءة القادة بإجراء امتحان إثبات الكفاءة قبل التعيين، أما بعده فيتم تدريب القادة وتكوينهم بشكل دوري.
 - ضرورة توفر قدر معين من الخبرة أو الأقدمية لدى القائد.
 - العلاقات الإنسانية الجيدة والمتجددة، بحيث تعتبر المعرفة الجيدة بالسلوك الإنساني السبيل للتعامل مع الأفراد بطريقة فعالة، وبأسلوب مناسب.
 - إتقان مهارات الاتصال، بحيث يحتاج القائد إلى أن يتكلم بوضوح، وإلى القدرة على تلخيص آراء الآخرين بدقة مع تحديد أهم النقاط بصفة مشتركة.
- وعليه يتضح مما سبق ذكره بأن بعض مواصفات القادة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة تتطابق مع مواصفات وخصائص القائد التحويلي على غرار التحلي بالنزاهة والقيم المثلى كونه قدوة للعاملين وهذا ما يحتوي عليه بعد التأثير المثالي، إلى جانب الاهتمام بالأفراد والعلاقات الإنسانية وهذا ما يقترب من بعد الاعتبارات الفردية.

وحتى نتحرى مدى تحلي القادة بالمؤسسة المينائية بولاية سكيكدة ببقية مواصفات القيادة التحويلية (بعدي التحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية)، والتأكد من التزامها ببعدي التأثير المثالي والاعتبارات الفردية سنعمد طريقة الاستبيان الذي يعتبر أداة جيدة لجمع البيانات والمعلومات عن المجتمع محل الدراسة، ويكمل طريقة الملاحظة والمقابلة، وهذا ما سنتطرق إليه في المباحث القادمة.

ثانيا: تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة

يعدّ تمكين العاملين أحد المداخل الهامة لتحقيق رضا العملاء وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وحتى تتحقق عملية التمكين في المؤسسة بكفاءة وفعالية، لابد من الاعتماد على العديد من المرتكزات التي تمثل جوهر هذه العملية، وقد سبق وأن تم التطرق إليها في الإطار النظري للتمكين، وعليه سنحاول في ما يلي فحص أهم المدخلات أو المبادئ التي تعكس مستويات التمكين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

• **تفويض السلطة والمشاركة:** تتسم الإدارة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة بالمرونة، فهي تولي أهمية لمشاركة المعلومات من أعلى إلى أسفل كونها تجعل العاملين في المستويات الدنيا أكثر فهما لعملية اتخاذ القرارات وأكثر تقبلا والتزاما بالقرارات المتخذة، مما يجعل العاملين يناقشون الأفكار ويعبرون بحرية عن آرائهم، كما أن الإدارة تحدد نوعية القرارات التي يفوض فيها المديرون بعض صلاحياتهم وسلطاتهم للعاملين لكن من جهة أخرى تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة لا تشارك العاملين في كل المعلومات بشكل عام وخصوصا المعلومات المتعلقة برؤية المؤسسة وتطلعاتها والأرقام التي تحققها في كافة المجالات على اعتبار أنها معلومات تخص المستويات العليا فقط أو أنها تعتمد على المبدأ الذي يفرضي إلى أن العاملين يحتاجون إلى نوع محدد من المعلومات فقط وهي المعلومات المتعلقة بمهامهم.

• **فرق العمل:** تعتبر فرق العمل من الأدوات الفعالة لإنجاز المهام المشتركة، ولقد أثبتت الدراسات أنه يمكن لأي مجموعة من الأفراد أن تتحول إلى قوة تتقاسم الأهداف والمهام، وتتعاون معًا لتحقيق النجاح المطلوب بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية، فالعامل بمفرده لا يستطيع إنجاز كل شيء مهما كانت عبقريته وقدراته الجسمية والعقلية، أما فرق العمل فهي أكثر فعالية في بعض الأنشطة كونها تتمتع بموارد أكثر ومهارات متنوعة وسلطة أكبر في اتخاذ القرارات.

وكثيرا ما تلجأ المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة إلى تشكيل فرق العمل لتحقيق أفضل النتائج، كما أن العاملين فيها لديهم قدر كبير من الحرص والدافعية للعمل بروح الفريق، ويجعلون تحقيق أهداف الفريق الأولوية القصوى لديهم، فبالرغم من ارتباط أعضاء الفريق بالعديد من الأهداف الشخصية التي يتطلعون لتحقيقها من خلال تواجدهم في المؤسسة، إلا أنهم يركزون على تحقيق أهداف الفريق، فيساندون بعضهم البعض ويتعاونون ويتحاورون بثقة ووضوح من أجل اتخاذ قرارات مشتركة، ما يضمن تحقيق السرعة في الإنجاز والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت، مما يجعلهم الأكفأ في الوصول إلى الغايات، واتخاذ القرارات بهذا الشكل يولد الشعور العالي بالالتزام والمسؤولية نظرا لمشاركة الأعضاء في اتخاذها.

وتجدر الإشارة إلى أن العمل ضمن فرق لا يشمل جميع أنشطة المؤسسة، بل يتم اعتماده في أنشطة معينة تتطلب العمل في فريق، مثل نشاطات قيادة الميناء، المناولة، الشحن والتفريغ وغيرها، أما في ما يخص تشجيع العاملين على التفكير بشكل جماعي واتخاذ القرارات بشكل جماعي وتقديم المكافآت والاعتراف بالإنجازات على أسس جماعية فهي ضعيفة على اعتبار ما أدلى به العاملون بالمؤسسة من آراء.

• **المعلومات والاتصال الفعال:** يعد نظام الاتصال في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة أحد عوامل نجاحها وتميزها، فالإدارة العليا لن تنجح في حل مشكلات المؤسسة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها بالشكل الكافي وإنما لدى العاملين القريبين منها، وعليه يتم إشراكهم في إيجاد الحلول الفعالة والسريعة، ولضمان سهولة وسرعة الاتصالات توفر المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة مجموعة من برامج التشغيل والشبكات التي تستعمل داخل حدود المؤسسة فقط وهي مؤمنة ولا يمكن اختراقها، وهي:

- (DQSI) وهو نظام الجودة والمعلوماتية.

- نظام (GRH) وهو اختصار لنظام الموارد البشرية تستعمله مديرية الموارد البشرية، يتم فيه جمع كافة المعلومات الخاصة بالموارد البشري، ويساهم في تحديد الأجور.

- الشبكة المحلية (LAN) وهي شبكة انترانت داخلية خاصة بالمؤسسة وتهتم بالاتصالات وتدفق المعلومات ونقلها بين مختلف المديریات التابعة للمؤسسة، وتمتاز بسهولة الاستخدام وتقديم العديد من الخدمات أهمها الاتصال ونقل المعلومات بالإضافة إلى خدمات البحث عن المعلومات والتعامل معها.

- شبكة (Outlook) تتمثل في خدمة البريد الإلكتروني، حيث يملك كل عامل بالمؤسسة حسابا خاصا به على شبكة الانترانت، يستعمل في تبادل المعلومات بين عمال فروع المؤسسة أو المصالح المتواجدة فيها

حيث لا يمكن استعماله خارج حدود المؤسسة، وقد وقع الاختيار على المتعامل *Outlook* كونه يتميز بأمن وسرعة أكثر.

- شبكة (*WEB MAIL*) وهي شبكة اتصال خارجية اكسترنانت تستعمل لتبادل المعلومات مع المؤسسات الأخرى.

كما تحتوي المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة على مخطط اتصال يوضح مهام كل مصلحة أو قسم على مستوى المؤسسة، كما توجد خلية اتصال؛ أما من ناحية الأنماط الاتصالية فالمؤسسة تعتمد جميعا (أفقي، رأسي، صاعد، نازل، رسمي، غير رسمي).

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة لديها توجه نحو الأرشيف الإلكتروني لتسهيل الوصول إلى المعلومات بالرغم من أنها لازالت تعتمد على الأرشيف الورقي.

• **التحفيز والتشجيع:** إن أساليب التحفيز المادية والمعنوية لها أثر كبير في زيادة كفاءة العاملين، وتعتمد المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة في إطار تحفيزها للعاملين فيها نظاما للحوافز يجمع بين الحوافز المادية والمعنوية.

في ما يخص الحوافز المادية يمكن أن نذكر منحة المردودية الجماعية والفردية، وهي خاصة بالأفراد الذين يبذلون جهدا خاصا أثناء قيامهم بالأعمال الموكلة إليهم، بالإضافة إلى منحة الأقدمية وتعويض السلة والإطعام، وتعويضات استخدام السيارات الشخصية في المهام الرسمية.

كما تعتمد نظاما للأجور يتناسب مع الجهود التي يبذلها العاملون والمخاطر التي يتعرضون إليها حيث يراعى عند وضع سلم الأجور إنتاجية العمل ونتائج الهيئة المستخدمة ومتوسط الإنتاجية الوطنية والمؤشر الاستدلالي للاستهلاك والظروف الاقتصادية.

كما يمكن تحفيز العاملين عن طريق التدريب بتوفير فرص مناسبة لهم حتى يكتسبوا مهارات جديدة تزيد من دافعيتهم نحو العمل، كما تلعب عبارات المدح والشكر والثناء عاملا مهما في تحفيز العاملين.

وعليه يمكن القول أن نظام الحوافز بالمؤسسة المينائية بولاية سكيكدة نظام عادل فهو يركز على مبدأ أن الحوافز لا تمنح إلا لمستحقيها، وبالتالي تكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمؤسسة كنتاج نهائي للتمكين.

• **التدريب والتعليم:** يعتبر التدريب عنصرا أساسيا لبناء المؤسسات واستمرارها، فهو يزيد من حماس العاملين ودافعيتهم نحو العمل، ويشجعهم على اكتساب المزيد من الخبرات وتوظيفها بالشكل المناسب لخدمة المؤسسة

وأهدافها، ولم يعد مفهوم التدريب مفهوما تقليديا يقتصر على تنظيم البرامج التدريبية داخل القاعات التدريبية ومنح شهادات المشاركة أو الاجتياز للبرنامج، بل أصبح خيارا إستراتيجيا في مجال استثمار وتنمية الموارد البشرية، إذ أصبحت المؤسسات العمومية والخاصة على حد سواء تنفق الملايين سنويا لتدريب مواردها البشرية على اختلاف تخصصاتها ومسمياتها الوظيفية، ولا يوجد اختلاف بين مدلول مصطلحي التدريب والتكوين، فالتكوين يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة ومصطلح التدريب يسري مفهومه على التعلم أيضا في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي ومصطلح التكوين يستخدم كترجمة لكلمة (Formation) بالفرنسية، أما مصطلح التدريب فيستخدم كترجمة لكلمة (Training) بالانجليزية، حيث تعتمد المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة مصطلح التكوين بدلا من التدريب.

تولي المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة أهمية كبيرة للعملية التكوينية، بحيث أنشأت قسما خاصا بهذه العملية (قسم التكوين) الذي ينتمي لمديرية الموارد البشرية، حيث يتم وضع برامج تكوينية حسب متطلبات المؤسسة التي تعتمد أساسا على ثلاثة أنماط من التكوين وهي كالآتي:

- التكوين التحسيني: ويهدف إلى تحسين أداء الأفراد لمهامهم، بحيث لا تتعدى مدته ستة أشهر.
- التكوين طويل المدى: حيث تزيد مدته عن ستة أشهر، ويكون في حالة تعقد المهام أو ظهور تكنولوجيا جديدة لم يسبق استعمالها.
- إعادة الرسكلة: وتتمثل في إعداد الأفراد لاكتساب مهارات منصب موازي في القسم نفسه.

ويختص قسم التكوين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة بما يلي:

- تحديد سياسة التكوين للمؤسسة.
- وضع خطة التكوين بالتشاور مع الأقسام الأخرى.
- ضمان الامتثال للالتزامات القانونية فيما يتعلق بالتكوين التنظيمي للبحارة (STCW).
- وضع تقرير التكوين السنوي وتقييم فعاليته.
- مراقبة الموظفين في التكوين من حيث الحضور والانضباط وما إلى ذلك.
- إعداد عقود التلمذة الصناعية ومراقبة العاملين فيها.

- جمع وتحليل أوراق التقييم القصيرة المدى التي وضعتها المنظمات التدريبية، وأوراق التقييم الطويلة المدى التي تم إنشاؤها بالتشاور مع الهيكل المعني.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

إن القيام بأي بحث علمي يتطلب مجموعة من الخطوات العلمية والمنهجية من أجل الوصول إلى نتائج أكثر مصداقية، وتحديد أفضل الوسائل لحل مشكلة الدراسة المطروحة وتحقيق الأهداف المرجوة منها وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى منهجية الدراسة وإجراءاتها، والتي تتضمن منهج الدراسة الذي يتناسب مع الأهداف المسطرة مسبقا وطبيعة المشكلة، إلى جانب تحديد حجم العينة المناسب تبعاً لحجم مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى أداة الدراسة المستخدمة لجمع البيانات مستعرضين طريقة بنائها والتحقق من مدى صدقها وثباتها، والإجراءات التي تم اعتمادها في تحليل البيانات وتفسيرها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

المقصود بمنهج البحث العلمي: "تلك المجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظواهر موضوع الاهتمام من قبل الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية"، وبناء عليه فإنه يمكن القول بأن المناهج التي تصلح للبحث عن حقيقة ظاهرة معينة تختلف باختلاف الموضوعات المطلوب بحثها من قبل الباحثين والذين يمكن أن يتبعوا مناهج علمية مختلفة، وبشكل عام يمكن تعريف المنهج بأنه: "عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة والهادفة للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة أو تلك"¹، كما يمكن تعريفه بأنه: "تحليل منسق وتنظيم للمبادئ والعمليات العقلية والتجريبية التي توجه بالضرورة البحث العلمي" والمنهج العلمي بهذا المعنى يستخدم أداة منهجية غاية في الأهمية وهي التحليل لمجموعة المبادئ والأسس التي ينطلق منها أي بحث علمي على أن يتسم هذا التحليل بصفات منطقية مثل الاتساق والضرورة².

والمنهج العلمي هو أسلوب فني، يتبع في تقصي الحقائق وتبينها، ويحتوي على عنصر التشويق ولهذا لم تكن المناهج قوالب ثابتة تستوجب التقيد بها كما يعتقد البعض، بل هي أساليب تختلف بالضرورة من موضوع إلى آخر ومن باحث إلى آخر وحسب الظرف الزمني والمكاني والفلسفة التي دفعت الباحث إلى

¹ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي -القواعد والمراحل والتطبيقات-، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص35.

² عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، الطبعة الأولى، دار النمير، سوريا، 2002، ص01.

اختيار الموضوع والبحث فيه، وبتفق مع الفيلسوف (Descartes) في قوله "ليس غرضي ها هنا أن أعلم المنهج الذي ينبغي على كل امرئ إتباعه من أجل اقتياد عقله على النحو الصحيح، بل فقط أبين الطريق الذي سلكته لإرشاد عقلي"¹.

وعليه يمكننا تعريف المنهج العلمي بأنه "أسلوب منظم أو خطة إستراتيجية تستند إلى مجموعة من الأسس والقواعد والخطوات التي تقيد في تحقيق أهداف البحث باتخاذ منهج علمي يتميز بجمع المعلومات والوقائع عن طريق الملاحظة العلمية الموضوعية والمنظمة"².

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة وتماشيا مع طبيعة الدراسة الحالية، وحتى يتسنى لنا تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة الإشكالية المطروحة وتحليل أبعادها ونتائجها والإجابة على التساؤلات واختبار صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي المدعم بأسلوب دراسة الحالة، فالمنهج الوصفي التحليلي يمثل أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة من أجل تفسيرها والخروج بنتائج وتعميمات تساهم في فهم الواقع وتطويره، أما أسلوب دراسة حالة فقد تم الاعتماد عليه من خلال القيام بدراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، إلى جانب استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات التي تم تحليلها بواسطة مجموعة من الأساليب الإحصائية.

ثانيا: نموذج الدراسة

تعتبر مرحلة بناء نموذج الدراسة جد مهمة لتوضيح مخطط الدراسة الميدانية بمختلف تفرعاتها في شكل واحد، ويقصد بنموذج الدراسة إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث، والمتغيرات عديدة ومتنوعة لعل أهمها المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

ويعدّ تحديد العلاقة التي تربط بين المتغير المستقل والمتغير التابع أحد أهم الأهداف التي تسعى البحوث والدراسات العلمية إلى الوصول إليها، فالمتغير التابع يحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين الذين يهدفون بالأساس إلى شرحه وتفسير آليات حدوثه، أو بمعنى آخر يمكننا القول بأن المتغير التابع هو الذي

¹ عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مدبولي، 1999، ص 50-51.

² علي معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية -الأساسيات والتقنيات والأساليب-، الطبعة الأولى، منشورات جامعة 7 أكتوبر، مصر، 2008، ص 14.

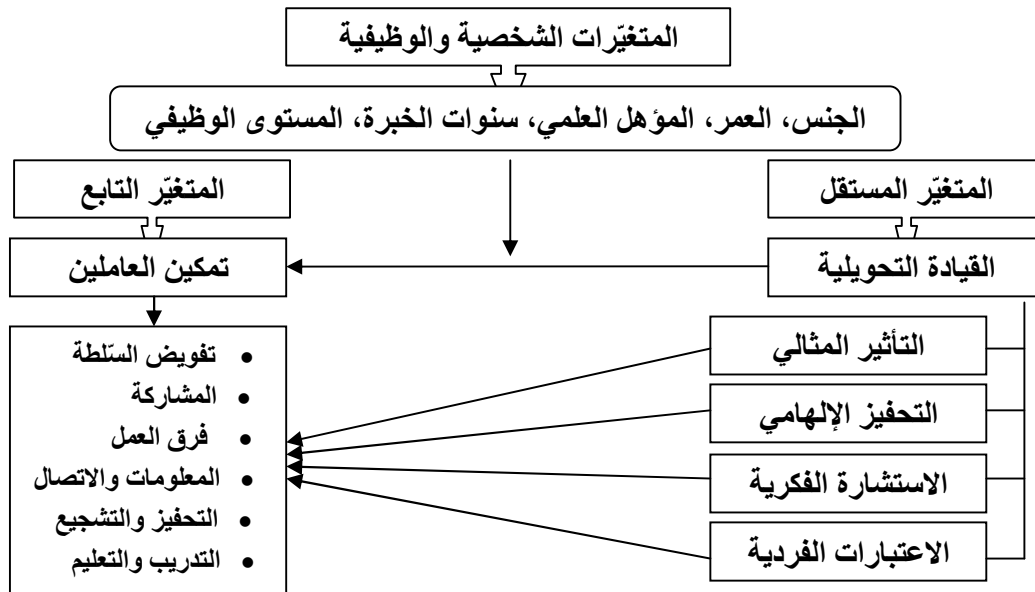
يقدم نفسه كقضية قابلة للفحص والدراسة، أما المتغير المستقل فهو الذي يمارس التأثير الإيجابي أو السلبي على المتغير التابع، أي أن التغير في المتغير التابع يُفسَّر بالتغير الحاصل في نظيره المستقل، وبتعبير أبسط فإن المتغير المستقل يمثل السبب والمتغير التابع هو النتيجة؛ وتتلخص متغيرات دراستنا الحالية في متغيرين أساسيين أحدهما مستقل والآخر تابع، بحيث ينقسم كل متغير إلى أبعاد فرعية تم تحديدها واستخراجها بعد الدراسة النظرية المعمقة والإطلاع على مختلف الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع وتتمثل هذه المتغيرات في:

• **المتغير المستقل:** يتمثل في القيادة التحويلية، وينقسم إلى أربع متغيرات فرعية مستقلة تتمثل في:

- التأثير المثالي.
- التحفيز الإلهامي.
- الاستشارة الفكرية.
- الاعتبارات الفردية.

• **المتغير التابع:** يتمثل في تمكين العاملين، وينقسم بدوره إلى ست متغيرات فرعية تتمثل في: تفويض السلطة، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال، التحفيز والتشجيع، التدريب والتعليم. وقد تم إعداد النموذج المعتمد في دراستنا كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-2): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

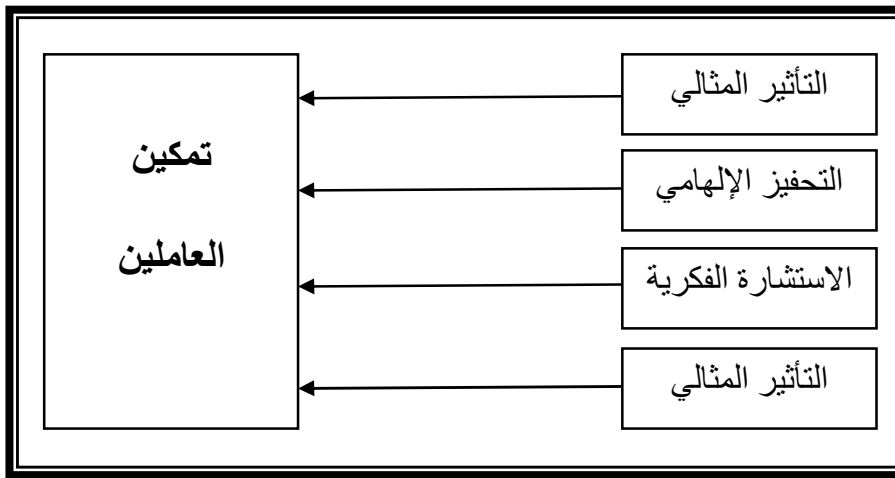
دراسة تحليلية لدور القيادة التحويلية في تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة

الفصل الثالث

وسيتم إجراء الدراسة التحليلية وفقا للخطوات التالية:

- الوقوف على مدى تطبيق المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة لكل متغير من متغيرات الدراسة بمختلف متغيراته الفرعية.
- دراسة علاقة الأثر الجزئي بين المتغير التابع وكل متغير مستقل فرعي كما هو موضح في الشكل الموالي:

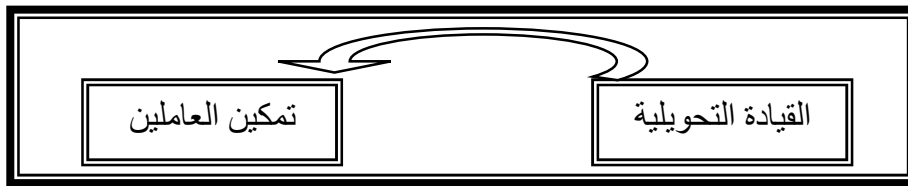
الشكل رقم (3-3): العلاقة بين المتغيرات الفرعية المستقلة والمتغير التابع



المصدر: من إعداد الطالبة.

- دراسة العلاقة والأثر الكلي بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-4): العلاقة والأثر الكليين لمتغيري الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

ثالثا: مجتمع الدراسة

إنّ التحديد الواضح لمجتمع الدراسة والذي يقصد به: "جميع العناصر أو المفردات التي سيدرسها الباحث"، أمر ضروري جدا لأنه سيساعده في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع، خاصة وأن بعض المشكلات المدروسة أحيانا تغطي مجتمعات كبيرة يصعب دراسة كل عنصر أو حالة فيها، كذلك

قد يترتب عن دراسة كل حالة تكاليف باهظة يتعذر معها تنفيذ الدراسة، وفي بعض الأحيان يصعب الوصول إلى كل مصادر المعلومات لسبب أو لآخر، كما أن دراسة كل عناصر المجتمع تعتبر غير مجدية إذا كان المجتمع يتميز بالتجانس، وبالتالي فإنه يمكننا اتخاذ قرارات سريعة حول الظواهر أو حل المشكلات التي تمس المجتمع ككل عبر استهداف مجتمع مصغر فقط¹، ويعرف المجتمع الإحصائي بأنه: "كل المفردات التي يهتم الباحث بدراستها سواء كانت بشرية أو مادية بشرط اشتراكها في مجموعة من الخصائص، وتتحدد حسب طبيعة وأغراض البحث بهدف تعميم النتائج عليها"².

وعليه، وانطلاقاً من موضوع الدراسة وتساؤلاتها، وطبيعة البيانات المطلوبة، والأهداف التي تسعى لتحقيقها، تم تحديد مجتمع الدراسة الذي يتكون من جميع العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة والبالغ عددهم (1905) عامل، بحسب ما أشارت إليه آخر إحصائيات مديرية الموارد البشرية (نوفمبر 2020)، مقسمين إلى إطارات، أعوان تحكم وأعوان تنفيذ.

والجدول التالي يوضح توزيع العاملين في مختلف المستويات في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة:

الجدول رقم (3-2): مجتمع الدراسة

الأصناف	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	المجموع
عدد العمال	385	448	1072	1905

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق من مديرية الموارد البشرية.

رابعاً: عينة الدراسة

تتوقف دقة البيانات التي يحصل عليها أي باحث على مدى تمثيل العينة للمجتمع الذي تجرى عليه الدراسة، لذلك يركز الباحثون على الأساليب الخاصة التي تمكنهم من الحصول على عينة تقترب خصائصها من خصائص المجتمع.

¹ ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص137.

² نادية سعيد عيشور وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017، ص265.

دراسة تحليلية لدور القيادة التحويلية في تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة

الفصل الثالث

وتعرف العينة على أنها: "نموذج يشمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث تكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يعني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات"¹، وحتى تكون العينة ممثلة للمجتمع الذي سحبت منه تمثيلا صادقا، يجب أن يتم سحبها من المجتمع بطريقة عشوائية لكي تتاح الفرصة لجميع مفردات المجتمع للظهور في العينة.

من هذا المنطلق، تم اختيار عينة عشوائية تعبر عن مجتمع الدراسة المتمثل في عمال المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، وقد تم حساب عينة البحث وفق نموذج رابطة التربية الأمريكية بتطبيق معادلة (Steven Thompson) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-3): معادلة (Steven Thompson)

المعادلة	$n = \frac{N \times p(1-p)}{[[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + P(1-p)]}$
N	حجم العينة المراد حسابه.
N	حجم المجتمع ويساوي (1905) عامل.
Z	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96).
D	نسبة الخطأ وتساوي (0.05).
P	النسبة المقدرة للدراسة وقد تم اختيار (0.25) وهذه الأخيرة تتعلق بتجانس المجتمع، بحيث كلما كان المجتمع متجانس كلما قلت هذه النسبة والعكس صحيح.
$n = 1905 \times 0.25 (1-0.25) / [[1905-1 \times (0.05^2 \div 1.96^2)] + 0.25(1- 0.25)] = 250$	

المصدر: من إعداد الطالبة.

بعد التعويض في المعادلة يكون حجم عينة البحث هو (250) مفردة من العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة موزعين على مختلف المستويات الإدارية الموجودة في المؤسسة من إدارات وأعاون تحكم وأعاون تنفيذ، أي ما نسبته (13.12%) من مجتمع الدراسة.

¹ عامر قنديلجي، إيمان السامرائي، البحث العلمي الكمي والنوعي، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009، ص255.

تم توزيع الاستبيان على (250) عاملاً موزعين بين الإطارات وأعاون التحكم وأعاون التنفيذ، ليتم استرجاع (220) استبيان بنسبة استرجاع تقدر ب(88%)، وبعض الفحص التفصيلي لكل الاستبيانات تم استبعاد (07) استبيانات نظرا لكونها غير صالحة للتحليل الإحصائي لعدم استيفاء شروط ملئها من طرف المبحوثين، وعليه فإن عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل هو (213) استبيان أي ما نسبته (85.2%)، وهي نسبة مقبولة لإجراء التحليل الإحصائي، وتجدر الإشارة إلى أن نسبة استجابة الأفراد المبحوثين لأداة الدراسة كانت عالية حيث لمسنا منهم تفاعل كبير مع موضوع الدراسة، والجدول التالي يلخص كل ما سبق ذكره كما يلي:

الجدول رقم (3-4): تعداد استبيانات الدراسة

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	المستبعدة	النهائية
المجموع	250	220	30	07	213
النسبة المئوية	%100	%88	%12	%2.8	%85.2

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية

من أجل تحقيق الأهداف المسطرة للدراسة والتحقق من الفرضيات المقترحة، تلجأ معظم الدراسات العلمية إلى الاعتماد على مجموعة من الأدوات والتقنيات لجمع المعلومات والبيانات من ميدان الدراسة بحيث تستخدم في العادة عدّة وسائل معاً في البحث الواحد لتجنب عيوب إحداها ولدراسة الظاهرة من جميع الجوانب.

ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاستعانة بالاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة، بالإضافة إلى اعتمادنا على المقابلة بغية الحصول على المزيد من البيانات والمعلومات التي تساعدنا في تحليل وتفسير إجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان، كما اعتمدنا أيضاً على عنصر الملاحظة بهدف تسجيل كل ما له علاقة بموضوع الدراسة والذي من شأنه أن يدعم عملية تحليل الاستبيان؛ كما تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

أولاً: أدوات وطرق جمع البيانات

من أجل جمع البيانات الضرورية لهذه الدراسة، تم الاعتماد على مجموعة من المصادر والأدوات التي يمكن حصرها في نوعين رئيسيين كما يلي:

1- المصادر الثانوية:

تم الاستعانة بها لإعداد الجانب النظري، وقد تم الاعتماد على مجموعة من الكتب العامة والمتخصصة إلى جانب الأبحاث والمقالات العلمية، الرسائل الجامعية، والملتقيات العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى بعض المواقع الإلكترونية.

2- المصادر الأولية:

تم الاستعانة بها لإعداد الجانب الميداني، وتتمثل في:

• **الاستبيان (الاستمارة):** تم الاعتماد على هذه الأداة كأداة أساسية في الدراسة على اعتبار أنها وسيلة عملية تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوثين، ويعتمد على هذه الأداة بكثرة في الدراسات التي تتميز بمجتمع كبير، ويعرف الاستبيان بأنه "نموذج يستخدم في مناهج البحث العلمي ويضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات معينة"¹، كما يعرف بأنه "مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة تسلم للأشخاص المعنيين أو ترسل لهم، وذلك بغية الحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها، وبواسطتها يمكننا التوصل إلى حقائق عن الموضوع المراد دراسته، وللحصول على معلومات أكثر مصداقية يجدر بالباحث تسليم الاستبيان بنفسه وذلك لتسجيل الملاحظات التي تساعده على إثراء البحث"²، وتجدر بنا الإشارة إلى أن الاستبيان يستعمل في حالة كون أفراد العينة يجيدون القراءة والكتابة، ويفهمون مضمون الأسئلة، ويتطلب استعمال هذه الأداة وجود روح التعاون وتقدير البحث العلمي من طرف أفراد العينة، وذلك لضمان الحصول على الإجابات الصحيحة التي تساعد على السير في الطريق الصحيح لدراسة الظاهرة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى يجب على الباحث أن يلتزم بمجموعة من القواعد عند صياغة عبارات الاستبيان، كأن تتميز العبارات بالوضوح والاختصار وعدم القابلية للتأويل.

¹ عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي، الطبعة الثامنة، مكتبة وهبة، القاهرة، 1982، ص330.

² عمار بوحوش، محمد محمود، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص56-57.

• **المقابلة:** يعبر عن المقابلة بأنها الأداة التي تستخدم لدراسة سلوك فرد أو مجموعة من الأفراد للحصول على استجابة لموقف معين أو لأسئلة معينة، ويختلف الأفراد المبحوثين تبعا لعوامل اقتصادية، اجتماعية وثقافية من شأنها أن تميزهم عن غيرهم، وعليه يكون التعامل مع مختلف أفراد العينة عبارة عن فن قائم بذاته، وتعرف بأنها "عملية تقصي علمي تقوم على مسعى اتصالي كلامي من أجل الحصول على بيانات لها علاقة بهدف البحث"¹.

وقد تم الاستعانة بالمقابلة في هذه الدراسة من أجل تدعيم الاستبيان في جمع البيانات الضرورية للدراسة، بحيث أنه توجد معلومات لا يمكن استقصاؤها والحصول عليها إلا عن طريق بعض الموظفين الذين يكونون على دراية بميدان الدراسة، وقد تم الاعتماد على المقابلة المباشرة؛ وهي التي تتم وجها لوجه مع المبحوث وليس عن طريق وسائل الاتصال التي تعد طريقة غير مباشرة، حيث تمت المقابلة مع العديد من المسؤولين بمختلف مديريات المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، كما أجرينا مقابلات مع بعض الموظفين من أفراد العينة أثناء عملية توزيع الاستبيان والتي يمكن أن نقول عنها أنها كانت تلقائية وغير مبرمجة، وقد مكنتنا هذه المقابلات من الحصول على بعض المعلومات التي تفيد وتدعم هذه الدراسة.

• **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة بأنها وصف وفهم للسلوكيات والتصرفات التي تحدث بشكل طبيعي، حيث يقوم الباحث بعملية الملاحظة للحصول على المعلومات المنبثقة عن التصرفات الواقعية، وقد يتمكن الباحث من الحصول على معلومات تتعلق بسلوك العاملين والتي قد لا تكون متاحة من خلال استخدام أدوات أو تقنيات أخرى.

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الملاحظة البسيطة، وقد ساعدتنا كثيرا في جمع البيانات وتسجيل ووصف الوقائع والأحداث، كما تم الحصول من خلالها على معلومات تتعلق بسلوك العاملين في بعض المواقف واتجاهاتهم ومشاعرهم، مثل تلك المتعلقة بعلاقاتهم مع زملائهم ورؤسائهم، وملاحظة مناخ العمل داخل المديرية.

• **الوثائق والسجلات:** تم الاعتماد على سجلات ووثائق المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة للتعرف على طبيعة نشاطها، مواردها البشرية وهيكلها التنظيمي، من أجل الوقوف على مدى تبني المؤسسة المبحوثة لمتغيرات الدراسة.

¹ سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، الطبعة الثانية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2012، ص173.

ثانيا: بناء أداة الدراسة

انطلاقا من نموذج الدراسة وبالاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والأخذ بأراء أصحاب الاختصاص، تم تصميم الاستبيان، مع الحرص على أن يكون شاملا لكافة متغيرات وأبعاد الدراسة، وأن يكون ذو دلالة حتى يعطي صورة واقعية عن حقيقة الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة، إذ حاولنا أن تكون عبارات الاستبيان واضحة ومباشرة وبعيدة عن الغموض والتأويلات.

وقد قمنا باتباع مجموعة من الخطوات في بناء وتصميم الاستبيان وهي كالآتي:

- إعداد استبيان أولي بالاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.
 - عرض الاستبيان الأولي على الأستاذة المشرفة من أجل التأكد من ملائمة العبارات لموضوع الدراسة.
 - عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المختصين من أساتذة الجامعة من أجل تحكيمه وإبداء ملاحظاتهم.
 - القيام بالتعديلات بناء على ما تم الإشارة إليه من قبل الأستاذة المشرفة والأساتذة المحكمين.
 - توزيع الاستبيان على عينة استطلاعية لاختبار ثبات وصدق الاتساق الداخلي والبنائي لعبارات الاستبيان.
 - إعداد الاستبيان النهائي الموضح في الملحق رقم (01)، بعد إجراء التعديلات الضرورية والنهائية عليه.
 - توزيع الاستبيان النهائي على العينة المستهدفة.
- هذا وقد تضمن الاستبيان النهائي ثلاث محاور رئيسية وهي كما يلي:

1- المحور الأول: المعلومات الشخصية

اشتمل على البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في: الجنس، العمر المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

2- المحور الثاني: القيادة التحويلية

تضمن هذا المحور عبارات المتغير المستقل (القيادة التحويلية) وعددها 24 عبارة، مقسمة على أربعة أبعاد كما يلي:

- التأثير المثالي: يضم العبارات من 1 إلى 6.
- التحفيز الإلهامي: يضم العبارات من 7 إلى 12.
- الاستشارة الفكرية: تضم العبارات من 13 إلى 18.

دراسة تحليلية لدور القيادة التحويلية في تمكين العاملين في المؤسسة المينائية
ولاية سكيكدة

الفصل الثالث

• الاعتبارات الفردية: تضم العبارات من 19 إلى 24.

3- المحور الثالث: التمكين

تضمن هذا المحور عبارات المتغير التابع (التمكين) وعددها 24 عبارة، مقسمة على ستة أبعاد كالتالي:

• تفويض السلطة: يضم العبارات من 1 إلى 4.

• المشاركة: تضم العبارات من 5 إلى 8.

• فرق العمل: تضم العبارات من 9 إلى 12.

• المعلومات والاتصال: تضم العبارات من 13 إلى 16.

• التحفيز والتشجيع: يضم العبارات من 17 إلى 20.

• التدريب والتعليم: يضم العبارات من 21 إلى 24.

والجدول التالي يلخص ما سبق حتى تتضح الرؤية بشكل أفضل:

الجدول رقم (3-5): الأعداد والنسب المئوية لفقرات الاستبيان

اسم المحور	الأبعاد	أرقام العبارات	عدد العبارات	النسبة المئوية %
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	6-1	6	12.5
	التحفيز الإلهامي	12-7	6	12.5
	الاستشارة الفكرية	18-13	6	12.5
	الاعتبارات الفردية	24-19	6	12.5
التمكين	تفويض السلطة	4-1	4	8.33
	المشاركة	8-5	4	8.33
	فرق العمل	12-9	4	8.33
	المعلومات والاتصال	16-13	4	8.33
	التحفيز والتشجيع	20-17	4	8.33
	التدريب والتعليم	24-21	4	8.33
المجموع			48	100

المصدر: من إعداد الطالبة.

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي كمقياس للإجابة على عبارات الاستبيان وتبيان أهمية كل عبارة بالنسبة لأفراد العينة، حيث تم إعطاء الأوزان التالية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-6): مقياس ليكارت الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة (الوزن)	5	4	3	2	1
المدى	$4.2 \leq x \leq 5$	$3.4 \leq x \leq 4.2$	$2.6 \leq x \leq 3.4$	$1.8 \leq x \leq 2.6$	$1 \leq x \leq 1.8$
درجة الموافقة	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، دار الخوارزم العلمية للنشر، جدة، 2008، ص 541.

ثالثا: أساليب المعالجة الإحصائية

تتجه أغلب الدراسات المعاصرة في العلوم الإدارية إلى الاعتماد على الأساليب الإحصائية للحصول على البيانات والمعلومات، مما يساعد على الربط والتحليل واستقراء النتائج بشكل أكثر دقة وموضوعية وتقديم توصيات وحلول أكثر نجاعة وفعالية، بحيث تتمثل الأساليب الإحصائية في مجموعة الوسائل الإحصائية التي يستخدمها الباحثون لتنظيم البيانات وتحليلها والإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار صحة الفروض من أجل الوصول إلى نتائج منطقية وقابلة للتعميم.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V25)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وغيرها، بالإضافة إلى الاختبارات الإحصائية التي تدرج ضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي وغيرها، وفي ما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة والغاية من استخدامها:

- مقاييس الإحصاء الوصفي: من أجل وصف عينة الدراسة اعتمادا على عدة أدوات وتتمثل أساسا في ما يلي:
- التكرارات والنسب المئوية: من أجل التعرف بشيء من التفصيل على الصفات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من أجل تحليلها.
- المتوسط الحسابي: لمعرفة اتجاه أفراد العينة نحو كل عبارة أو بعد، كما أنه يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.
- الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة نحو كل عبارة، كما أنه يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة.
- معامل (ألفا كرونباخ): لقياس مدى ثبات أداة الدراسة.
- اختبار التجزئة النصفية: لقياس ثبات أداة الدراسة.
- معامل الارتباط (بيرسون): لقياس صدق العبارات والعلاقة بين متغيرات الدراسة.
- الانحدار الخطي البسيط: لتقدير معالم العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- الانحدار الخطي المتعدد القياسي: لتقدير العلاقة بين متغير تابع وعدة متغيرات مستقلة دفعة واحدة.
- الانحدار الخطي المتعدد التدريجي: هو أحد أنواع الانحدار المتعدد، ويعتمد على إضافة أو إسقاط بعض المتغيرات تدريجيا بهدف التحصل على توليفة من المتغيرات التفسيرية المثلى والأكثر فاعلية وتأثيرا في المتغير التابع.
- اختبار جوهريّة الفروق بين متوسطي مجموعتين: باستخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Sample T Test)، والذي يهتم بقياس ما إذا كانت مجموعتين مختلفتان عن بعضهما في خاصية أو متغير ما.
- اختبار جوهريّة الفروق بين متوسطات عدد من المجموعات: باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، والذي يوضح ما إذا كان هناك فرق معنوي بين المتوسطات لأكثر من مجموعتين.
- اختبار Test Sheffe: يستخدم لاختبار لمن ترجع الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول أبعاد أقسام الاستبيان في حالة وجودها.

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات الدراسة

يعتبر اختبار صدق وثبات أداة الدراسة من الاختبارات الضرورية التي يجب إجراؤها قبل البدء في تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة من أجل تحديد مدى ملاءمة أداة الدراسة لقياس ما صممت أو وضعت لأجله، بحيث أنه إذا تحقق الصدق والثبات في الدراسة فذلك يعطي ثقة بنتائج الدراسة ويسمح للباحث بتعميم نتائج بحثه، وعليه تم الاعتماد على مجموعة من الاختبارات المتمثلة في ما يلي:

أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة (*Validity*) قدرة هذه الأداة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها بدقة، ولتحديد ذلك تم إتباع المراحل الآتية:

1- صدق المحكمين (الصدق الظاهري): يقصد به الأخذ برأي المحكمين في ما يتعلق بعبارات الدراسة ومدى ملاءمتها وارتباطها بالمحور الذي تنتمي إليه، وقد تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة ذوي الاختصاص بمن فيهم الأساتذة المشرفة، وقد قدّموا مجموعة من الملاحظات والاقتراحات التي تم أخذها بعين الاعتبار وبناءً عليها تم تعديل الاستبيان وإخراجه في شكله النهائي.

2- الصدق الاستطلاعي: تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة تمهيدية هامة قبل إجراء الدراسة الفعلية، وذلك لبحث كافة أبعاد المشكلة التي يتم دراستها، إضافة إلى كونها عملية تمكن الباحث من تجربة وسائل بحثه لمعرفة صلاحيتها وصدقها لضمان دقة وموضوعية النتائج التي يتحصل عليها، وعليه قمنا بالاعتماد على عينة استطلاعية تمثل 10% من العينة الفعلية أي ما يعادل 25 مفردة، وبناءً على نتائجنا قمنا بإجراء بعض التعديلات على العبارات، منها ما تمت إعادة صياغته لتصبح أكثر وضوحاً لأفراد عينة الدراسة ومنها ما تم حذفه نظراً لارتباطها الضعيف مع المحور الذي وضعت لقياسه.

3- صدق الاتساق الداخلي: يقيس مدى ارتباط كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه من خلال استعمال معامل الارتباط (بيرسون) لمعرفة مستوى هذا الارتباط.

3-1- حساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين أبعاد المتغيرين (المستقل والتابع) ومؤشراتها: تم حساب معاملات الارتباط بين كل بعد ومؤشراته بالنسبة للمتغير المستقل (القيادة التحويلية)، والمتغير التابع (تمكين العاملين)، وذلك لتوضيح مدى الاتساق بين مكونات الدراسة، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

دراسة تحليلية لدور القيادة التحويلية في تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة

الفصل الثالث

الجدول رقم (3-7): معاملات الارتباط (بيرسون) بين أبعاد المتغيرين (المستقل والتابع) ومؤشراتها

عبارات القيادة التحويلية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig	عبارات تمكين العاملين	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
العبارة 01	0.863**	0.000	العبارة 01	0.717**	0.000
العبارة 02	0.859**	0.000	العبارة 02	0.794**	0.000
العبارة 03	0.910**	0.000	العبارة 03	0.825**	0.000
العبارة 04	0.864**	0.000	العبارة 04	0.836**	0.000
العبارة 05	0.756**	0.000	تفويض السلطة	1	
العبارة 06	0.878**	0.000	العبارة 05	0.854**	0.000
التأثير المثالي	1		العبارة 06	0.885**	0.000
العبارة 07	0.870**	0.000	العبارة 07	0.798**	0.000
العبارة 08	0.871**	0.000	العبارة 08	0.809**	0.000
العبارة 09	0.877**	0.000	المشاركة	1	
العبارة 10	0.868**	0.000	العبارة 09	0.712**	0.000
العبارة 11	0.902**	0.000	العبارة 10	0.866**	0.000
العبارة 12	0.892**	0.000	العبارة 11	0.858**	0.000
التحفيز الإلهامي	1		العبارة 12	0.723**	0.000
العبارة 13	0.892**	0.000	فرق العمل	1	
العبارة 14	0.780**	0.000	العبارة 13	0.879**	0.000
العبارة 15	0.887**	0.000	العبارة 14	0.818**	0.000
العبارة 16	0.879**	0.000	العبارة 15	0.864**	0.000
العبارة 17	0.854**	0.000	العبارة 16	0.852**	0.000
العبارة 18	0.869**	0.000	المعلومات والاتصال	1	
الاستشارة الفكرية	1		العبارة 17	0.746**	0.000
العبارة 19	0.857**	0.000	العبارة 18	0.892**	0.000
العبارة 20	0.894**	0.000	العبارة 19	0.906**	0.000
العبارة 21	0.875**	0.000	العبارة 20	0.737**	0.000
العبارة 22	0.869**	0.000	التحفيز والتشجيع	1	
العبارة 23	0.863**	0.000	العبارة 21	0.917**	0.000
العبارة 24	0.861**	0.000	العبارة 22	0.916**	0.000
الاعتبارات الفردية	1		العبارة 23	0.928**	0.000
-	-	-	العبارة 24	0.897**	0.000
-	-	-	التدريب والتعليم	1	

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01 فأقل)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل الارتباط (بيرسون) بين كل بعد ومؤشراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01 فأقل) وهذا ينطبق على كلا المتغيرين (المستقل والتابع)، فبالنسبة لعبارات المتغير المستقل (القيادة التحويلية) حققت العبارة رقم (03) أكبر قيمة لمعامل الارتباط بحيث بلغت (0.910)، أما أدنى قيمة لمعامل الارتباط فقد حققتها العبارة رقم (05) بحيث بلغت (0.756)؛ أما بالنسبة لعبارات المتغير التابع (تمكين العاملين) فقد حققت العبارة رقم (23) أكبر قيمة لمعامل الارتباط بحيث بلغت (0.928)، أما أدنى قيمة لمعامل الارتباط فقد حققتها العبارة رقم (09) بحيث بلغت (0.712)، وعليه يمكن القول بأن هذه النتائج تشير إلى قوة الارتباط الداخلي بين أبعاد كل متغير (المستقل والتابع)، كما أن جميع العبارات تتمتع بدرجة عالية من الصدق.

3-2- حساب معاملات الارتباط (بيرسون) للأبعاد الفرعية ومتغيراتها: تم حساب معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية والمتغير الذي تنتمي إليه (المستقل والتابع)، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم(3-8): معاملات الارتباط (بيرسون) للأبعاد الفرعية ومتغيراتها

مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط	تمكين العاملين	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط	القيادة التحويلية
0.000	0.801**	تفويض السلطة	0.000	0.920**	التأثير المثالي
0.000	0.860**	المشاركة	0.000	0.936**	التحفيز الإلهامي
0.000	0.848**	فرق العمل	0.000	0.948**	الاستشارة الفكرية
0.000	0.775**	المعلومات والاتصال	0.000	0.926**	الاعتبارات الفردية
0.000	0.766**	التحفيز والتشجيع		1	القيادة التحويلية
0.000	0.835**	التدريب والتعليم			
	1	تمكين العاملين			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل الارتباط (بيرسون) بين أبعاد كل متغير موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01 فأقل)، فبالنسبة للمتغير المستقل والمتمثل في (القيادة التحويلية) حقق بعد الاستشارة الفكرية أقوى معامل ارتباط حيث بلغت قيمته (0.948) أما أدنى معامل ارتباط فقد سجله بعد التأثير المثالي حيث بلغت قيمته (0.920)، أما بالنسبة للمتغير التابع والمتمثل في (التمكين) فقد حقق بعد المشاركة أقوى معامل ارتباط حيث بلغت قيمته (0.860) أما أدنى معامل ارتباط فقد سجله بعد التحفيز والتشجيع حيث بلغت قيمته (0.766)، وعليه فإن هذه النتائج التي تم التوصل إليها تؤكد على قوة الارتباط الداخلي للاستبيان، وأن بناء أداة الدراسة صادق لما وضع من أجله.

4- صدق الاتساق البنائي: يقصد بصدق الاتساق البنائي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة، ويتم التأكد من ذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل محور من المحاور الفرعية مع الدرجة الكلية لعبارات الاستبيان، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم(3-9): معامل ارتباط محاور الاستبيان بالدرجة الكلية له

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
القيادة التحويلية	0.952**	0.000
تمكين العاملين	0.928**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25.

يتضح من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل الارتباط (بيرسون) لكل محاور الدراسة بالدرجة الكلية للاستبيان موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01 فأقل)، مما يشير إلى أن جميع محاور الاستبيان تتمتع بدرجة صدق مرتفعة ، وبناء عليه يتضح صدق واتساق عبارات محاور أداة الدراسة وصلاحياتها للتحليل الإحصائي، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في الحصول على النتائج المرغوبة وفقاً للسياق العلمي الذي أعدت لأجله.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة الحصول على النتائج نفسها عند تكرار نفس عملية القياس، وقد تم التحقق من ذلك من خلال طريقتين وهما:

1- معامل ألفا كرونباخ:

يعد معامل (ألفا كرونباخ) من أفضل الطرق للدلالة على ثبات أداة الدراسة، حيث إذا كانت درجة الثبات أكبر من (0.6) نقول أن الاستبيان يتمتع بثبات مقبول، ويمكن توضيح درجة ثبات وصدق الاستبيان من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(3-10): معامل(ألفا كرونباخ) لمحاور الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
التأثير المثالي	06	0.926
التحفيز الإلهامي	06	0.942
الاستثارة الفكرية	06	0.929
الاعتبارات الفردية	06	0.935
القيادة التحويلية	24	0.977
تفويض السلطة	04	0.804
المشاركة	04	0.857
فرق العمل	04	0.805
المعلومات والاتصال	04	0.875
التحفيز والتشجيع	04	0.838
التدريب والتعليم	04	0.934
تمكين العاملين	24	0.949
الدرجة الكلية للاستبيان	48	0.978

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25.

يوضح الجدول أعلاه معاملات الثبات بطريقة معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لأداة الدراسة وجميع متغيراتها بأبعادها المختلفة، حيث تراوحت قيم معامل الثبات بالنسبة للمتغير المستقل والمتمثل في القيادة التحويلية ما بين القيمتين (0.926؛ 0.942)، فيما تراوحت قيم معامل الثبات بالنسبة للمتغير التابع والمتمثل في التمكين بين القيمتين (0.804؛ 0.934)، كما بلغت قيمة معامل الثبات للأداة ككل (0.978) وهي قيم مرتفعة جدا وتقع جميعها ضمن المجال المقبول من الناحية الإحصائية ($\alpha \geq 0.6$)، وبناء عليه يمكن القول أن هناك اتساق داخلي لأداة الدراسة وهو ما يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين عبارات المقياس، أي أن الاستبيان ثابت ويعتد به لغرض الدراسة، مما يؤكد صلاحية الاستبيان للتطبيق الميداني وعلى هذا الأساس فإن البيانات التي تم تجميعها من أفراد عينة الدراسة تتمتع بدرجة اتساق عالية ويمكن الاعتماد عليها لتحليل ومناقشة النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

2- طريقة التجزئة النصفية:

تتضمن هذه الطريقة تقسيم عبارات الاستبيان إلى قسمين (a و b)، بحيث يتضمن الجزء الأول العبارات ذات الأرقام الفردية، أما الجزء الثاني فيتضمن العبارات ذات الأرقام الزوجية، ثم حساب درجات الجزء الأول والثاني في كل محور الاستبيان، وبعد ذلك يتم حساب معامل الارتباط (سبيرمان) بين الجزأين ليتم بعدها تعديل معامل الارتباط باستخدام معامل الارتباط (سبيرمان - براون) للتصحيح، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم(3-11): قياس ثبات الاستبيان باستخدام طريقة التجزئة النصفية

إحصائيات معامل الثبات		البيان
0.977	القيمة	النصف 1
24	عدد العبارات	
0.949	القيمة	النصف 2
24	عدد العبارات	
48	مجموع عدد العبارات	
0.773	/	الارتباط بين النصفين
0.872	متساوي المدى	معامل سبيرمان - براون
0.872	غير متساوي المدى	
0.866		معامل غوتمان

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة الارتباط بين النصفين قوية بحيث بلغت (0.773)، كما بلغت قيمة معامل (سبيرمان - براون) معا (0.872)، بينما بلغت قيمة معامل غوتمان (0.866)، وهما قيمتان مرتفعتان تدلان على موثوقية اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة

تم تخصيص هذا المبحث لعرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال إجراء الدراسة الميدانية بحيث سيتم تحليلها وتفسيرها انطلاقاً من البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة محل الدراسة وصولاً إلى المحاور الرئيسية للدراسة من أجل معرفة مدى توفر خصائص القائد التحويلي في قادة المؤسسة المبحوثة، إلى جانب تحديد مدى حرصهم على تمكين موظفيهم.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة من خلال البيانات الشخصية والوظيفية والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي، من خلال حساب كل من التكرارات والنسب المئوية، وفي ضوء هذه المعالجة الإحصائية تم تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

أولاً: حسب الجنس

تم تقسيم أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس إلى فئتين هما (الذكور والإناث)، وقد كان توزيعهم حسب هاتين الفئتين كما هو موضح في الجدول الموالي:

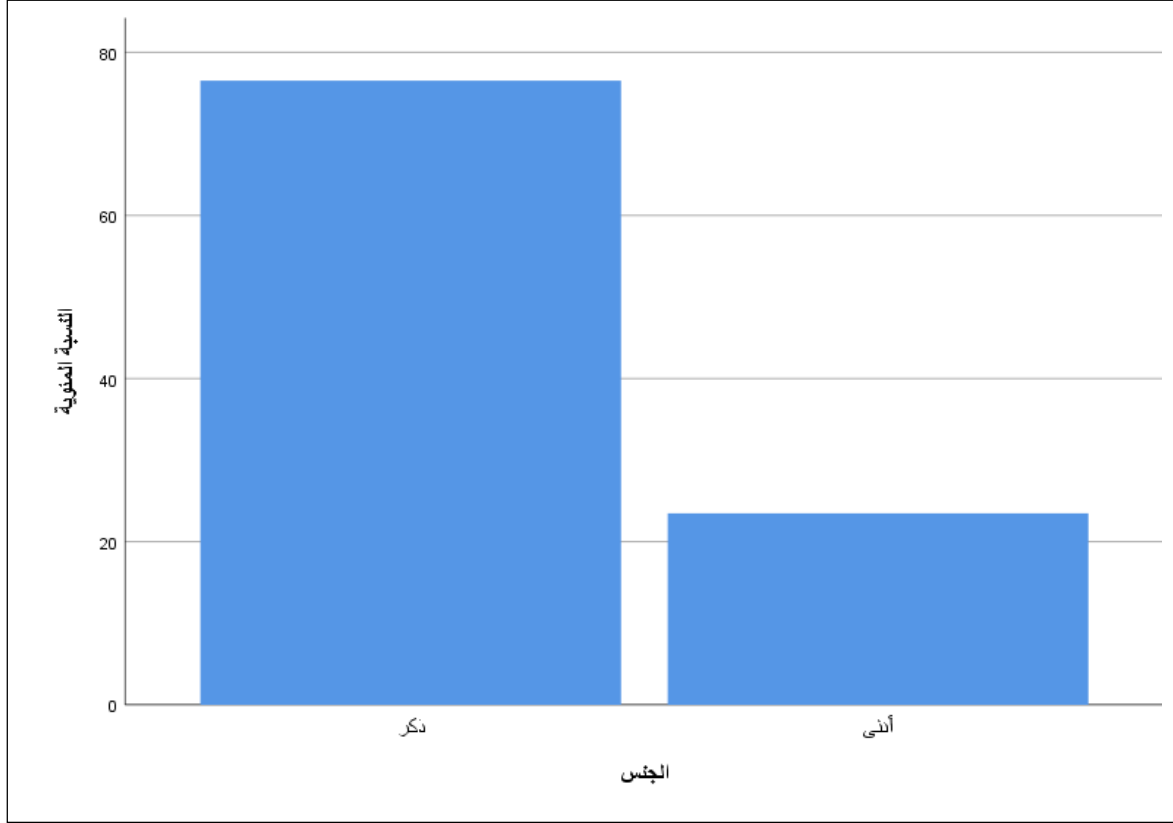
الجدول رقم (3-12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	163	50	213
النسبة المئوية %	76.5	23.5	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25.

ويمكن ترجمة هذه النتائج بيانياً كما هو موضح في الشكل الموالي:

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



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25.

يوضح الجدول (3-12) والشكل (3-5) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من الذكور، بحيث يمثلون (163) عاملا أي ما نسبته (76.5%) من عينة الدراسة وهي نسبة مرتفعة، في حين أن الإناث يمثلون (50) عاملة أي ما نسبته (23.5%) من عينة الدراسة، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة بحيث تم استهداف جميع المستويات الوظيفية من خلال أداة الدراسة وفئة الإناث تتركز بصفة أكبر في الجانب الإداري، كما أن أغلبية القادة من فئة الذكور، علاوة على ذلك فإن ثقافة المجتمع السائدة جعلت أغلبية العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة من الذكور.

ثانيا: حسب العمر

تم تقسيم أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر إلى أربع فئات عمرية، انطلاقا من 25 سنة أو أقل في

الفئة الأولى وصولا إلى أكثر من 50 سنة في الفئة الرابعة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

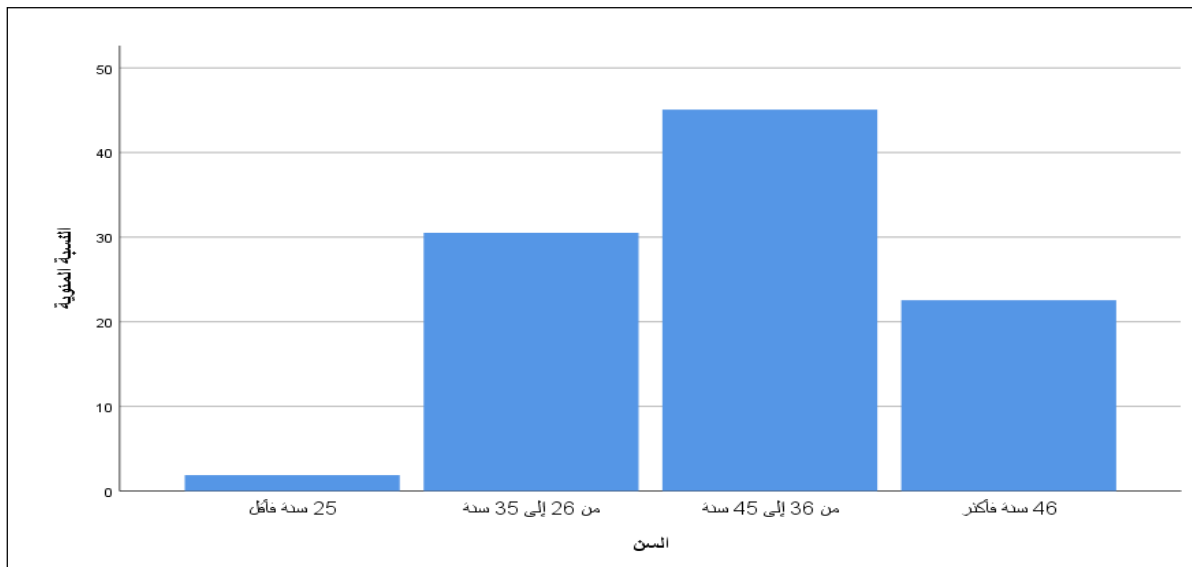
الجدول رقم (3-13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	25 سنة فأقل	من 26 إلى 35 سنة	من 36 إلى 45 سنة	46 سنة فأكثر	المجموع
التكرار	4	65	96	48	213
النسبة المئوية %	1.9	30.5	45.1	22.5	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25.

ويمكن ترجمة هذه النتائج بيانيا كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25.

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين (36 و 45 سنة) بلغت (45.1%) وهي أكبر نسبة، وهذا ما يعكس واقع الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، والذي تتوفر فيه الخبرة والمهارة والأقدمية، تليها فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين (26 و 35 سنة) بنسبة تقدر بـ (30.5%)، مما يعني أن الموارد البشرية في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة هي موارد شابة وبالتالي تكون أقدر على التعلم وقبول التغيير وتحقيق المزيد من الجهود والانجازات في المؤسسة، لتأتي بعدها فئة العاملين الأكثر من (46 سنة) بنسبة تقدر بـ (22.5%)، مما يدل على وجود استقرار وظيفي في المؤسسة حيث أن العامل يبقى فيها إلى سن متقدمة، كما أن هذا السن يتميز بالنضج الفكري والخبرة المهنية الكافية.

دراسة تحليلية لدور القيادة التحويلية في تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة

الفصل الثالث

وعليه لاحظنا أن أغلب القادة ينتمون إلى هذه الفئة، وفي الأخير تأتي فئة العمال (25 سنة فأقل) بنسبة تقدر بـ (1.9%)، مما يدل على أن المؤسسة في حالة اكتفاء حيث لم تقم بعمليات توظيف لتجديد مواردها البشرية؛ وعلى العموم يمكن القول أن هناك تنوعا في الفئات العمرية في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: حسب المؤهل العلمي

تم تقسيم أفراد العينة حسب المؤهل العلمي إلى ثلاث فئات متدرجة كما يلي (ثانوي فأقل، ليسانس دراسات عليا)، وقد كان توزيعهم حسب هذه الفئات كما هو موضح في الجدول الموالي:

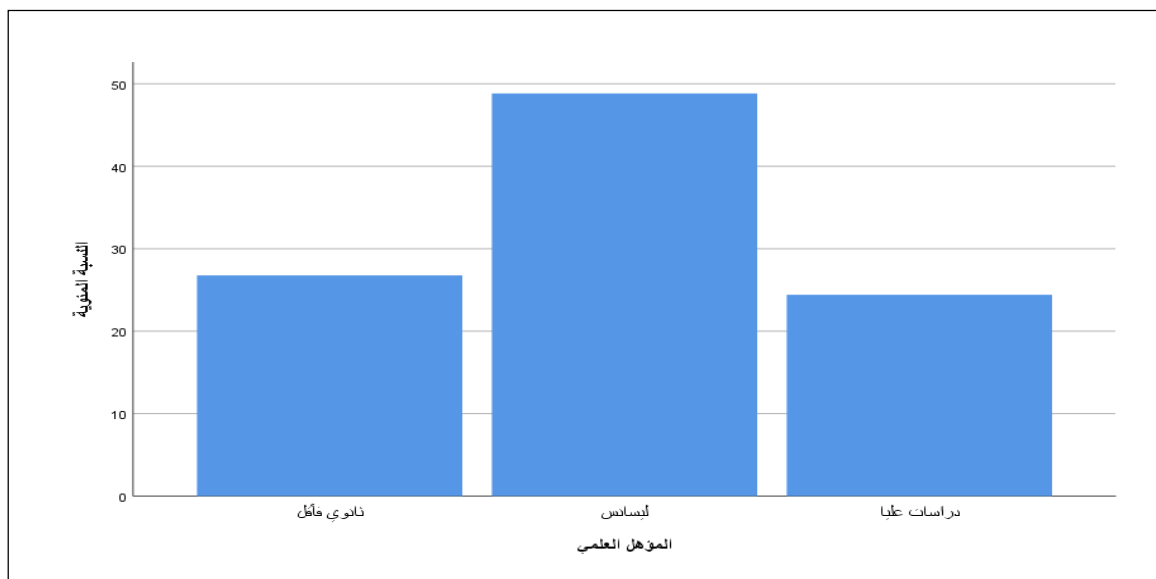
الجدول رقم (3-14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المجموع	دراسات عليا	ليسانس	ثانوي فأقل	المؤهل العلمي
213	52	104	57	التكرار
100	24.4	48.8	26.8	النسبة المئوية %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25.

ويمكن ترجمة هذه النتائج بيانيا كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال استقراء النتائج الموضحة في الجدول والشكل أعلاه، يتضح أن أغلبية أفراد عينة الدراسة ذوو مستوى جامعي، حيث احتلت فئة العمال الحاصلين على شهادة الليسانس المرتبة الأولى بنسبة تقدر بـ (48.8%) أي تقريبا نصف العينة، تليها فئة العمال ذوي المستوى ثانوي فأقل بنسبة (26.8%)، لتحتل فئة العمال الحاصلين على شهادات عليا المرتبة الأخيرة بنسبة (24.4%) وهي نسبة معتبرة كذلك، وهذه النسب تدل على أن المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة تشهد تنوع في المستويات التعليمية، بحيث أن كل فرد من أفراد العينة يمارس الوظيفة التي تتناسب مع مستواه العلمي، فالمؤسسة تهتم باستقطاب الكوادر العلمية المؤهلة من حاملي الشهادات الجامعية لأن وجودهم ينعكس إيجابا على الارتقاء بالعمل نحو الأفضل، كما أن المؤسسة توظف أصحاب المستوى ثانوي فأقل نظرا لاملاكهم الخبرة المطلوبة إلى جانب خضوعهم للتكوين المناسب والضروري لشغل الوظيفة، كما لا يمكن أن ننفي وجود بعض التحايل والطرق الملتوية في عملية التوظيف فهو واقع لا مفر منه في مؤسساتنا.

رابعا: حسب سنوات الخبرة

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة إلى أربع فئات بحيث أن المعيار المرجعي الذي تحدد به الخبرة المهنية هو (05 سنوات)، كما هو موضح في الجدول الموالي:

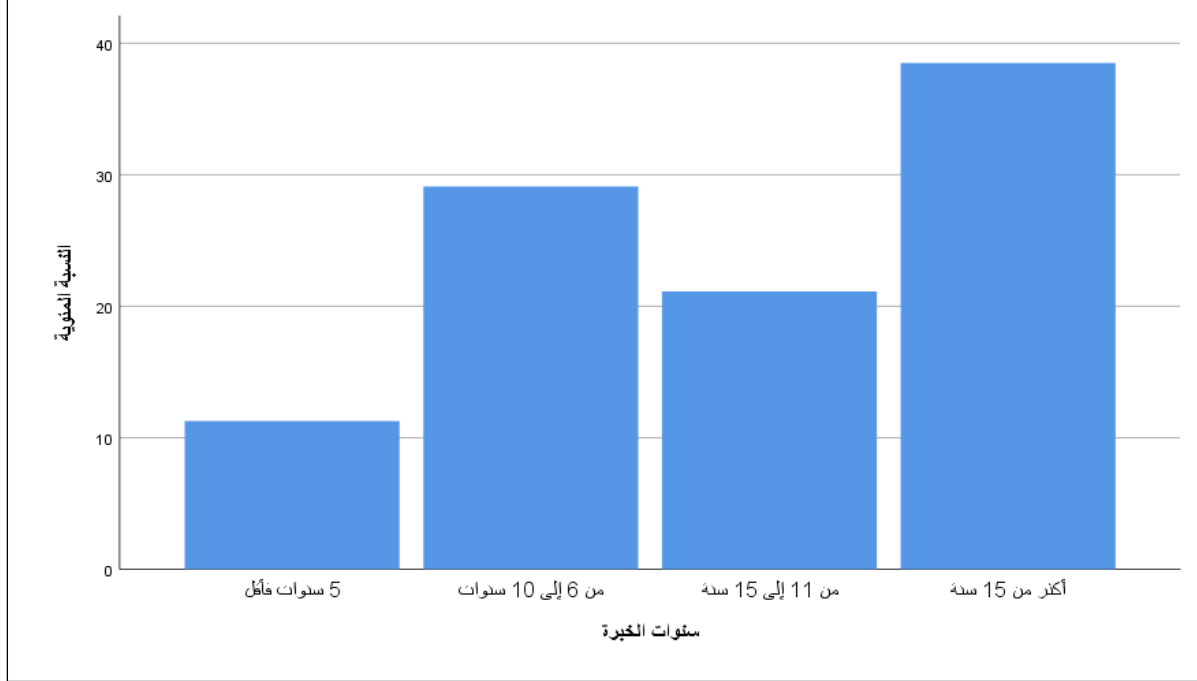
الجدول رقم (3-15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

المجموع	أكثر من 15 سنة	11-15 سنة	6-10 سنوات	5 سنوات فأقل	سنوات الخبرة
213	82	45	62	24	التكرار
100	38.5	21.1	29.1	11.3	النسبة المئوية %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25.

ويمكن ترجمة هذه النتائج بيانيا كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25.

يلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة (أكثر من 15 سنة) حيث بلغت نسبتهم (38.5%)، ثم تلتها فئة الأفراد الذين لديهم خبرة (06-10 سنوات) بنسبة (29.1%) ثم فئة الأفراد الذين لديهم خبرة (11-15 سنة) بنسبة (21.1%)، وفي الأخير نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة (5 سنوات فأقل) والتي بلغت (11.3%)، وعليه يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بمستوى عال من الخبرة (أكثر من 15 سنة)، مما يدل على أن المؤسسة تسعى للاحتفاظ بأكبر عدد من العمال من ذوي الخبرة إلى غاية إحالتهم على التقاعد، كما أن هؤلاء العمال على دراية كافية بطبيعة المناخ السائد في المؤسسة ولديهم القدرة على إعطاء تصورات ذات قيمة، علاوة على ذلك يمكن اعتبارهم مرجعية مناسبة للعمال الجدد أصحاب الخبرة القصيرة.

خامسا: حسب المستوى الوظيفي

تم تقسيم أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى الوظيفي إلى ثلاث فئات وهي (إطار، عون تحكم وعون تنفيذ)، حيث كان توزيعهم حسب هذه الفئات كما هو موضح في الجدول الموالي:

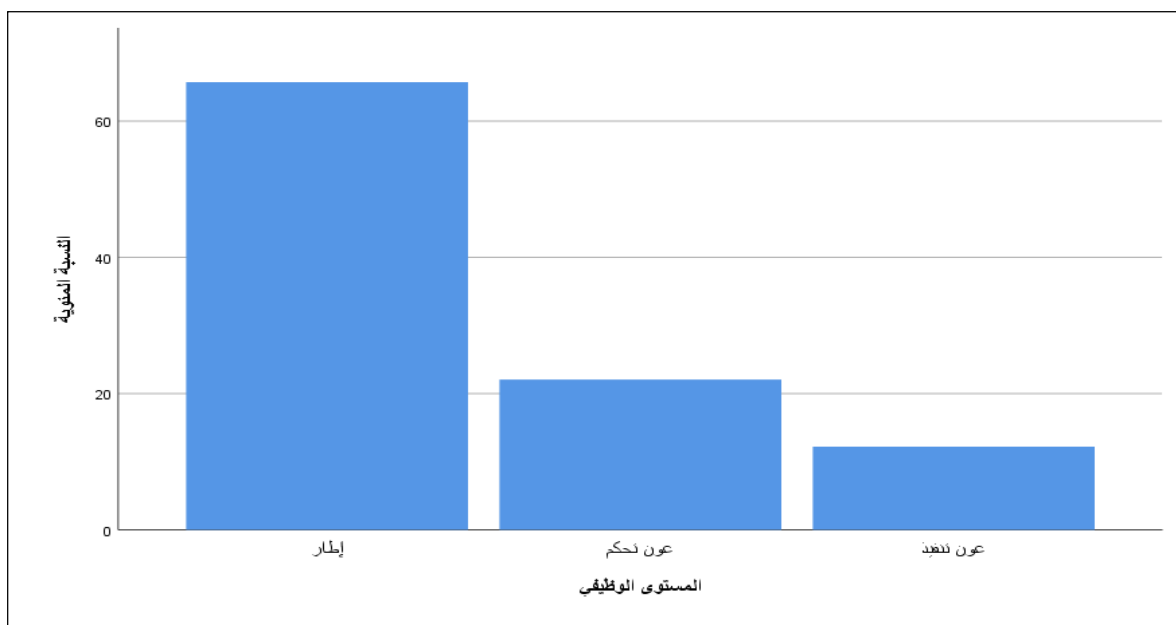
الجدول رقم (3-16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	المجموع
التكرار	140	47	26	213
النسبة المئوية %	65.7	22.1	12.2	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25.

ويمكن ترجمة هذه النتائج بيانياً، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أكبر فئة مثلت عينة الدراسة هي فئة الإطار بنسبة (65.7%)، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة (22.1%)، وفي الأخير فئة أعوان التنفيذ بنسبة (12.2%)، بحيث أن هذه النتائج تعود أساساً لطبيعة نشاط المؤسسة المبحوثة والتي تتطلب حاملي الشهادات الجامعية والشهادات العليا الذين تمنح لهم صفة إطار وغالباً ما يقومون بأعمال إدارية وهذا ما يفسر أن معظم أفراد العينة إطار، أما بالنسبة لأعوان التحكم فينحصر دورهم في معالجة مختلف المشاكل التقنية، وبالنسبة لأعوان التنفيذ فيقومون بالمساعدة فقط أو الأمن أو القيام بأنشطة أخرى تحددها لهم الإدارة

وتجدر الإشارة إلى أنه تم استهداف جميع المستويات الوظيفية بالمؤسسة المبحوثة بغرض الإحاطة بجميع اتجاهات العاملين بالمؤسسة المينائية بولاية سكيكدة على اعتبار أنهم معنيون جميعا بالمتغيرات المدروسة.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محور القيادة التحويلية

من خلال هذا المطلب سوف يتم دراسة وتحليل بيانات المتغير المستقل والمتمثل في القيادة التحويلية وذلك من خلال أربعة أبعاد رئيسية وهي: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية؛ وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة، إلى جانب المتوسط العام للمحور ككل للوقوف على درجة الموافقة، ومعرفة ترتيب اهتمامات وأولويات المؤسسة بناء على كل عبارة من عبارات المحور.

أولاً: تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد التأثير المثالي

في ما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر بعد التأثير المثالي لدى مديري أو قادة المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، حيث يتكون هذا البعد من ست عبارات مرتبة من (01 إلى 06)، وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوفر لكل عبارة من عبارات هذا البعد، وكانت النتائج على النحو التالي:

دراسة تحليلية لدور القيادة التحويلية في تمكين العاملين في المؤسسة المينائية
ولاية سكيكدة

الفصل الثالث

الجدول رقم(3-17): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد التأثير المثالي

رقم العبارة	بعد التأثير المثالي				
	العبارة	اتجاه الإجابة (المنوال)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التوفر %
01	رئيسي المباشر مثل أعلى بالنسبة لي.	محايد	3.20	1.11	64
02	يتصرف رئيسي المباشر بشكل نموذجي يسعى العاملون لمحاكاته.	محايد	3.39	1.04	67.8
03	يتسم رئيسي المباشر بقوة الشخصية واللباقة المهنية والثقة الذاتية العالية.	محايد	3.34	1.14	66.8
04	يلتزم رئيسي المباشر بالقيم المثلى في سلوكه التي تتوافق مع الاعتبارات الأخلاقية للمهنة عند إنجاز المهمات.	موافق	3.48	1.07	69.6
05	لا يستغل رئيسي المباشر نفوذه من أجل تحقيق مكاسب شخصية.	موافق	3.54	1.11	70.8
06	يتمتع رئيسي المباشر بقدرة عالية على إقناع العاملين.	موافق	3.44	1.06	68.8
	المتوسط الحسابي العام	محايد	3.39	0.93	67.8

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن مستوى توافر سلوك التأثير المثالي لدى مسؤولي المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة متوسط، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام لهذا البعد والذي بلغ (3.39) والانحراف المعياري الذي قدر بـ (0.93) مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة حول هذا البعد، كما حقق نسبة توفر قدرها (67.8%). وبالرغم من اتّضح اتجاه المتوسط العام لبعد التأثير المثالي، إلا أن هناك تفاوت في استجابات أفراد العينة نحو العبارات المندرجة تحت هذا البعد، ولذلك تم ترتيب العبارات المشكلة له تنازليا من الاتجاه الأعلى إلى الأقل، بناء على المتوسط الحسابي لكل عبارة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (05) والتي مضمونها: "لا يستغل رئيسي المباشر نفوذه من أجل تحقيق مكاسب شخصية" في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي قدره (3.54) وانحراف معياري قدره (1.11)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (70.8%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، وهذا تأكيد على أن المسؤولين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة يتميزون بالإيثار ويضعون مصلحة المؤسسة في المقام الأول، ويتخطون مصالحهم الخاصة من أجل المصلحة العامة مما ينعكس بشكل ايجابي على سلوك المرؤوسين فيكون لديهم إحساس عالي بأهداف ورسالة المؤسسة.
- جاءت العبارة رقم (04) والتي مضمونها: "يلتزم رئيسي المباشر بالقيم المثلى في سلوكه التي تتوافق مع الاعتبارات الأخلاقية للمهنة عند إنجاز المهمات" في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي قدره (3.48) وانحراف معياري قدره (1.07)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (69.6%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، مما يدل على أن المسؤولين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة يتحلون بالأخلاق المهنية عند إنجاز المهمات، كما يعملون على ترسيخ القيم والمعتقدات والمبادئ الخاصة بالمؤسسة لدى العاملين.
- جاءت العبارة رقم (06) والتي مضمونها: "يتمتع رئيسي المباشر بقدرة عالية على إقناع العاملين" في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي قدره (3.44) وانحراف معياري قدره (1.06)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (68.8%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، وهذه تعتبر نقطة إيجابية للمؤسسة، فعندما يكون المدير قادرا على إقناع مرؤوسيه يسهل على المؤسسة القيام بالتغيير.
- جاءت العبارة رقم (02) والتي مضمونها: "يتصرف رئيسي المباشر بشكل نموذجي يسعى العاملون لمحاكاته" في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي قدره (3.39) وانحراف معياري قدره (1.04)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (67.8%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد"، وهذا يدل على أن المرؤوسين لا يعتبرون تصرفات مرؤوسيهم نموذجية بشكل مطلق ولذلك اختاروا الحياد.
- جاءت العبارة رقم (03) والتي مضمونها: "يتسم رئيسي المباشر بقوة الشخصية واللباقة المهنية والثقة الذاتية العالية" في المرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي قدره (3.34) وانحراف معياري قدره (1.14)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (66.8%)، حيث كان اتجاه غالبية

الإجابات "محايد"، نظرا لكون المرؤوسين لم يروا مواقف أو أفعال صدرت من مرؤوسيههم تدل على تمتعهم بشخصية قوية وثقة عالية بالنفس مما جعلهم يفضلون التزام الحياد.

• جاءت العبارة رقم (01) والتي مضمونها: "رئيسي المباشر مثل أعلى بالنسبة لي" في المرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي قدره (3.20) وانحراف معياري قدره (1.11) محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (64%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد"، وهذا يدل على أنه لم يصدر من مديري المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة ما يجعل المرؤوسين يتأثرون بهم ويتخذونهم قدوة أو العكس.

ثانيا: تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد التحفيز الإلهامي

في ما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر بعد التحفيز الإلهامي لدى مديري أو قادة المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، حيث يتكون هذا البعد من ست عبارات مرتبة من (07 إلى 12)، وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوفر لكل عبارة من عبارات هذا البعد، وكانت النتائج على النحو التالي:

دراسة تحليلية لدور القيادة التحويلية في تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة

الفصل الثالث

الجدول رقم (3-18): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد التحفيز الإلهامي

رقم العبارة	بعد التحفيز الإلهامي				
	العبارة	الاتجاه الإيجابية (المؤال)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التوفر %
07	يمتلك رئيسي المباشر القدرة على رسم رؤية مستقبلية واضحة ومقنعة حول المؤسسة.	محايد	3.32	1.01	66.4
08	يتحدث رئيسي المباشر عن مستقبل العمل بتفاؤل.	محايد	3.35	1.06	67
09	يعمل رئيسي المباشر على استثارة روح التحدي والحماس بين العاملين وإنكاء روح التنافس الإيجابي فيما بينهم.	محايد	3.15	1.10	63
10	يشجع رئيسي المباشر على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي.	موافق	3.45	1.06	69
11	يشجع رئيسي المباشر العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون تحقيقه.	محايد	3.37	1.05	67.4
12	يهتم رئيسي المباشر بتحفيز العاملين لتحقيق الرؤية المشتركة للمؤسسة.	محايد	3.24	1.10	64.8
	المتوسط الحسابي العام	محايد	3.31	0.94	66.2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن مستوى توافر سلوك التحفيز الإلهامي لدى مسؤولي المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة متوسط، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام لهذا البعد والذي بلغ (3.31) والانحراف المعياري الذي قدر بـ (0.94) مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة حول هذا البعد، كما حقق نسبة توفر قدرها (66.2%).

وبالرغم من اتّضح اتجاه المتوسط العام لبعد التحفيز الإلهامي، إلا أن هناك تفاوت في استجابات أفراد العينة نحو العبارات المندرجة تحت هذا البعد، ولذلك قمنا بترتيب العبارات المشكلة له تنازليا من الاتجاه الأعلى إلى الأقل، بناء على المتوسط الحسابي لكل عبارة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (10) والتي مضمونها: "يشجع رئيسي المباشر على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي" في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي قدره (3.45) وانحراف معياري قدره (1.06)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (69%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، وهذا تأكيد على أن المديرين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة لديهم وعي كبير بأهمية العمل الجماعي ويؤمنون بدوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.
- جاءت العبارة رقم (11) والتي مضمونها: "يشجع رئيسي المباشر العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون تحقيقه" في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي قدره (3.37) وانحراف معياري قدره (1.05)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (67.4%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد"، وهذا تأكيد على أن المديرين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة لا يقومون بتقديم الدعم والتحفيز للعمال بالشكل الذي يجعلهم يقدمون أداء يفوق التوقعات.
- جاءت العبارة رقم (08) والتي مضمونها: "يتحدث رئيسي المباشر عن مستقبل العمل بتفاؤل" في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي قدره (3.35) وانحراف معياري "محايد" وهذا تأكيد على أن المديرين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة لا يعبرون عن تفاؤلهم عن وضع المؤسسة بشكل كبير أو لا يبدون موقفهم من الأساس.
- جاءت العبارة رقم (07) والتي مضمونها: "يمتلك رئيسي المباشر القدرة على رسم رؤية مستقبلية واضحة ومقنعة حول المؤسسة" في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي قدره (3.32) وانحراف معياري قدره (1.01)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (66.4%) حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد"، وهذا تأكيد على أن المديرين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة لا يشاركون مرؤوسيهم رؤيتهم حول مستقبل المؤسسة.
- جاءت العبارة رقم (12) والتي مضمونها: "يهتم رئيسي المباشر بتحفيز العاملين لتحقيق الرؤية المشتركة للمؤسسة" في المرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي قدره (3.24) وانحراف معياري قدره (1.10)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (64.8%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد"، وهذا تأكيد على أن نظام التحفيز في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة لا يرقى إلى المستوى المطلوب.

• جاءت العبارة رقم (09) والتي مضمونها: "يعمل رئيسي المباشر على استثارة روح التحدي والحماس بين العاملين وإذكاء روح التنافس الإيجابي فيما بينهم" في المرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي قدره (3.15) وانحراف معياري قدره (1.10)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (63%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد"، ويمكن تفسير ذلك بأن الرؤساء المباشرين لا يثيرون روح التحدي والحماس بين مرؤوسيهم لإنجاز المهام بالشكل الكافي، كونهم يهتمون بإتمام العمل المطلوب فقط، لذلك فهم مطالبون أكثر بإثارة روح التحدي بين العمال لأن ذلك من شأنه أن يزيد من مستوى الإبداع.

ثالثا: تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الاستثارة الفكرية

في ما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر بعد الاستثارة الفكرية لدى مديري أو قادة المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، حيث يتكون هذا البعد من ست عبارات مرتبة من (13 إلى 18)، وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوفر لكل عبارة من عبارات هذا البعد، وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم(3-19): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الاستشارة الفكرية

رقم العبارة	بعد الاستشارة الفكرية					
	العبارة	اتجاه الإجابة (المتوسط الحسابي)	الانحراف المعياري	نسبة التوفر %	مستوى المؤشر	
13	يشجع رئيسي المباشر العاملين على طرح آرائهم والتعبير عن أفكارهم حتى لو تعارضت مع آرائه وأفكاره.	محايد	3.23	1.07	64.4	متوسط
14	يتجنب رئيسي المباشر النقد العلني للعاملين عند ارتكابهم للأخطاء.	محايد	3.33	1.11	66.6	متوسط
15	يشجع رئيسي المباشر العاملين على المشاركة في صناعة القرارات.	محايد	3.21	1.08	64.2	متوسط
16	يتيح رئيسي المباشر الفرصة للعاملين لحل المشاكل التي تواجه المؤسسة بطرق مبتكرة وإبداعية.	محايد	3.25	1.05	65	متوسط
17	يعمل رئيسي المباشر على توطين ثقافة التغيير والتطوير بعقلانية.	محايد	3.32	1.01	66.4	متوسط
18	يدعم رئيسي المباشر الأساليب الجديدة والخلاقة لأداء العمل.	موافق	3.40	1.02	68	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	محايد	3.29	0.91	65.8	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن مستوى توافر سلوك الاستشارة الفكرية لدى مسؤولي المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة متوسط، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام لهذا البعد والذي بلغ (3.29) والانحراف المعياري الذي قدر بـ (0.91) مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة حول هذا البعد، كما حقق نسبة توفر قدرها (65.8%). وبالرغم من اتّضح اتجاه المتوسط العام لبعد الاستشارة الفكرية ، إلا أن هناك تفاوت في استجابات أفراد العينة نحو العبارات المندرجة تحت هذا البعد، ولذلك قمنا بترتيب العبارات المشكلة له تنازليا من الاتجاه الأعلى إلى الأقل، بناء على المتوسط الحسابي لكل عبارة كما يلي:

• جاءت العبارة رقم (18) والتي مضمونها: "يدعم رئيسي المباشر الأساليب الجديدة والخلاقة لأداء العمل" في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي قدره (3.40) وانحراف معياري قدره (1.02)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (68%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق" وهذا تأكيد على أن القادة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة لديهم اهتمام كبير بالأفكار والآراء المبدعة التي يقدمها المرؤوسون وذلك من خلال إعطائهم مساحة أكبر من حرية التصرف وتشجيعهم على ابتكار طرق جديدة لأداء العمل، واستثارة طاقاتهم الفكرية نحو تحسين الأداء.

• جاءت العبارة رقم (14) والتي مضمونها: "يتجنب رئيسي المباشر النقد العلني للعاملين عند ارتكابهم للأخطاء" في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي قدره (3.33) وانحراف معياري قدره (1.11)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (66.6%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد"، وهذا يدل على أن القادة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة لا يتبعون نفس المنهج أو الطريقة في التعامل مع الأخطاء فمنهم من يلجأ إلى الانتقاد العلني ومنهم من يفضل توجيه ملاحظاته بعيدا عن أعين العمال.

• جاءت العبارة رقم (17) والتي مضمونها: "يعمل رئيسي المباشر على توطين ثقافة التغيير والتطوير بعقلانية" في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي قدره (3.32) وانحراف معياري قدره (1.01)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (66.4%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد"، وهذا تأكيد على اتخاذ المديرين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة موقف محايد اتجاه التغيير فلا هم بالمقبلين عليه ولا هم بالرافضين له، وعليه فإنهم لا يتخذون خطوات داعمة لإحداث التغيير في المؤسسة.

• جاءت العبارة رقم (16) والتي مضمونها: "يتيح رئيسي المباشر الفرصة للعاملين لحل المشاكل التي تواجه المؤسسة بطرق مبتكرة وإبداعية" في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي قدره (3.25) وانحراف معياري قدره (1.05)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (65%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد"، وهذا تأكيد على أن المديرين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة يطالبون عمالهم بأداء المهام المطلوبة منهم دون زيادة أو نقصان ولا يمنحونهم حيزا كافيا لإبداء آرائهم حول المشاكل التي تعترض المؤسسة والمساهمة في حلها.

• جاءت العبارة رقم (13) والتي مضمونها: "يشجع رئيسي المباشر العاملين على طرح آرائهم والتعبير عن أفكارهم حتى لو تعارضت مع آرائه وأفكاره" في المرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي قدره (3.23) وانحراف معياري قدره (1.07)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (64.4%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد"، وهذا يدل على وجود حاجز بين الرئيس والمرؤوس في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، حيث يتحفظ العامل على إبداء آرائه خوفا من ردة فعل رئيسه الذي لم يتعود على مناقشة أفكاره معه.

• جاءت العبارة رقم (15) والتي مضمونها: "يشجع رئيسي المباشر العاملين على المشاركة في صناعة القرارات" في المرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي قدره (3.21) وانحراف معياري قدره (1.08)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (64.2%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد"، وهذا تأكيد على أن إدارة المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة ليست ديمقراطية بالشكل المطلوب، ولا يزال هناك تركيز للسلطة في الإدارة العليا.

رابعاً: تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الاعتبارات الفردية

في ما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر بعد الاعتبارات الفردية لدى مديري أو قادة المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، حيث يتكون هذا البعد من ست عبارات مرتبة من (19 إلى 24) وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوفر لكل عبارة من عبارات هذا البعد، وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم(3-20): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الاعتبارات الفردية

الترتيب	مستوى المؤشر	نسبة التوفر %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتجاه الإجابة (النوال)	بعد الاعتبارات الفردية	رقم العبارة
						العبارة	
04	متوسط	66.8	1.17	3.34	محايد	يولي رئيسي المباشر اهتماما بجميع العاملين دون تحيز أو استثناء.	19
02	مرتفع	68.4	1.07	3.42	موافق	يهتم رئيسي المباشر بمشاعر العاملين من حيث التوجيه والإرشاد والنصح والتشجيع.	20
03	مرتفع	68.2	0.98	3.41	موافق	يراعي رئيسي المباشر الفروق الفردية بين العاملين.	21
06	متوسط	66.2	1.01	3.31	محايد	يعمل رئيسي المباشر على تطوير وتنمية قدرات العاملين من خلال التدريب والتعليم المستمرين.	22
01	مرتفع	68.8	1.02	3.44	موافق	يعتمد رئيسي المباشر على الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين.	23
05	متوسط	66.4	1.07	3.32	محايد	يفوض رئيسي المباشر بعض الصلاحيات للعاملين لزيادة خبرتهم.	24
متوسط		67.4	0.92	3.37	متوسط	المتوسط الحسابي العام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن مستوى توافر سلوك الاعتبارات الفردية لدى مسؤولي المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة متوسط، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام لهذا البعد والذي بلغ (3.37) والانحراف المعياري الذي قدر بـ (0.92) مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة حول هذا البعد، كما حقق نسبة توفر قدرها (67.4%). وبالرغم من اتّضح اتجاه المتوسط العام لبعد الاعتبارات الفردية، إلا أن هناك تفاوت في استجابات أفراد العينة نحو العبارات المدرجة تحت هذا البعد، ولذلك قمنا بترتيب العبارات المشكلة له تنازليا من الاتجاه الأعلى إلى الأقل، بناء على المتوسط الحسابي لكل عبارة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (23) والتي مضمونها: "يعتمد رئيسي المباشر على الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين" في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي قدره (3.44) وانحراف معياري قدره (1.02)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (68.8%)، حيث كان اتجاه غالبية

الإجابات "موافق"، وهذا تأكيد على اعتماد المديرين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة على الاتصال المباشر مع رؤوسهم للاهتمام بمطالبهم والاستماع لانشغالاتهم.

• جاءت العبارة رقم (20) والتي مضمونها: "يهتم رئيسي المباشر بمشاعر العاملين من حيث التوجيه والإرشاد والنصح والتشجيع" في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي قدره (3.42) وانحراف معياري قدره (1.07)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (68.4%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، وهذا يدل على أن القادة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة يهتمون بالجانب النفسي للعاملين من خلال تقدير مشاعرهم وتقديم النصح والتوجيه لهم عند الحاجة.

• جاءت العبارة رقم (21) والتي مضمونها: "يراعي رئيسي المباشر الفروق الفردية بين العاملين" في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي قدره (3.41) وانحراف معياري قدره (0.98)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (68.2%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، وهذا يدل على أن القادة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة يراعون الفروق الفردية بين رؤوسهم فيحفزون الأفراد ذوي المهارات الخاصة بغرض الاستفادة منها في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف، ويدعمون الأفراد ذوي القدرات المحدودة حتى يضاعفوا جهودهم ويتجنبون انتقادهم أو تهميشهم، مع محاولة وضع كل فرد في مكانه المناسب عملاً بمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

• جاءت العبارة رقم (19) والتي مضمونها: "يولي رئيسي المباشر اهتماماً بجميع العاملين دون تحيز أو استثناء" في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي قدره (3.34) وانحراف معياري قدره (1.17)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (66.8%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد"، وهذا يدل على انتهاج بعض القادة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة وليس جميعهم سياسة التفرقة والمحاباة وتفضيل قرد على آخر لاعتبارات عدة لا يمكن حصرها.

• جاءت العبارة رقم (24) والتي مضمونها: "يفوض رئيسي المباشر بعض الصلاحيات للعاملين لزيادة خبرتهم" في المرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي قدره (3.32) وانحراف معياري قدره (1.07)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (66.4%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد"، وهذا يدل على أن القادة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة لا يعتمدون مبدأ التفويض بشكل كبير وخاصة في الأمور الهامة التي يتكفلون شخصياً بها، ويرجع ذلك لخوفهم على مناصبهم أو عدم الثقة في كفاءة المرؤوسين وتجنباً لمضيعة الوقت.

دراسة تحليلية لدور القيادة التحويلية في تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة

الفصل الثالث

• جاءت العبارة رقم (22) والتي مضمونها: "يعمل رئيسي المباشر على تطوير وتنمية قدرات العاملين من خلال التدريب والتعليم المستمرين" في المرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي قدره (3.31) وانحراف معياري قدره (1.01)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (66.2%) حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد"، وهذا يدل على أن القادة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة لا يهتمون بتدريب المرؤوسين بالشكل الكافي، وعليه فالمؤسسة مطالبة بالاهتمام أكثر بهذا الجانب لتطوير وتنمية مواردها البشرية.

بناء على النتائج السابقة وبعد تحليل كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية بصورة منفصلة، سنقوم في ما يلي بترتيب الأهمية النسبية لكل بعد من أجل التعرف على درجة أو مستوى ممارسة قادة المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة للسلوك القيادي التحويلي، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-21): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على محور القيادة التحويلية

الترتيب	مستوى المؤشر	نسبة التوفر %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
01	متوسط	67.8	0.93	3.39	التأثير المثالي
03	متوسط	66.2	0.94	3.31	التحفيز الإلهامي
04	متوسط	65.8	0.91	3.29	الاستشارة الفكرية
02	متوسط	67.4	0.92	3.37	الاعتبارات الفردية
	متوسط	66.8	0.86	3.34	القيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن مستوى تطبيق "القيادة التحويلية" في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة متوسط، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير والذي بلغ (3.34) وانحراف معياري قدره (0.86)، مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة، كما حقق نسبة توفر قدرها (66.8%)، بحيث أن المتوسط الحسابي لجميع أبعاد المتغير المستقل والمتمثلة في سلوكيات القيادة التحويلية يتراوح بين (3.29-3.39) وبانحراف معياري يتراوح بين (0.91-0.93)، وهذا يدل على وجود مستوى مقبول لسلوكيات القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة، فنجد أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي كانت عند بعد التأثير المثالي فقد

بلغ (3.39) بانحراف معياري قدر بـ (0.93)، أما أدنى قيمة فقد كانت عند بعد الاستثارة الفكرية والتي قدرت بـ (3.29) بانحراف معياري (0.91).

المطلب الثالث: تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محور التمكين

من خلال هذا المطلب سوف يتم دراسة وتحليل بيانات المتغير التابع والمتمثل في تمكين العاملين وذلك من خلال ست أبعاد رئيسية وهي: تفويض السلطة، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال التحفيز والتشجيع، التدريب والتعليم؛ من أجل معرفة مستوى تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

هذا، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوفر لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور التمكين، إلى جانب المتوسط العام للمحور ككل للوقوف على درجة الموافقة ومعرفة ترتيب اهتمامات وأولويات المؤسسة بناء على كل عبارة من عبارات المحور. وفي ما يلي النتائج التفصيلية لمستوى كل بعد من أبعاد التمكين حسب آراء أفراد عينة الدراسة.

أولاً: تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد تفويض السلطة

لمعرفة مدى توفر بعد تفويض السلطة في المؤسسة المبحوثة والذي يضم أربع عبارات مرتبة من (01 إلى 04)، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوفر لكل عبارة من عبارات هذا البعد، وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (3-22): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد تفويض السلطة

الترتيب	مستوى المؤشر	نسبة التوفر %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتجاه الإجابة (النوال)	بعد تفويض السلطة	رقم العبارة
						العبارة	
02	مرتفع	69.2	0.98	3.46	موافق	تتناسب مسؤوليتي مع حجم السلطة الممنوحة لي.	01
04	متوسط	65.2	1.02	3.26	محايد	يمنحني رئيسي المباشر الحرية في التعامل مع المشكلات وتصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إليه.	02
01	مرتفع	72.4	1.02	3.62	موافق	يثق رئيسي المباشر في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي بكفاءة.	03
03	متوسط	66.2	1.08	3.31	محايد	يشجعني رئيسي المباشر على الأخذ بالمبادرات خارج التعليمات الرسمية.	04
	مرتفع	68.2	0.81	3.41	موافق	المتوسط الحسابي العام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن مستوى توافر بعد تفويض السلطة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة مرتفع، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام لهذا البعد والذي بلغ (3.41) والانحراف المعياري الذي قدر بـ (0.81) مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة حول هذا البعد، كما حقق نسبة توفر قدرها (68.2%).

وبالرغم من اتّضح اتجاه المتوسط العام لبعد تفويض السلطة، إلا أن هناك تفاوت في استجابات أفراد العينة نحو العبارات المندرجة تحت هذا البعد، ولذلك قمنا بترتيب العبارات المشكلة له تنازليا من الاتجاه الأعلى إلى الأقل، بناء على المتوسط الحسابي لكل عبارة كما يلي:

• جاءت العبارة رقم (03) والتي مضمونها: "يثق رئيسي المباشر في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي بكفاءة" في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي قدره (3.62) وانحراف معياري قدره (1.02)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (72.4%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، وهذا دليل على أن المسؤولين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة حريصون على توفير عنصر

الثقة بينهم وبين مرؤوسيهم نظرا للأهمية التي يكتسبها هذا العنصر في عملية التفويض، فمنح الثقة للعاملين ذوي الكفاءة والخبرة ضروري لإعطائهم مساحة كافية للإبداع والابتكار، كما أنه ضروري أيضا للعمال الجدد وقليلي الخبرة لتهيئتهم وتدريبهم لكن مع شرط المتابعة.

• جاءت العبارة رقم (01) والتي مضمونها: " تتناسب مسؤوليتي مع حجم السلطة الممنوحة لي" في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي قدره (3.46) وانحراف معياري قدره (0.98)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (69.2%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، وهذا تأكيد على أنه غالبا ما تتوافق السلطات الممنوحة للعمال في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة مع المسؤوليات الملقاة على عاتقهم، فالشرط الأساسي لنجاح عملية التفويض يتمثل في تساوي حجم السلطة مع المسؤولية إلى جانب ضرورة تفرغ المدير أو الرئيس لأعمال أخرى أما الأعمال المفوضة فيتم التنازل عنها وتبقى مهمته في متابعة نتائجها فقط وليس كيفية أدائها.

• جاءت العبارة رقم (04) والتي مضمونها: "يشجعني رئيسي المباشر على الأخذ بالمبادرات خارج التعليمات الرسمية" في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي قدره (3.31) وانحراف معياري قدره (1.08)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (66.2%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد"، وهذا دليل على أنه لا يتم إعطاء العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة الفرص الكافية لتنفيذ عملهم باستقلالية، أو فسح المجال لهم لاختيار طريقة العمل المناسبة لإنجاز المهام واتخاذ أي إجراء من شأنه الوصول إلى نفس النتيجة في وقت وبجهد أقل، فهناك إجراءات وقواعد يلتزم العامل باتباعها تقتل فيه روح الإبداع والتجديد.

• جاءت العبارة رقم (02) والتي مضمونها: "يمنحني رئيسي المباشر الحرية في التعامل مع المشكلات وتصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إليه" في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي قدره (3.26) وانحراف معياري قدره (1.02)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (65.2%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد"، وهذا يدل على أن المسؤولين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة لا يمنحون مرؤوسيهم صلاحيات كافية لتصحيح الانحرافات والاختلالات التي قد يواجهونها أثناء تأدية المهام الموكلة إليهم دون الرجوع إلى مرؤوسيهم، وحسب ما استقيناها من المقابلات التي أجريناها مع العمال فإن المسؤولين يفوضونهم لتصحيح الاختلالات الروتينية، أما الأزمات فيلزمهم فيها الرجوع إلى رؤسائهم قبل اتخاذ أي إجراء.

ثانيا: تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد المشاركة

لمعرفة مدى توفر بعد المشاركة في المؤسسة المبحوثة والذي يضم أربع عبارات مرتبة من (05 إلى 08)، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوفر لكل عبارة من عبارات هذا البعد وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم(3-23): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد المشاركة

رقم العبارة	بعد المشاركة				
	العبارة	اتجاه الإجابة (النموال)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التوفر %
05	علاقتي مع رئيسي المباشر تعاونية تبادلية مبنية على أساس الثقة.	موافق	3.66	1.08	73.2
06	تتاح لي المشاركة بالتعبير عن آرائي ومقترحاتي بحرية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بعلمي.	موافق	3.54	1.07	70.8
07	تتم عملية المشاركة بالمعارف وتبادل الخبرات بصفة متواصلة بين العمال في المؤسسة.	موافق	3.40	1.07	68
08	غالبا ما أشارك مع زملائي في حل المشكلات التي تواجهها في العمل.	موافق	3.62	1.00	72.4
	المتوسط الحسابي العام	موافق	3.55	0.88	71

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن مستوى توافر بعد المشاركة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة مرتفع، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام لهذا البعد والذي بلغ (3.55) والانحراف المعياري الذي قدر بـ (0.88) مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة حول هذا البعد، كما حقق نسبة توفر قدرها (71%).

وبالرغم من اتّضح اتجاه المتوسط العام لبعد المشاركة، إلا أن هناك تفاوت في استجابات أفراد العينة نحو العبارات المندرجة تحت هذا البعد، ولذلك قمنا بترتيب العبارات المشكلة له تنازليا من الاتجاه الأعلى إلى الأقل، بناء على المتوسط الحسابي لكل عبارة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (05) والتي مضمونها: "علاقتي مع رئيسي المباشر تعاونية تبادلية مبنية على أساس الثقة" في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي قدره (3.66) وانحراف معياري قدره (1.08)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (73.2%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، وهذا تأكيد على وجود مستوى مرتفع من الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة نظرا لإيمان الرؤساء بقدرات مرؤوسيهـم وهذا ما ينعكس بالإيجاب على علاقة التعاون والتبادل والتفاعل في ما بينهم.
- جاءت العبارة رقم (08) والتي مضمونها: "غالبا ما أشارك مع زملائي في حل المشكلات التي تواجهنا في العمل" في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي قدره (3.62) وانحراف معياري قدره (0.98)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (72.4%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، وهذا دليل على أن العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة غالبا ما يتشاركون مع بعضهم ويتعاونون على حل المشاكل التي تعترضهم أثناء تأدية مهامهم مما ينمي روح الفريق والعمل الجماعي لديهم.
- جاءت العبارة رقم (06) والتي مضمونها: "تتاح لي المشاركة بالتعبير عن آرائي ومقترحاتي بحرية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي" في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي قدره (3.54) وانحراف معياري قدره (1.07)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (70.8%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، وهذا تأكيد على أن المسؤولين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة غالبا ما يأخذون بآراء ومقترحات مرؤوسيهـم في العمل ويدعمون مشاركتهم في القرارات المتعلقة بوظائفهم بفتح المجال للمرونة والاستقلالية في العمل.
- جاءت العبارة رقم (07) والتي مضمونها: "تتم عملية المشاركة بالمعارف وتبادل الخبرات بصفة متواصلة بين العمال في المؤسسة" في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي قدره (3.40) وانحراف معياري قدره (1.07)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (68%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، وهذا دليل على أن العمال في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة غالبا ما يتبادلون الخبرات والمعارف في ما بينهم، ونلاحظ أن المتوسط الحسابي يقترب كثيرا من المستوى المتوسط (محايد) وعليه يمكن القول أن عملية التشارك المعرفي في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة لا تتم بالشكل والمستوى المطلوب لتحقيق النتائج المرجوة.

ثالثا: تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد فرق العمل

لمعرفة مدى توفر بعد فرق العمل في المؤسسة المبحوثة والذي يضم أربع عبارات مرتبة من (09 إلى 12)، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوفر لكل عبارة من عبارات هذا البعد وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم(3-24): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد فرق العمل

رقم العبارة	بعد فرق العمل					الترتيب
	العبارة	الاتجاه الإيجابية (المتوسط الحسابي)	الانحراف المعياري	نسبة التوفر %	مستوى المؤشر	
09	أفضل وزملائي العمل ضمن مجموعة على العمل بشكل فردي.	موافق	3.63	0.99	72.6	مرتفع
10	تشجع مؤسستنا على العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق العمل لتحسين كفاءة الأداء.	محايد	3.38	1.12	67.6	متوسط
11	تحرص مؤسستنا على ربط مصلحة الفرد بمصلحة الجماعة من خلال غرس قيم التعاون والتآزر.	محايد	3.36	1.16	67.2	متوسط
12	ألتزم بشكل عال تجاه المهام عندما أعمل ضمن فريق.	موافق	3.84	0.92	76.8	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	موافق	3.55	0.83	71	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن مستوى توافر بعد فرق العمل في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة مرتفع، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام لهذا البعد والذي بلغ (3.55) والانحراف المعياري الذي قدر بـ (0.83) مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة حول هذا البعد، كما حقق نسبة توفر قدرها (71%).

وبالرغم من اتّضح اتجاه المتوسط العام لبعد فرق العمل، إلا أن هناك تفاوت في استجابات أفراد العينة نحو العبارات المندرجة تحت هذا البعد، ولذلك قمنا بترتيب العبارات المشكلة له تنازليا من الاتجاه الأعلى إلى الأقل، بناء على المتوسط الحسابي لكل عبارة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (12) والتي مضمونها: "ألتزم بشكل عال تجاه المهام عندما أعمل ضمن فريق" في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي قدره (3.84) وانحراف معياري قدره (0.92)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (76.8%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق" وهذا يدل على أن العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة يلتزمون بأداء أعمالهم بشكل أفضل عندما يعملون في فريق وهذا راجع لقدرتهم على تنمية معارفهم والاستفادة من زملائهم في الفريق.
- جاءت العبارة رقم (09) والتي مضمونها: "أفضل وزملائي العمل ضمن مجموعة على العمل بشكل فردي" في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي قدره (3.63) وانحراف معياري قدره (0.99)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (72.6%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، وهذا تأكيد على أن العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة يفضلون العمل ضمن فريق ويشعرون بالارتياح حيال ذلك وهذا راجع لروح التعاون والمسؤولية الجماعية والثقة المتبادلة.
- جاءت العبارة رقم (10) والتي مضمونها: "تشجع مؤسستنا على العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق العمل لتحسين كفاءة الأداء" في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي قدره (3.38) وانحراف معياري قدره (1.12)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (67.6%) حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد"، وهذا تأكيد على أن المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة لا تتبنى فلسفة أو أسلوب العمل الفرقي وغالبا ما تلجأ إليه في الأنشطة التي تستدعي ذلك فقط، وهذا يتعارض مع الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تؤكد على العمل الجماعي لما يحققه من مزايا إستراتيجية تخص الفرد والمؤسسة على حد سواء.
- جاءت العبارة رقم (11) والتي مضمونها: "تحرص مؤسستنا على ربط مصلحة الفرد بمصلحة الجماعة من خلال غرس قيم التعاون والتآزر" في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي قدره (3.36) وانحراف معياري قدره (1.16)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (67.2%) حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد"، وهذا تأكيد على أن المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة لا تعطي اهتماما كبيرا لغرس قيم التعاون والتآزر بين موظفيها لأنها لا تتبنى أسلوب العمل الفرقي بشكل مطلق ما عدا بعض الأنشطة التي تستدعي أن يكون العمال ضمن فريق.

دراسة تحليلية لدور القيادة التحويلية في تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة

الفصل الثالث

رابعاً: تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد المعلومات والاتصال

لمعرفة مدى توفر بعد المعلومات والاتصال في المؤسسة المبحوثة والذي يضم أربع عبارات مرتبة من (13 إلى 16)، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوفر لكل عبارة من عبارات هذا البعد، وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم(3-25): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد المعلومات والاتصال

رقم العبارة	بعد المعلومات والاتصال				
	العبارة	(المتوسط الحسابي)	الاتجاه الإيجابية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
13	تمتلك مؤسستنا نظام معلومات فعال يوفر المعلومة على نحو سريع ويضمن تبادلها بين العاملين.	3.56	موافق	1.06	71.2
14	أجد سهولة في التواصل مع رئيسي المباشر في العمل كونه يعتمد سياسة الباب المفتوح.	3.61	موافق	1.07	72.2
15	يتم التواصل بين العاملين في مؤسستنا باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال (المكالمات الهاتفية /الإنترنت)	3.91	موافق	0.94	78.2
16	الهيكل التنظيمي لمؤسستنا يتيح فتح قنوات اتصال بين مختلف المستويات الإدارية.	3.62	موافق	0.97	72.4
	المتوسط الحسابي العام	3.67	موافق	0.86	73.4

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن مستوى توافر بعد المعلومات والاتصال في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة مرتفع، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام لهذا البعد والذي بلغ (3.67) والانحراف المعياري الذي قدر بـ (0.86) مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة حول هذا البعد، كما حقق نسبة توافر قدرها (73.4%).

دراسة تحليلية لدور القيادة التحويلية في تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة

الفصل الثالث

وبالرغم من اتّضح اتجاه المتوسط العام لبعد المعلومات والاتصال، إلا أن هناك تفاوت في استجابات أفراد العينة نحو العبارات المندرجة تحت هذا البعد، ولذلك قمنا بترتيب العبارات المشكلة له تنازليا من الاتجاه الأعلى إلى الأقل، بناء على المتوسط الحسابي لكل عبارة كما يلي:

• جاءت العبارة رقم (15) والتي مضمونها: "يتم التواصل بين العاملين في مؤسستنا باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال (المكالمات الهاتفية /الإنترنت)" في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي قدره (3.91) وانحراف معياري قدره (0.94)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (78.2%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، وهذا تأكيد على أن العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة بإمكانهم استعمال أكثر من وسيلة لتبادل المعلومات، والتواصل بسهولة مع بعضهم البعض وذلك من خلال وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الفعالة مثل الانترنت والشبكة الداخلية والمكالمات الهاتفية والبريد الالكتروني وغيرها.

• جاءت العبارة رقم (16) والتي مضمونها: "الهيكل التنظيمي لمؤسستنا يتيح فتح قنوات اتصال بين مختلف المستويات الإدارية" في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي قدره (3.62) وانحراف معياري قدره (0.97)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (72.4%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، وهذا تأكيد على أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية بولاية سكيكدة يتميز بالمرونة.

• جاءت العبارة رقم (14) والتي مضمونها: "أجد سهولة في التواصل مع رئيسي المباشر في العمل كونه يعتمد سياسة الباب المفتوح" في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي قدره (3.61) وانحراف معياري قدره (1.07)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (72.2%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، وهذا تأكيد على فعالية نظام الاتصال في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة ومرونة الهيكل التنظيمي، فالمسؤولون يعتمدون سياسة الباب المفتوح لتسهيل تواصلهم مع رؤوسهم متى احتاجوا لذلك.

• جاءت العبارة رقم (13) والتي مضمونها: "تمتلك مؤسستنا نظام معلومات فعال يوفر المعلومة على نحو سريع ويضمن تبادلها بين العاملين" في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي قدره (3.56) وانحراف معياري قدره (1.06)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (71.2%)

دراسة تحليلية لدور القيادة التحويلية في تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة

الفصل الثالث

حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، وهذا تأكيد على أن المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة تدرک الأهمية الكبيرة لعملية الاتصال وتبادل المعلومات والتي تمكنها من تحقيق أهدافها، لأنه من الضروري توفير المعلومات المتعلقة بالمهام في الوقت المناسب وبالسرعَة المطلوبة وأي خلل في تدفقها وانسيابها يؤدي إلى نتائج سلبية خصوصا في الحالات الطارئة.

خامسا: تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد التحفيز والتشجيع

لمعرفة مدى توفر بعد التحفيز والتشجيع في المؤسسة المبحوثة والذي يضم أربع عبارات مرتبة من (17 إلى 20)، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوفر لكل عبارة من عبارات هذا البعد، وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم(3-26): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد التحفيز والتشجيع

رقم العبارة	بعد التحفيز والتشجيع				
	الاتجاه الإيجابية (النوال)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التوفر %	مستوى المؤشر
17	محايد	3.35	1.24	67	متوسط
18	محايد	2.78	1.24	55.6	متوسط
19	محايد	2.78	1.21	55.6	متوسط
20	محايد	3.04	1.22	60.8	متوسط
	محايد	2.98	1.00	59.6	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن مستوى توافر بعد التحفيز والتشجيع في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة متوسط، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام لهذا البعد والذي بلغ (2.98) والانحراف المعياري الذي قدر بـ (1.00) مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة حول هذا البعد، كما حقق نسبة توفر قدرها (59.6%).

وبالرغم من اتّضح اتجاه المتوسط العام لبعد التحفيز والتشجيع، إلا أن هناك تفاوت في استجابات أفراد العينة نحو العبارات المندرجة تحت هذا البعد، ولذلك قمنا بترتيب العبارات المشكلة له تنازليا من الاتجاه الأعلى إلى الأقل، بناء على المتوسط الحسابي لكل عبارة كما يلي:

• جاءت العبارة رقم (17) والتي مضمونها: "الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع المجهودات التي أبذلها في العمل" في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي قدره (3.35) وانحراف معياري قدره (1.24)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (67%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد"، وهذا دليل على أن العمال في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة غير راضون عن نظام الحوافز المعتمد بشكل مطلق، وحسب ما استقيناها من بعض العمال أثناء المقابلات التي أجريناها فإنهم يرون بأن أجورهم منخفضة أو متوسطة مقارنة بالمداخل التي تحققها المؤسسة وكذلك مقارنة بالمؤسسات المينائية في دول أخرى، كما يرى بعض العمال الذين يقومون بوظائف تقنية بأنهم يستحقون أجورا تفوق أجور الإداريين الذين حسب اعتقادهم لا يبذلون جهود كبيرة ويتقاضون أجورا أعلى.

• جاءت العبارة رقم (20) والتي مضمونها: "أنال التقدير والثناء على مجهوداتي ومبادراتي الشخصية في العمل" في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي قدره (3.04) وانحراف معياري قدره (1.22)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (60.8%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد"، وهذا دليل على أن هناك خلل في نظام التحفيز في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة نظرا لكون التقدير والثناء ليس متاحا لكل متميز في العمل وهذا راجع لعدة اعتبارات.

• جاءت العبارتين رقم (18) و (19) واللتين مضمونهما على التوالي: "يتسم نظام الحوافز والترقيات المعمول به في مؤسستنا بالعدالة والموضوعية"، "يحظى العمال المبدعون في مؤسستنا بامتيازات خاصة نظيرا لجهودهم ومبادراتهم الخلاقة"، في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي قدره (2.78) وانحراف معياري قدره (1.24) و(1.21) على التوالي، وقد حققت بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (55.6%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد"، وهذا تأكيد على أن نظام الحوافز والترقيات في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة ليس موضوعيا وعادلا بالشكل الذي يجب أن يكون عليه، وهذا من شأنه أن يؤثر على مستويات الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة، وقد أعرب العديد من الموظفين في الجزء المخصص للملاحظة في الاستبيان الموجه للمؤسسة بأنهم غير راضون عن نظام الحوافز، وأن إجراءات

ترقية المسار الوظيفي تتم على أساس المحاباة والتمييز، كما أكدوا بأنهم لا يحظون بالدعم والتشجيع الكافي نظير مبادراتهم الخلاقة لأن المسؤولين في العمل يهتمون بإنجاز ما هو مطلوب فقط بدون تغيير في الأساليب، ويرجعون ذلك إلى أنها أوامر الهيئات العليا وما عليهم سوى التنفيذ، مما يدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم بالطرق التقليدية وقتل روح الإبداع لديهم.

سادسا: تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد التدريب والتعليم

لمعرفة مدى توفر بعد التدريب والتعليم في المؤسسة المبحوثة والذي يضم أربع عبارات مرتبة من (21 إلى 24)، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوفر لكل عبارة من عبارات هذا البعد وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم(3-27): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد التدريب والتعليم

رقم العبارة	بعد التدريب والتعليم				
	الاتجاه الإيجابية (المنوال)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التوفر %	مستوى المؤشر
21	متوسط	3.20	1.07	64	متوسط
22	متوسط	3.23	1.04	64.6	متوسط
23	متوسط	3.23	1.12	64.6	متوسط
24	متوسط	3.38	1.10	67.6	متوسط
	متوسط	3.26	0.99	65.2	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن مستوى توافر بعد التدريب والتعليم في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة متوسط، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام لهذا البعد والذي بلغ (3.26) والانحراف المعياري الذي قدر بـ (0.99) مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة حول هذا البعد، كما حقق نسبة توافر قدرها (65.2%).

وبالرغم من اتّضح اتجاه المتوسط العام لبعد التدريب والتعليم، إلا أن هناك تفاوت في استجابات أفراد العينة نحو العبارات المندرجة تحت هذا البعد، ولذلك قمنا بترتيب العبارات المشكلة له تنازليا من الاتجاه الأعلى إلى الأقل، بناء على المتوسط الحسابي لكل عبارة كما يلي:

• جاءت العبارة رقم (24) والتي مضمونها: "توفر مؤسستنا للعاملين دورات تدريبية لتجديد معارفهم بما ينسجم مع التطورات التكنولوجية في مجال عملها" في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي قدره (3.38) وانحراف معياري قدره (1.10)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (67.6%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد"، وهذا يدل على وجود مستوى مقبول من التدريب ولكنه غير كاف وأن نظام أو سياسة التدريب المعتمدة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة لا ترقى لتطلعات العاملين فيها، بحيث أشار العديد من العمال سواء من خلال المقابلات أو الملاحظة الكتابية إلى أن عملية اختيار الموظفين للقيام بالتدريب لا يخضع لأسس واضحة بل يتم عشوائيا وعلى أساس المحاباة والتميز كما يمكن تفسير هذه النتيجة لإجابات أفراد العينة بعدم استفادة معظم أفراد العينة من التدريب فهناك بعض المناصب لا تتطلب تدريباً.

• جاءت العبارتين رقم (22) و (23) واللّتين مضمونهما على التوالي: "تؤكد برامج التدريب في مؤسستنا على تنمية المهارات الإدارية والتقنية وتطبيقاتها الموضوعية بدلا من تأكيدها على المفاهيم فقط"، "تتيح مؤسستنا فرص التعلم الفردي والجماعي لجميع العاملين فيها وتساعدهم على تطوير ذاتهم"، في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي قدره (3.23) وانحراف معياري قدره (1.04) و(1.12) على التوالي، وقد حققت بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (64.6%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد"، وهذا تأكيد على قصور نظام التدريب في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، وعليه يجب على إدارة المؤسسة إعادة النظر فيه لتدعيمه وتعزيزه، خاصة وأن المؤسسة تمتلك إمكانيات مادية ومالية لا يستهان بها، وقد أعرب العديد من الموظفين أثناء المقابلات التي أجريناها بأنهم واجهوا عدة عراقيل من قبل الإدارة عندما أرادوا مواصلة دراساتهم العليا في الجامعة بهدف تحسين المستوى حيث لم يلقى قرارهم الترحيب من طرف المسؤولين.

دراسة تحليلية لدور القيادة التحويلية في تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة

الفصل الثالث

• جاءت العبارة رقم (21) والتي مضمونها: "تتبنى مؤسستنا خطة واضحة للتدريب وتحدد احتياجاتها التدريبية بصفة مستمرة" في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي قدره (3.20) وانحراف معياري قدره (1.07)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (64%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد"، وهذا تأكيد على أن الخطة التدريبية التي تتبناها المؤسسة لا تحدد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق، ربما لعدم وجود نظام تقييم وتغذية راجعة لتزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية وتحديد النقص، كما يمكن إرجاع ذلك

بناء على النتائج السابقة وبعد تحليل كل بعد من أبعاد التمكين بصورة منفصلة، سيتم في ما يلي بترتيب الأهمية النسبية لكل بعد من أجل التعرف على درجة أو مستوى تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-28): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على محور التمكين

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التوفر %	مستوى المؤشر	الترتيب
تفويض السلطة	3.41	0.81	68.2	مرتفع	03
المشاركة	3.55	0.88	71	مرتفع	02
فرق العمل	3.55	0.83	71	مرتفع	02
المعلومات والاتصال	3.67	0.86	73.4	مرتفع	01
التحفيز والتشجيع	2.98	1.00	59.6	متوسط	05
التدريب والتعليم	3.26	0.99	65.2	متوسط	04
التمكين	3.39	0.73	67.8	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن مستوى تطبيق "التمكين" في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة متوسط، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير والذي بلغ (3.39) وانحراف معياري قدره (0.73)، مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة، كما حقق نسبة توفر قدرها (67.8%)، بحيث أن المتوسط الحسابي لجميع أبعاد المتغير التابع يتراوح بين (2.98-3.67) وانحراف معياري يتراوح بين

(0.86-1.00)، وهذا يدل على وجود مستوى مقبول لتمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة، فنجد أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي كانت عند بعد المعلومات والاتصال فقد بلغ (3.67) بانحراف معياري قدر بـ (0.86)، أما أدنى قيمة فقد كانت عند بعد التحفيز والتشجيع والتي قدرت بـ (2.98) بانحراف معياري (1.00).

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

بعد التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة، سيتم في هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة للتأكد من صحتها من أجل إثباتها أو نفيها، بحيث سيتم الاعتماد على قياس درجة ارتباط وتأثير المتغير المستقل (القيادة التحويلية) على المتغير التابع (تمكين العاملين)، ومن ثم اختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين في ما يخص دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين تُعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية، للوقوف في الأخير على أهم النتائج التي تم الوصول إليها من خلال هذه الدراسة.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

سيتم من خلال هذا المطلب اختبار علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة المستقل والتابع، وتنص الفرضية الرئيسية على:

الفرضية الصفرية H_{01} : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

الفرضية البديلة H_{11} : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

وقدم استخدام معامل الارتباط "بيرسون" لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية لتأكيد وجود أو عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث ترفض الفرضية الصفرية إذا كان مستوى المعنوية أقل أو يساوي (0.05).

وقبل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى نقوم باختبار فرضياتها الفرعية كالتالي:

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية

تنبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى أربع فرضيات فرعية سيتم اختبارها كما يلي:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي:

❖ **الفرضية الصفرية H_{011} :** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التأثير المثالي وتمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

❖ الفرضية البديلة H_{111} : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التأثير المثالي وتمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

الجدول رقم (3-29): علاقة الارتباط بين التأثير المثالي وتمكين العاملين

القرار	تمكين العاملين		ارتباط بيرسون بين:
رفض H_{011} وقبول H_{111}	0.668	معامل الارتباط بيرسون	التأثير المثالي
	0.000	مستوى المعنوية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول رقم (3-29) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين بعد التأثير المثالي وتمكين العاملين تساوي (0.668) بمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من (0.05)، مما يدل على العلاقة الطردية الموجبة والمتوسطة التي تجمع بينهما، كما يلاحظ أن هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بعد التأثير المثالي وتمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

❖ الفرضية الصفرية H_{012} : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التحفيز الإلهامي وتمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

❖ الفرضية البديلة H_{112} : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التحفيز الإلهامي وتمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

دراسة تحليلية لدور القيادة التحويلية في تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة

الفصل الثالث

الجدول رقم (3-30): علاقة الارتباط بين التحفيز الإلهامي وتمكين العاملين

القرار	تمكين العاملين		ارتباط بيرسون بين:
رفض H_{012} وقبول H_{112}	0.709	معامل الارتباط بيرسون	التحفيز الإلهامي
	0.000	مستوى المعنوية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين بعد التحفيز الإلهامي وتمكين العاملين تساوي (0.709) بمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من (0.05)، مما يدل على العلاقة الطردية الموجبة والقوية التي تجمع بينهما، كما يلاحظ أن هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بعد التحفيز الإلهامي وتمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي:

- ❖ الفرضية الصفرية H_{013} : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستثارة الفكرية وتمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.
- ❖ الفرضية البديلة H_{113} : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستثارة الفكرية وتمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

الجدول رقم (3-31): علاقة الارتباط بين الاستثارة الفكرية وتمكين العاملين

القرار	تمكين العاملين		ارتباط بيرسون بين:
رفض H_{013} وقبول H_{113}	0.747	معامل الارتباط بيرسون	الاستثارة الفكرية
	0.000	مستوى المعنوية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين بعد الاستثارة الفكرية وتمكين العاملين تساوي (0.747) بمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من (0.05)، مما يدل على العلاقة الطردية الموجبة

والقوية التي تجمع بينهما، كما يلاحظ أن هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بعد الاستثارة الفكرية وتمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على ما يلي:

❖ **الفرضية الصفرية H_{014} :** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاعتبارات الفردية وتمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

❖ **الفرضية البديلة H_{114} :** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاعتبارات الفردية وتمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

الجدول رقم (3-32): علاقة الارتباط بين الاعتبارات الفردية وتمكين العاملين

القرار	تمكين العاملين		ارتباط بيرسون بين:
رفض H_{014} وقبول H_{114}	0.746	معامل الارتباط بيرسون	الاعتبارات الفردية
	0.000	مستوى المعنوية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين بعد الاعتبارات الفردية وتمكين العاملين تساوي (0.746) بمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من (0.05)، مما يدل على العلاقة الطردية الموجبة والقوية التي تجمع بينهما، كما يلاحظ أن هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بعد الاعتبارات الفردية وتمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية

بعد ما تم اختبار الفرضيات الفرعية الأربعة، سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، والنتائج موضحة

في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-33): علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين

القرار	تمكين العاملين		ارتباط بيرسون بين:
رفض H_{01} وقبول H_{11}	معامل الارتباط بيرسون	0.769	القيادة التحويلية
	مستوى المعنوية	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين تساوي (0.769) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على العلاقة الطردية الموجبة والقوية التي تجمع بينهما، كما يلاحظ أن هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على ما يلي:

❖ **الفرضية الصفرية H_{02} :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

❖ **الفرضية البديلة H_{12} :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط بين كل متغير مستقل فرعي والمتغير التابع، ومن ثم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر المتغير المستقل ومختلف أبعاده (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على المتغير التابع.

وتجدر الإشارة إلى أنه وبالاعتماد على نظرية النهاية المركزية التي تنص على أنه إذا كان المجتمع ذا متوسط μ وتباين δ^2 لكن ليس بالضرورة طبيعياً، فإن متوسط العينة المسحوبة منه M توّول إلى التوزيع الطبيعي إذا كانت العينة المسحوبة أكبر من 30، وبالتالي فإن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

أولاً: اختبار الانحدار الخطي البسيط لكل متغير مستقل فرعي والمتغير التابع

سيتم في هذا الجزء من الدراسة اختبار الفرضيات الفرعية الأربعة للفرضية الرئيسية الثانية، وذلك من خلال دراسة أثر كل متغير مستقل فرعي على المتغير التابع وذلك بالاعتماد على الانحدار الخطي البسيط.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي:

❖ الفرضية الصفرية H_{021} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي على تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

❖ الفرضية البديلة H_{121} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي على تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

ومن خلال الجدول الآتي يمكن توضيح نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم (3-34): نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعث التأثير المثالي وتمكين العاملين

مستوى الدلالة Sig	قيمة T	قيمة المعاملات	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	معنوية نموذج الانحدار
-	-	-	0.000	169.874	0.54943	0.446	0.668	
0.000	11.278	1.607			الثابت			معنوية معاملات نموذج الانحدار
0.000	13.034	0.527			التأثير المثالي			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعث التأثير المثالي على تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، إذ بلغت قيمة F (169.874) عند مستوى دلالة (0.000)، كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.446) أي أن التأثير المثالي يفسر ما نسبته (44.6%) من التغيرات في تمكين

العاملين والنسبة المتبقية تعزى لمتغيرات أخرى، وقد بلغت قيمة T المحسوبة للمتغير المستقل (13.034) عند مستوى معنوية (0.000)، فيما بلغت قيمة معامل التأثير B (0.527) والتي تعني أن التغير في التأثير المثالي بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.527) في تمكين العاملين.

كما يلاحظ أن قيمة T المحسوبة للثابت بلغت (11.278) وهي دالة أيضا بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل B التي بلغت (1.607) والتي تعني أن التغير في قيمة الثابت بوحدة واحدة يقابله تغير بالزيادة وبمقدار (1.607) في تمكين العاملين.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي على تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة".

وقد تم صياغة نموذج الانحدار الخطي البسيط وفق المعادلة التالية:

$$Y = 1.607 + 0.527X_1$$

بحيث:

Y: المتغير التابع (تمكين العاملين).

X₁: المتغير المستقل (التأثير المثالي).

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

❖ الفرضية الصفرية H₀₂₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز الإلهامي على تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

❖ الفرضية البديلة H₁₂₂: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز الإلهامي على تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

ومن خلال الجدول الآتي يمكن توضيح نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (3-35): نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعث التحفيز الإلهامي وتمكين العاملين

معنوية نموذج الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	قيمة المعاملات	قيمة T	مستوى الدلالة Sig
	0.709	0.503	0.501	213.668	0.000	-	-	-
معنوية معاملات نموذج الانحدار	الثابت					1.558	11.910	0.000
	التحفيز الإلهامي					0.556	14.617	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعث التحفيز الإلهامي على تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، إذ بلغت قيمة F (213.668) عند مستوى دلالة (0.000) كما بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.503) أي أن التحفيز الإلهامي يفسر ما نسبته (50.3%) من التغيرات في تمكين العاملين والنسبة المتبقية تعزى لمتغيرات أخرى، وقد بلغت قيمة T المحسوبة للمتغير المستقل (14.617) عند مستوى معنوية (0.000)، فيما بلغت قيمة معامل التأثير B (0.556) والتي تعني أن التغير في التحفيز الإلهامي بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.556) في تمكين العاملين.

كما يلاحظ أن قيمة T المحسوبة للثابت بلغت (11.910) وهي دالة أيضا بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل B التي بلغت (1.558) والتي تعني أن التغير في قيمة الثابت بوحدة واحدة يقابله تغير بالزيادة وبمقدار (1.558) في تمكين العاملين.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز الإلهامي على تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة".

وقد تم صياغة نموذج الانحدار الخطي البسيط وفق المعادلة التالية:

$$Y = 1.558 + 0.556X_2$$

بحيث:

Y: المتغير التابع (تمكين العاملين).

X₂: المتغير المستقل (التحفيز الإلهامي).

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي:

❖ الفرضية الصفرية H₀₂₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستثارة الفكرية على تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

❖ الفرضية البديلة H₁₂₃: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستثارة الفكرية على تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

ومن خلال الجدول التالي يمكن توضيح نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم (3-36): نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعث الاستثارة الفكرية وتمكين العاملين

مستوى الدلالة Sig	قيمة T	قيمة المعاملات	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معنوية نموذج الانحدار
-	-	-	0.000	266.292	0.556	0.558	0.747	
0.000	11.202	1.414	الثابت					معنوية معاملات
0.000	16.318	0.603	الاستثارة الفكرية					نموذج الانحدار

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعث الاستثارة الفكرية على تمكين

العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، إذ بلغت قيمة F (266.292) عند مستوى دلالة (0.000)

كما بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.558) أي أن الاستثارة الفكرية تفسر ما نسبته (55.8%) من

التغيرات في تمكين العاملين والنسبة المتبقية تعزى لمتغيرات أخرى، وقد بلغت قيمة T المحسوبة للمتغير المستقل (16.318) عند مستوى معنوية (0.000)، فيما بلغت قيمة معامل التأثير B (0.603) والتي تعني أن التغير في الاستثارة الفكرية بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.603) في تمكين العاملين.

كما يلاحظ أن قيمة T المحسوبة للثابت بلغت (11.202) وهي دالة أيضا بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل B التي بلغت (1.414) والتي تعني أن التغير في قيمة الثابت بوحدة واحدة يقابله تغير بالزيادة وبمقدار (1.414) في تمكين العاملين.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستثارة الفكرية على تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة".

وقد تم صياغة نموذج الانحدار الخطي البسيط وفق المعادلة التالية:

$$Y = 1.414 + 0.603X_3$$

بحيث:

Y: المتغير التابع (تمكين العاملين).

X₃: المتغير المستقل (الاستثارة الفكرية).

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على ما يلي:

❖ الفرضية الصفرية H₀₂₄: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاعتبارات الفردية على تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

❖ الفرضية البديلة H₁₂₄: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاعتبارات الفردية على تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

ومن خلال الجدول التالي يمكن توضيح نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

دراسة تحليلية لدور القيادة التحويلية في تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة

الفصل الثالث

الجدول رقم (3-37): نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعد الاعتبارات الفردية وتمكين العاملين

مستوى الدلالة Sig	قيمة T	قيمة المعاملات	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معنوية نموذج الانحدار
-	-	-	0.000	265.056	0.555	0.557	0.746	
0.000	10.810	1.385	الثابت					معنوية معاملات
0.000	16.281	0.597	الاعتبارات الفردية					نموذج الانحدار

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاعتبارات الفردية على تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، إذ بلغت قيمة F (265.056) عند مستوى دلالة (0.000) كما بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.557) أي أن الاعتبارات الفردية تفسر ما نسبته (55.7%) من التغيرات في تمكين العاملين والنسبة المتبقية تعزى لمتغيرات أخرى، وقد بلغت قيمة T المحسوبة للمتغير المستقل (16.281) عند مستوى معنوية (0.000)، فيما بلغت قيمة معامل التأثير B (0.597) والتي تعني أن التغير في الاعتبارات الفردية بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.597) في تمكين العاملين.

كما يلاحظ أن قيمة T المحسوبة للثابت بلغت (10.810) وهي دالة أيضا بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل B التي بلغت (1.385) والتي تعني أن التغير في قيمة الثابت بوحدة واحدة يقابله تغير بالزيادة وبمقدار (1.385) في تمكين العاملين.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاعتبارات الفردية على تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة".

وقد تم صياغة نموذج الانحدار الخطي البسيط وفق المعادلة التالية:

$$Y = 1.385 + 0.597X_4$$

بحيث:

Y: المتغير التابع (تمكين العاملين).

X₄: المتغير المستقل (الاعتبارات الفردية).

ثانيا: اختبار الانحدار الخطي المتعدد القياسي لأثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

بعد أن تم التطرق إلى اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية، وذلك من خلال دراسة أثر كل متغير مستقل فرعي على تمكين العاملين، سيتم دراسة الأثر الإجمالي للقيادة التحويلية على تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، وذلك من خلال دراسة أثر المتغيرات المستقلة الفرعية دفعة واحدة والمتمثلة في: "التأثير المثالي"، "التحفيز الإلهامي"، "الاستشارة الفكرية"، "الاعتبارات الفردية"، على المتغير التابع "تمكين العاملين"، وذلك بالاعتماد على اختبار الانحدار المتعدد القياسي.

وعليه من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها:

❖ الفرضية الصفرية H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

❖ الفرضية البديلة H_{12} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

يتم الحكم على هذه الفرضية من خلال مستوى الدلالة المحقق، والجدول التالي يلخص نتائج هذه

الاختبارات:

دراسة تحليلية لدور القيادة التحويلية في تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة

الفصل الثالث

الجدول رقم (3-38): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، وتحليل الانحدار المتعدد القياسي لاختبار أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل	الخطأ في التقدير	
	0.778	0.605	0.597	0.46723	
جدول ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية Sig
الإنحدار	69.568	4	17.392	79.667	0.000
الخطأ	45.408	208	0.218		
المجموع	114.976	212	-		
جدول المعاملات					
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية Beta	اختبار (T)	مستوى المعنوية Sig
	قيمة المعلمة B	الخطأ المعياري			
الثابت	1.210	0.129		9.386	0.000
التأثير المثالي	0.024	0.068	0.030	0.349	0.727
التحفيز الإلهامي	0.130	0.073	0.167	1.776	0.077
الاستثارة الفكرية	0.231	0.085	0.286	2.705	0.007
الاعتبارات الفردية	0.272	0.074	0.340	3.683	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R الذي يجمع بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) والمتغير التابع (تمكين العاملين) مرتفع وقد قدر بـ (0.778)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرات، أي كلما زاد تطبيق المؤسسة محل الدراسة لنموذج القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة كلما زاد مستوى تمكين العاملين، كما نلاحظ أن معامل التحديد R² للنموذج والذي يشير إلى القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع بلغ (0.605) أي أن (60.5%) من التغيرات الحاصلة في تمكين

العاملين تفسرها أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة، وتبقى نسبة (39.5%) تفسرها عوامل أخرى لم تأخذ بعين الاعتبار في نموذج الدراسة.

في حين تفسر قيمة الخطأ في التقدير بمستوى الخطأ في النموذج، وقد كانت قيمته منخفضة وقدرت بـ (0.46723)، وبالتالي فإن النموذج يحتوي على نسبة خطأ منخفضة، وعلى هذا الأساس نعتبر النموذج ملائم.

كما يتضح من خلال نتائج الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة بلغت (79.667) عند مستوى دلالة (0.000)، ومن هنا يستدل على صلاحية هذا النموذج وملاءمته للاختبار، فالمعطيات تؤكد على وجود أثر معنوي للقيادة التحويلية على تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

وبالنسبة لاختبار جودة معلمات النموذج فقد أظهرت النتائج أن هناك بعدين من أبعاد القيادة التحويلية والمتمثلين في (التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي) قد سجلا معاملات انحدار Beta غير معنوية، نظرا لكون مستوى المعنوية Sig لإحصائية T المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية المحدد في الدراسة (0.05)، حيث قدرت قيم مستوى المعنوية للبعدين على التوالي (0.727 ؛ 0.077)، وبالتالي لهما تأثير غير معنوي على تمكين العاملين في المؤسسة المبحوثة، بدليل انخفاض معاملات الانحدار لكل منهما بحيث قدرت بـ (0.030 ؛ 0.167) على التوالي.

كما يتبين من خلال الجدول أن معاملات البعدين المتبقين للقيادة التحويلية وهما (الاستشارة الفكرية والاعتبارات الفردية) كانت معنوية بحيث سجلت مستوى معنوية محصور ما بين القيمتين (0.000 ؛ 0.007) وهي أقل من مستوى المعنوية المحدد في الدراسة (0.05)، وبالتالي فإن هذه الأبعاد تمارس تأثير معنوي ودال إحصائيا على تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، وما يدعم ذلك هو معاملات الانحدار التي كانت قيمها محصورة بين (2.705 ؛ 3.683)، وهذا بالإضافة إلى أن قيمة T المحسوبة للثابت قدرت بـ (9.386) وهي دالة إحصائيا، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل B التي تعني أن التغير في قيمة الثابت بوحدة واحدة يقابله تغير بالزيادة وبمقدار (1.210) في المتغير التابع.

بالإضافة إلى ما سبق نلاحظ من الجدول أن بعد الاعتبارات الفردية هو أكثر الأبعاد تأثيرا على تمكين العاملين في المؤسسة المبحوثة، حيث قدر معامل بـ (0.272)، وهذا دليل على أن هناك اتجاه عام للقيادة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة بالاهتمام بمرؤوسيتهم من خلال تنمية قدراتهم والاستماع إلى انشغالاتهم

بالإضافة إلى تلبية احتياجاتهم ومعرفة مشاكلهم والمساعدة في حلها، إلى جانب توجيه إمكاناتهم نحو الإبداع وتحفيزهم على التطوير من خلال الإرشاد، والتعرف على نقاط الضعف وتجاوزها ونقاط القوة وتعزيزها مما يؤدي الارتقاء بمستويات الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بمعنى أنه إذا ارتفع هذا البعد بدرجة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة تمكين العاملين بمقدار (0.272)؛ يليه بعد الاستثارة الفكرية من حيث درجة التأثير في تمكين العاملين بمعامل انحدار قدر ب (0.231)، هذه القيمة التي تعكس مدى اهتمام القادة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة بتحفيز العاملين لطرح أفكار جديدة وتشجيعهم على اكتساب روح التحدي لحل المشكلات وخلق جو من التنافس والحماس لإثارة دافعيتهم نحو العمل بمعنى أنه إذا ارتفع هذا البعد بدرجة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة تمكين العاملين بمقدار (0.231).

ومن خلال القيم المحصل عليها يمكن كتابة معادلة الانحدار بدلالة القيادة التحويلية وتمكين العاملين

كما يلي:

$$y = 1.210 + 0.024x_1 + 0.130x_2 + 0.231x_3 + 0.272x_4$$

ثالثا: تحليل الانحدار المتدرج

بموجب هذه الطريقة يتم إدخال المتغيرات واحدا تلو الآخر إلى النموذج، علما أن المتغيرات الداخلة عرضة للاستبعاد في الخطوات اللاحقة إذا ثبت عدم معنويتها الإحصائية بوجود المتغيرات الأخرى، وقد كانت نتائج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي بين المتغيرات الفرعية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهاميا لاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) والمتغير التابع (تمكين العاملين) موضحة في الجدول التالي:

دراسة تحليلية لدور القيادة التحويلية في تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة

الفصل الثالث

الجدول رقم (3-39): النماذج المقترحة لأثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين

النموذج	معاملات النموذج	قيمة B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	اختبارات معاملات (T)	
					قيمة (T)	مستوى المعنوية Sig
01	الثابت	1.414	0.126	-	11.202	0.000
	الاستثارة الفكرية	0.603	0.037	0.747	16.318	0.000
02	الثابت	1.259	0.126	-	10.019	0.000
	الاستثارة الفكرية	0.325	0.071	0.402	4.549	0.000
	الاعتبارات الفردية	0.317	0.071	0.397	4.483	0.000
03	الثابت	1.219	0.126	-	9.667	0.000
	الاستثارة الفكرية	0.239	0.082	0.296	2.918	0.004
	الاعتبارات الفردية	0.275	0.073	0.344	3.761	0.000
	التحفيز الإلهامي	0.141	0.067	0.180	2.096	0.037

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المعاملات المكونة للنماذج الثلاثة للانحدار الخطي المتعدد التدريجي كانت معنوية، وبالتالي كل النماذج لها تأثير معنوي ودال إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.05)، وعلى هذا الأساس تتم المفاضلة بين النماذج على أساس القوة التفسيرية لكل نموذج.

حيث يتضح أنه في النموذج الأول تم إسقاط جميع المتغيرات المستقلة الفرعية باستثناء بعد الاستثارة الفكرية، وهذا راجع لكونه أكثر تأثيرا على المتغير التابع (تمكين العاملين) مقارنة ببقية المتغيرات المستقلة الفرعية، بحيث بلغت قيمة B (0.603).

أما بالنسبة للنموذج الثاني فقد تم إدخال بعد الاعتبارات الفردية إلى جانب بعد الاستثارة الفكرية، نظرا لكونها أكثر تأثيرا على تمكين العاملين مقارنة بالأبعاد المستبعدة من النموذج وهما بعدا التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي، لينخفض بذلك تأثير الاستثارة الفكرية إلى (0.325) مقارنة بالنموذج الأول، ويظهر تأثير جديد لبعد الاعتبارات الفردية بقيمة (0.317) وهي ذات دلالة معنوية (0.000).

أما في ما يخص النموذج الثالث فقد تم إدخال بعد آخر إلى جانب البعدين السابقين (الاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية) وهو بعد التحفيز الإلهامي نظرا لكونه أكثر تأثيرا على تمكين العاملين من البعد المتبقي وهو التأثير المثالي والذي تم استبعاده من هذا النموذج، لينخفض بذلك تأثير بعد الاستثارة الفكرية إلى القيمة (0.239) مقارنة بالنموذج الثاني، كذلك انخفض تأثير بعد الاعتبارات الفردية إلى القيمة (0.275) مقارنة بالنموذج الثاني، ويظهر تأثير جديد لبعده التحفيز الإلهامي بقيمة (0.141) وهو ذو دلالة معنوية (0.037).

أما عن قيمة الثابت فيلاحظ من الجدول أنها تتخفف من نموذج إلى آخر، وذلك كلما أدخلنا متغيرا مستقلا جديدا مفسرا لتغير المتغير التابع (تمكين العاملين).

وعليه، فإن النموذج الذي سيعتمد هو النموذج الثالث باعتباره يملك أكبر قوة تفسيرية لمتغيراته المستقلة على تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة، بحيث أنه كلما كان هناك توفر لسلوكيات القيادة التحويلية (الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التحفيز الإلهامي) فإن ذلك يؤدي إلى ارتفاع مستوى تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

ومن خلال ما سبق تم التوصل إلى كتابة معادلة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي بدلالة أبعاد القيادة التحويلية وتمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة كما يلي:

$$y = 1.210 + 0.239x_3 + 0.275x_4 + 0.141x_2$$

بحيث:

Y: المتغير التابع (تمكين العاملين).

X₂: التحفيز الإلهامي.

X₃: الاستثارة الفكرية.

X₄: الاعتبارات الفردية.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على ما يلي:

❖ الفرضية الصفرية H_{03} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات

أفراد العينة حول متغيرات الدراسة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

❖ الفرضية البديلة H_{13} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد

العينة حول متغيرات الدراسة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

ولاختبار هذه الفرضية وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة

(*Independent Sample T Test*) في الفرضية الفرعية الأولى لكشف وجود أو عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، أما باقي الفرضيات الفرعية فقد تم اختبارها باستخدام تحليل التباين

الأحادي (*One Way Anova*) لكشف وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر

المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي:

❖ الفرضية الصفرية H_{031} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات

أفراد العينة حول متغيرات الدراسة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة تعزى لمتغير الجنس.

❖ الفرضية البديلة H_{131} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد

العينة حول متغيرات الدراسة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة تعزى لمتغير الجنس.

حيث تقبل الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية وكان مستوى

المعنوية أكبر من (0.05)، أما إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية وكان مستوى

المعنوية أقل من (0.05) فإننا نقبل الفرضية البديلة.

وقد تم تلخيص نتائج اختبار T للعينات المستقلة (*Independent Sample T Test*) في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-40): نتائج اختبار T للعينات المستقلة تعزى لمتغير الجنس

(Independent Sample T)

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية Sig	القرار
التأثير المثالي	ذكر	163	3.3599	0.91022	-1.106	0.270	لا توجد فروق
	أنثى	50	3.5267	1.00360			
التحفيز الإلهامي	ذكر	163	3.2648	0.95343	-1.330	0.185	لا توجد فروق
	أنثى	50	3.4667	0.88768			
الاستشارة الفكرية	ذكر	163	3.2607	0.94172	-0.921	0.385	لا توجد فروق
	أنثى	50	3.3967	0.81015			
الاعتبارات الفردية	ذكر	163	3.3579	0.93022	-0.439	0.661	لا توجد فروق
	أنثى	50	3.4233	0.89671			
القيادة التحويلية	ذكر	163	3.3108	0.87114	-1.020	0.309	لا توجد فروق
	أنثى	50	3.4533	0.84094			
تمكين العاملين	ذكر	163	3.3659	0.77760	-1.164	0.246	لا توجد فروق
	أنثى	50	3.5043	0.57654			
كل المحاور	ذكر	163	3.3384	0.77953	-1.155	0.250	لا توجد فروق
	أنثى	50	3.4788	0.65509			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-40) ما يلي:

بالنسبة لبعد التأثير المثالي نجد أن قيمة T المحسوبة بلغت (-1.106) وهي أقل من قيمة T الجدولية التي تساوي (1.96)، كما بلغ مستوى المعنوية (0.270) وهو أكبر من مستوى المعنوية المحدد في الدراسة (0.05)، ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا يوجد تباين في آراء واتجاهات أفراد العينة بين الجنسين (ذكور وإناث) حول التأثير المثالي في المؤسسة محل الدراسة.

بالنسبة لبعد التحفيز الإلهامي نجد أن قيمة T المحسوبة بلغت (-1.330) وهي أقل من قيمة T الجدولية التي تساوي (1.96)، كما بلغ مستوى المعنوية (0.185) وهو أكبر من مستوى المعنوية المحدد في الدراسة (0.05)، ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا يوجد تباين في آراء واتجاهات أفراد العينة بين الجنسين (ذكور وإناث) حول التحفيز الإلهامي في المؤسسة محل الدراسة.

بالنسبة لبعد الاستثارة الفكرية نجد أن قيمة T المحسوبة بلغت (-0.921) وهي أقل من قيمة T الجدولية التي تساوي (1.96)، كما بلغ مستوى المعنوية (0.385) وهو أكبر من مستوى المعنوية المحدد في الدراسة (0.05)، ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا يوجد تباين في آراء واتجاهات أفراد العينة بين الجنسين (ذكور وإناث) حول الاستثارة الفكرية في المؤسسة محل الدراسة.

بالنسبة لبعد الاعتبارات الفردية نجد أن قيمة T المحسوبة بلغت (-0.439) وهي أقل من قيمة T الجدولية التي تساوي (1.96)، كما بلغ مستوى المعنوية (0.661) وهو أكبر من مستوى المعنوية المحدد في الدراسة (0.05)، ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا يوجد تباين في آراء واتجاهات أفراد العينة بين الجنسين (ذكور وإناث) حول الاعتبارات الفردية في المؤسسة محل الدراسة.

بالنسبة لمحور القيادة التحويلية نجد أن قيمة T المحسوبة بلغت (-1.020) وهي أقل من قيمة T الجدولية التي تساوي (1.96)، كما بلغ مستوى المعنوية (0.309) وهو أكبر من مستوى المعنوية المحدد في الدراسة (0.05)، ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا يوجد تباين في آراء واتجاهات أفراد العينة بين الجنسين (ذكور وإناث) حول متغير القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة.

بالنسبة لمحور التمكين نجد أن قيمة T المحسوبة بلغت (-1.164) وهي أقل من قيمة T الجدولية التي تساوي (1.96)، كما بلغ مستوى المعنوية (0.246) وهو أكبر من مستوى المعنوية المحدد في الدراسة (0.05)، ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا يوجد تباين في آراء واتجاهات أفراد العينة بين الجنسين (ذكور وإناث) حول متغير التمكين في المؤسسة محل الدراسة.

وبصفة إجمالية يلاحظ أن قيمة T المحسوبة لكل المحاور بلغت (-1.155) وهي أقل من قيمة T الجدولية التي تساوي (1.96)، كما بلغ مستوى المعنوية (0.250) وهو أكبر من مستوى المعنوية المحدد في الدراسة (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة تعزى لمتغير الجنس".

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

❖ الفرضية الصفرية H_{032} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات

أفراد العينة حول متغيرات الدراسة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة تعزى لمتغير العمر.

❖ الفرضية البديلة H_{132} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد

العينة حول متغيرات الدراسة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة تعزى لمتغير العمر.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وقد تم

تلخيص نتائج هذا الاختبار في الجدول التالي:

دراسة تحليلية لدور القيادة التحويلية في تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة

الفصل الثالث

الجدول رقم (3-41): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير العمر

النتيجة	مستوى المعنوية Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الأبعاد
لا توجد فروق	0.096	2.143	1.837	3	5.510	بين المجموعات	التأثير المثالي
			0.857	209	179.125	داخل المجموعات	
			-	212	184.635	المجموع	
لا توجد فروق	0.478	0.831	0.736	3	2.208	بين المجموعات	التحفيز الإلهامي
			0.886	209	185.224	داخل المجموعات	
			-	212	187.433	المجموع	
لا توجد فروق	0.314	1.191	0.989	3	2.968	بين المجموعات	الاستشارة الفكرية
			0.830	209	173.568	داخل المجموعات	
			-	212	176.536	المجموع	
لا توجد فروق	0.125	1.933	1.617	3	4.852	بين المجموعات	الاعتبارات الفردية
			0.837	209	174.892	داخل المجموعات	
			-	212	179.744	المجموع	
لا توجد فروق	0.208	1.529	1.133	3	3.400	بين المجموعات	القيادة التحويلية
			0.741	209	154.966	داخل المجموعات	
			-	212	158.367	المجموع	
لا توجد فروق	0.118	1.981	1.060	3	3.180	بين المجموعات	تمكين العاملين
			0.535	209	111.796	داخل المجموعات	
			-	212	114.976	المجموع	
لا توجد فروق	0.122	1.951	1.094	3	3.283	بين المجموعات	كل المحاور
			0.561	209	117.218	داخل المجموعات	
			-	212	120.502	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

بالنسبة لبعد التأثير المثالي فقد بلغت قيمة F (2.143) عند مستوى معنوية (0.096) وهو أكبر من مستوى المعنوية المحدد في الدراسة (0.05)، ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة بين فئات متغير العمر حول بعد التأثير المثالي في المؤسسة محل الدراسة. بالنسبة لبعد التحفيز الإلهامي فقد بلغت قيمة F (0.831) عند مستوى معنوية (0.478)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المحدد في الدراسة (0.05)، ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة بين فئات متغير العمر حول بعد التحفيز الإلهامي في المؤسسة محل الدراسة.

بالنسبة لبعد الاستثارة الفكرية فقد بلغت قيمة F (1.191) عند مستوى معنوية (0.314) وهو أكبر من مستوى المعنوية المحدد في الدراسة (0.05)، ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة بين فئات متغير العمر حول بعد الاستثارة الفكرية في المؤسسة محل الدراسة.

بالنسبة لبعد الاعتبارات الفردية فقد بلغت قيمة F (1.933) عند مستوى معنوية (0.125) وهو أكبر من مستوى المعنوية المحدد في الدراسة (0.05)، ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة بين فئات متغير العمر حول بعد الاعتبارات الفردية في المؤسسة محل الدراسة.

بالنسبة لمحور القيادة التحويلية فقد بلغت قيمة F (1.529) عند مستوى معنوية (0.208) وهو أكبر من مستوى المعنوية المحدد في الدراسة (0.05)، ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة بين فئات متغير العمر حول محور القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة.

بالنسبة لمحور تمكين العاملين فقد بلغت قيمة F (1.981) عند مستوى معنوية (0.118) وهو أكبر من مستوى المعنوية المحدد في الدراسة (0.05)، ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة بين فئات متغير العمر حول محور تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

بصفة إجمالية بلغت قيمة F لكل المحاور (1.951) عند مستوى معنوية (0.122) وهو أكبر من مستوى المعنوية المحدد في الدراسة (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة تعزى لمتغير العمر".

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي:

❖ **الفرضية الصفرية H_{033} :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

❖ **الفرضية البديلة H_{133} :** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (*One Way Anova*)، وقد تم

تلخيص نتائج هذا الاختبار في الجدول التالي:

دراسة تحليلية لدور القيادة التحويلية في تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة

الفصل الثالث

الجدول رقم (3-42): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية Sig	النتيجة
التأثير المثالي	بين المجموعات	1.852	2	0.926	1.064	0.347	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	182.784	210	0.870			
	المجموع	184.635	212	-			
التحفيز الإلهامي	بين المجموعات	3.729	2	1.864	2.131	0.121	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	183.704	210	0.875			
	المجموع	187.433	212	-			
الاستثارة الفكرية	بين المجموعات	1.459	2	0.730	0.875	0.418	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	175.077	210	0.834			
	المجموع	176.536	212	-			
الاعتبارات الفردية	بين المجموعات	1.921	2	0.960	1.134	0.324	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	177.823	210	0.847			
	المجموع	179.744	212	-			
القيادة التحويلية	بين المجموعات	1.790	2	0.895	1.200	0.303	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	156.577	210	0.746			
	المجموع	158.367	212	-			
تمكين العاملين	بين المجموعات	0.920	2	0.460	0.847	0.430	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	114.056	210	0.543			
	المجموع	114.976	212	-			
كل المحاور	بين المجموعات	1.212	2	0.606	1.066	0.346	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	119.290	210	0.568			
	المجموع	120.502	212	-			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

بالنسبة لبعد التأثير المثالي فقد بلغت قيمة F (1.064) عند مستوى معنوية (0.347) وهو أكبر من مستوى المعنوية المحدد في الدراسة (0.05)، ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة بين فئات متغير المؤهل العلمي حول بعد التأثير المثالي في المؤسسة محل الدراسة.

بالنسبة لبعد التحفيز الإلهامي فقد بلغت قيمة F (2.131) عند مستوى معنوية (0.121) وهو أكبر من مستوى المعنوية المحدد في الدراسة (0.05)، ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة بين فئات متغير المؤهل العلمي حول بعد التحفيز الإلهامي في المؤسسة محل الدراسة.

بالنسبة لبعد الاستثارة الفكرية فقد بلغت قيمة F (0.875) عند مستوى معنوية (0.418) وهو أكبر من مستوى المعنوية المحدد في الدراسة (0.05)، ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة بين فئات متغير المؤهل العلمي حول بعد الاستثارة الفكرية في المؤسسة محل الدراسة.

بالنسبة لبعد الاعتبارات الفردية فقد بلغت قيمة F (1.134) عند مستوى معنوية (0.324) وهو أكبر من مستوى المعنوية المحدد في الدراسة (0.05)، ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة بين فئات متغير المؤهل العلمي حول بعد الاعتبارات الفردية في المؤسسة محل الدراسة.

بالنسبة لمحور القيادة التحويلية فقد بلغت قيمة F (1.200) عند مستوى معنوية (0.303) وهو أكبر من مستوى المعنوية المحدد في الدراسة (0.05)، ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة بين فئات متغير المؤهل العلمي حول محور القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة.

بالنسبة لمحور تمكين العاملين فقد بلغت قيمة F (0.847) عند مستوى معنوية (0.430) وهو أكبر من مستوى المعنوية المحدد في الدراسة (0.05)، ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة بين فئات متغير المؤهل العلمي حول محور تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

بصفة إجمالية بلغت قيمة F لكل المحاور (1.066) عند مستوى معنوية (0.346) وهو أكبر من مستوى المعنوية المحدد في الدراسة (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على ما يلي:

الفرضية الصفرية H_{034} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية البديلة H_{134} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وقد تم

تلخيص نتائج هذا الاختبار في الجدول التالي:

دراسة تحليلية لدور القيادة التحويلية في تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة

الفصل الثالث

الجدول رقم (3-43): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية Sig	النتيجة
التأثير المثالي	بين المجموعات	1.013	3	0.338	0.384	0.764	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	183.623	209	0.879			
	المجموع	184.635	212	-			
التحفيز الإلهامي	بين المجموعات	0.983	3	0.328	0.367	0.777	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	186.450	209	0.892			
	المجموع	187.433	212	-			
الاستثارة الفكرية	بين المجموعات	0.547	3	0.182	0.217	0.885	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	175.989	209	0.842			
	المجموع	176.536	212	-			
الاعتبارات الفردية	بين المجموعات	0.900	3	0.300	0.351	0.789	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	178.844	209	0.856			
	المجموع	179.744	212	-			
القيادة التحويلية	بين المجموعات	0.538	3	0.179	0.237	0.870	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	157.829	209	0.755			
	المجموع	158.367	212	-			
تمكين العاملين	بين المجموعات	1.965	3	0.655	1.211	0.307	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	113.011	209	0.541			
	المجموع	114.976	212	-			
كل المحاور	بين المجموعات	1.100	3	0.367	0.642	0.589	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	119.402	209	0.571			
	المجموع	120.502	212	-			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

بالنسبة لبعد التأثير المثالي فقد بلغت قيمة F (0.384) عند مستوى معنوية (0.764) وهو أكبر من مستوى المعنوية المحدد في الدراسة (0.05)، ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في

آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة بين فئات متغير سنوات الخبرة حول بعد التأثير المثالي في المؤسسة محل الدراسة.

بالنسبة لبعء التحفيز الإلهامي فقد بلغت قيمة F (0.367) عند مستوى معنوية (0.777) وهو أكبر من مستوى المعنوية المحدد في الدراسة (0.05)، ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة بين فئات متغير سنوات الخبرة حول بعد التحفيز الإلهامي في المؤسسة محل الدراسة.

بالنسبة لبعء الاستثارة الفكرية فقد بلغت قيمة F (0.217) عند مستوى معنوية (0.885) وهو أكبر من مستوى المعنوية المحدد في الدراسة (0.05)، ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة بين فئات متغير سنوات الخبرة حول بعد الاستثارة الفكرية في المؤسسة محل الدراسة.

بالنسبة لبعء الاعتبارات الفردية فقد بلغت قيمة F (0.351) عند مستوى معنوية (0.789) وهو أكبر من مستوى المعنوية المحدد في الدراسة (0.05)، ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة بين فئات متغير سنوات الخبرة حول بعد الاعتبارات الفردية في المؤسسة محل الدراسة.

بالنسبة لمحور القيادة التحويلية فقد بلغت قيمة F (0.237) عند مستوى معنوية (0.870) وهو أكبر من مستوى المعنوية المحدد في الدراسة (0.05)، ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة بين فئات متغير سنوات الخبرة حول محور القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة.

بالنسبة لمحور تمكين العاملين فقد بلغت قيمة F (1.211) عند مستوى معنوية (0.307) وهو أكبر من مستوى المعنوية المحدد في الدراسة (0.05)، ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة بين فئات متغير سنوات الخبرة حول محور تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

بصفة إجمالية بلغت قيمة F لكل المحاور (0.642) عند مستوى معنوية (0.589) وهو أكبر من مستوى المعنوية المحدد في الدراسة (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة

والتي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على ما يلي:

❖ الفرضية الصفرية H_{035} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات

أفراد العينة حول متغيرات الدراسة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

❖ الفرضية البديلة H_{135} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد

العينة حول متغيرات الدراسة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (*One Way Anova*)، وقد تم

تلخيص نتائج هذا الاختبار في الجدول التالي:

دراسة تحليلية لدور القيادة التحويلية في تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة

الفصل الثالث

الجدول رقم (3-44): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير المستوى

الوظيفي

النتيجة	مستوى المعنوية Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الأبعاد
توجد فروق	0.028	3.621	3.077	2	6.155	بين المجموعات	التأثير المثالي
			0.850	210	178.480	داخل المجموعات	
			-	212	184.635	المجموع	
لا توجد فروق	0.091	2.422	2.113	2	4.227	بين المجموعات	التحفيز الإلهامي
			0.872	210	183.206	داخل المجموعات	
			-	212	187.433	المجموع	
لا توجد فروق	0.372	0.993	0.827	2	1.653	بين المجموعات	الاستشارة الفكرية
			0.833	210	174.883	داخل المجموعات	
			-	212	176.536	المجموع	
لا توجد فروق	0.163	1.830	1.540	2	3.079	بين المجموعات	الاعتبارات الفردية
			0.841	210	176.665	داخل المجموعات	
			-	212	179.744	المجموع	
لا توجد فروق	0.094	2.393	1.764	2	3.529	بين المجموعات	القيادة التحويلية
			0.737	210	154.838	داخل المجموعات	
			-	212	158.367	المجموع	
لا توجد فروق	0.437	0.832	0.452	2	0.904	بين المجموعات	تمكين العاملين
			0.543	210	114.072	داخل المجموعات	
			-	212	114.976	المجموع	
لا توجد فروق	0.184	1.708	0.964	2	1.929	بين المجموعات	كل المحاور
			0.565	210	118.573	داخل المجموعات	
			-	212	120.502	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25.

دراسة تحليلية لدور القيادة التحويلية في تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة

الفصل الثالث

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

بالنسبة لبعء التأثير المثالي فقد بلغت قيمة F (3.621) عند مستوى معنوية (0.028) وهو أقل من مستوى المعنوية المحدد في الدراسة (0.05)، ومنه توجد فروق دالة إحصائية أي توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة بين فئات متغير المستوى الوظيفي حول بعء التأثير المثالي في المؤسسة محل الدراسة.

ولتحديد لمن تعود هذه الفروق يجب إجراء اختبار المقارنات البعدية (Post Hoc) وتكون المقارنات مثنى-مثنى، وفي كل مقارنة نبحث عن الدلالة الإحصائية للفرق بين متوسطين ومن اختبارات المقارنات البعدية (Post Hoc) يوجد اختبار *Test Sheffe* الذي يستخدم لاختبار الفرق بين متوسطي مجموعتين وبالتالي نحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم (3-45): نتائج الفروق باستخدام اختبار *Test Sheffe* لبعء التأثير المثالي حسب متغير

المستوى الوظيفي

الفئة الضابطة (I)	الفئات المقارنة (J)	الفرق بين المتوسطي (I-J)	مستوى المعنوية Sig	القرار	إشارة الفرق	نتيجة الفروق
إطار	عون تحكم	-0.40344*	0.036	توجد فروق بين المجموعتين	سالب	لصالح فئة عون التحكم
	عون تنفيذ	-0.23828	0.482	لا توجد فروق بين المجموعتين	-	-
عون تحكم	إطار	0.40344*	0.036	توجد فروق بين المجموعتين	موجب	لصالح فئة عون التحكم
	عون تنفيذ	0.16517	0.765	لا توجد فروق بين المجموعتين	-	-
عون تنفيذ	إطار	0.23828	0.482	لا توجد فروق بين المجموعتين	-	-
	عون تحكم	-0.16517	0.765	لا توجد فروق بين المجموعتين	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول السابق تبين نتيجة اختبار *Test Sheffe* أن مصادر الفروق كانت بين مستوى "الإطار" ومستوى "عون التحكم" بفارق قدره (0.40344) لصالح مستوى "عون التحكم" وبمستوى معنوية (0.036) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وبالتالي توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول بعد التأثير المثالي في المؤسسة محل الدراسة بين مستوى "الإطار" ومستوى "عون التحكم" وأن الفروق لصالح مستوى "عون التحكم"، ويمكن تفسير ذلك بأن أعوان التحكم غالبا ما يشغلون مناصب تقنية والإطارات هي التي تحتل المناصب القيادية، إلى جانب أن المستوى الوظيفي يرتبط بالمؤهل العلمي بحيث أن أغلب أعوان التحكم في عينة الدراسة لديهم مستوى ثانوي فأقل، وهذا ما انعكس على إجاباتهم.

بالنسبة لبعد التحفيز الإلهامي فقد بلغت قيمة F (2.422) عند مستوى معنوية (0.091) وهو أكبر من مستوى المعنوية المحدد في الدراسة (0.05)، ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة بين فئات متغير المستوى الوظيفي حول بعد التحفيز الإلهامي في المؤسسة محل الدراسة.

بالنسبة لبعد الاستثارة الفكرية فقد بلغت قيمة F (0.993) عند مستوى معنوية (0.372) وهو أكبر من مستوى المعنوية المحدد في الدراسة (0.05)، ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة بين فئات متغير المستوى الوظيفي حول بعد الاستثارة الفكرية في المؤسسة محل الدراسة.

بالنسبة لبعد الاعتبارات الفردية فقد بلغت قيمة F (1.830) عند مستوى معنوية (0.163) وهو أكبر من مستوى المعنوية المحدد في الدراسة (0.05)، ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة بين فئات متغير المستوى الوظيفي حول بعد الاعتبارات الفردية في المؤسسة محل الدراسة.

بالنسبة لمحور القيادة التحويلية فقد بلغت قيمة F (2.393) عند مستوى معنوية (0.094) وهو أكبر من مستوى المعنوية المحدد في الدراسة (0.05)، ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة بين فئات متغير المستوى الوظيفي حول محور القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة.

بالنسبة لمحور تمكين العاملين فقد بلغت قيمة F (0.832) عند مستوى معنوية (0.437) وهو أكبر من مستوى المعنوية المحدد في الدراسة (0.05)، ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات

في آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة بين فئات متغير المستوى الوظيفي حول محور تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

بصفة إجمالية بلغت قيمة F لكل المحاور (1.708) عند مستوى معنوية (0.184) وهو أكبر من مستوى المعنوية المحدد في الدراسة (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي". تدل النتائج السابقة لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة على عدم تسجيل أي فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول متغيرات الدراسة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)، وبالتالي يمكن الحكم على تحقق كلي للفرضية الصفرية الثالثة التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة

الهدف من خلال هذا المطلب هو تقديم ملخص للحصيلة التطبيقية التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، فبعد وصف متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها، سيتم مناقشة النتائج الخاصة بمستوى توافر سلوكيات القيادة التحويلية ومستوى تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، ومناقشة فرضيات الدراسة.

أولاً: النتائج المتعلقة بالقيادة التحويلية

أظهرت نتائج التحليل أن مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (3.34)، وهي قيمة تقع ضمن مستوى الأهمية المتوسط (2.60 - 3.40) بناء على مقياس التقويم المعتمد في هذه الدراسة، وبالتالي فإن تطبيق نمط القيادة التحويلية في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة يتم بشكل مقبول لكنه لا يرقى إلى المستوى المطلوب.

كما أظهرت التحليلات أن جميع النتائج المتعلقة بتوفر الأبعاد الأربعة المشكلة لنمط القيادة التحويلية كانت بمستويات متوسطة، وقد جاءت الأبعاد مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأعلى تطبيقاً على النحو التالي:

- احتل بعد التأثير المثالي المرتبة الأولى من حيث مستوى التطبيق الذي جاء متوسطاً بمتوسط حسابي قدره (3.39)، وهذا يدل على التزام القادة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة بالقيم الأخلاقية في العمل ويتجاوزون مصالحهم الشخصية من أجل تحقيق مصلحة المؤسسة، لكن عليهم العمل على تطوير أنفسهم أكثر حتى يصبحوا قدوة ومثال أعلى لمروسيهم.
- احتل بعد الاعتبارات الفردية المرتبة الثانية من حيث مستوى التطبيق الذي جاء متوسطاً بمتوسط حسابي قدره (3.37)، وهذا دليل على مراعاة القادة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة للفروق الفردية بين العمال، كما أنهم يقدرون احتياجات مروسيهم ويستمعون إلى انشغالاتهم وتنمية العلاقات الإنسانية بينهم لكن يجب عليهم الاهتمام أكثر بتنمية وتطوير قدرات مروسيهم حتى يتم تحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات.
- احتل بعد التحفيز الإلهامي المرتبة الثالثة من حيث مستوى التطبيق الذي جاء متوسطاً بمتوسط حسابي قدره (3.31)، وهذا دليل على اهتمام القادة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة بتنمية العمل الجماعي بين العمال، لكنهم مطالبون بتفعيل سياسة التحفيز بشكل يتماشى مع تطلعات العمال حتى ينعكس رضاهم على ولائهم ومستوى أدائهم.
- احتل بعد الاستشارة الفكرية المرتبة الرابعة من حيث مستوى التطبيق الذي جاء متوسطاً بمتوسط حسابي قدره (3.29)، وهذا دليل على أن القادة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة يرحبون بالأفكار الجديدة والمبدعة في العمل، ولكنهم مطالبون بتفعيل مبدأ المشاركة في صناعة القرارات وعدم احتكارهم لها حتى يتسنى للمروسين التعبير عن أفكارهم وآرائهم وفتح المجال للإبداع والأفكار الخلاقة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بتمكين العاملين

أظهرت نتائج التحليل أن مستوى تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور تمكين العاملين بأبعاده الستة (3.39)، وهي قيمة تقع ضمن مستوى الأهمية المتوسط (2.60 - 3.40) بناء على مقياس التقويم

المعتمد في هذه الدراسة، وبالتالي فإن تطبيق التمكين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة يتم بشكل مقبول لكنه لا يرقى إلى المستوى المطلوب.

كما أظهرت التحليلات أن النتائج المتعلقة بتوفر الأبعاد الستة المشكلة لتمكين العاملين كانت بمستويات متفاوتة تتراوح بين المتوسطة والمرفعة، وقد جاءت الأبعاد مرتبة ترتيبا تنازليا حسب الأعلى توفرا وتطبيقا على النحو التالي:

- احتل بعد المعلومات والاتصال المرتبة الأولى من حيث مستوى التطبيق الذي جاء مرتفعا بمتوسط حسابي قدره (3.67)، وهذا يدل على مرونة الهيكل التنظيمي للمؤسسة واعتمادها على وسائل الاتصال الحديثة، إلى جانب توفرها على نظام معلومات فعال يضمن انسياب المعلومات وتبادلها بين العمال بشكل سريع.
- احتل بعد فرق العمل المرتبة الثانية من حيث مستوى التطبيق الذي جاء مرتفعا بمتوسط حسابي قدره (3.55)، وهذا يدل على مدى التزام العمال تجاه المهام الموكلة إليهم عندما يؤدونها جماعيا، بفضل تبادل المعارف والمهارات وبالتالي التنمية الذاتية للعاملين.
- احتل بعد المشاركة المرتبة الثانية مناصفة مع بعد فرق العمل من حيث مستوى التطبيق الذي جاء مرتفعا بمتوسط حسابي قدره (3.55)، وهذا يدل على وجود ثقة عالية ومتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين إلى جانب وجود مساحة كافية لتعبير العمال عن آرائهم في ما يتعلق بالقرارات ذات الصلة بأعمالهم.
- احتل بعد تفويض السلطة المرتبة الثالثة من حيث مستوى التطبيق الذي جاء مرتفعا بمتوسط حسابي قدره (3.41)، وهذا يدل على تناسب حجم السلطة الممنوحة للعمال مع المسؤوليات الملقاة على عاتقهم مع عدم تدخل الرؤساء في ذلك واكتفائهم بالمراقبة نظرا لثقتهم في قدرات مرؤوسيهم وكفاءتهم.
- احتل بعد التدريب والتعليم المرتبة الرابعة من حيث مستوى التطبيق الذي جاء متوسطا بمتوسط حسابي قدره (3.26)، وهذا يدل على أن سياسة التدريب المعتمدة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة لا ترقى لتطلعات العاملين.
- احتل بعد التحفيز والتشجيع المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث مستوى التطبيق الذي جاء متوسطا بمتوسط حسابي قدره (2.98)، وهذا يدل على أن نظام الحوافز والترقيات في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة لا يتسم بالعدالة والموضوعية بالشكل الذي يجب أن يكون عليه.

ثالثا: النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على ثلاثة فرضيات رئيسية والتي تعتبر كإجابات مبدئية لأسئلة الدراسة، حيث تمثلت الفرضية الرئيسية الأولى في دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين، أما الفرضية الرئيسية الثانية فتمثلت في دراسة أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين ، أما الفرضية الرئيسية الثالثة فهدفت إلى الكشف عن وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متغيرات الدراسة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى باستخدام معامل الارتباط "بيرسون"، وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين، وهو ما يؤكد أن تطبيق نمط القيادة التحويلية يساهم في تعزيز تمكين العاملين، وهو ما يتوافق مع الإطار النظري للدراسة.

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد القياسي لتفسير العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة وتمكين العاملين، وجود أثر معنوي بمعامل تفسير قدره (60.5%) وهذا ما يؤكد لنا أن نمط القيادة التحويلية يؤثر في تمكين العاملين.

أما النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة التي ينبثق عنها خمسة فرضيات فرعية، حيث تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (*Independent Sample T Test*) في الفرضية الفرعية الأولى لكشف وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير الجنس حول متغيرات الدراسة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، أما بالنسبة للفرضيات الفرعية الثانية والثالثة والرابعة والخامسة فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (*One Way Anova*) لكشف وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي حول متغيرات الدراسة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، فقد أظهرت تحقق الفرضية الرئيسية الثالثة بتحقق فرضياتها الفرعية الخمسة، فقد ثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى كل من متغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي حول متغيرات الدراسة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

خلاصة الفصل:

هدف هذا الفصل إلى دراسة وتحليل دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، ولبوغ هذا الهدف تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات وأساليب المعالجة الإحصائية، بحيث تم اختيار الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة والذي تم توزيعه على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة قدرت بـ (250) عاملا من مختلف المستويات الإدارية، أما عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل هو (213) استبيان أي ما نسبته (85.2%).

وبعد المعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات توصلنا إلى أن مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية وتطبيق التمكين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة كان متوسطا، كما تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين، وهو ما يؤكد أن تطبيق نمط القيادة التحويلية يساهم في تعزيز تمكين العاملين، وهو ما يتوافق مع الإطار النظري للدراسة أما في ما يخص تفسير العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة وتمكين العاملين، فقد أسفرت النتائج عن وجود أثر معنوي بمعامل تفسير قدره (60.5%) وهذا ما يؤكد لنا أن نمط القيادة التحويلية يؤثر في تمكين العاملين، بالإضافة إلى ما سبق تم التوصل إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى كل من متغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي حول متغيرات الدراسة.

الخاتمة



الخاتمة

لقد أدى تعقيد العمليات الإدارية والاتجاه إلى كبر حجم المنظمات وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذلك تأثير الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المنظمات، إلى مواصلة البحث والاستمرار في التجديد والابتكار والتطوير وهي أمور لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية ومنفتحة، هذه الأخيرة تستمد نجاحها من خلال إيجاد علاقة وطيدة بين الرئيس والمرؤوس؛ وفي ظل مسؤولية القيادات عن فشل أو نجاح المنظمات، أصبح الاهتمام بالموارد البشري وإدارته وتوجيهه وتحفيزه يفوق غيره من الأمور الأخرى المتعلقة بالمال والتقنية والهياكل التنظيمية، بالإضافة إلى استخدام كافة الآليات والعمليات التي تعزز من أداء المورد البشري، وأحد أهم هذه الآليات هو تمكين العاملين.

على الرغم من أهمية الأنماط القيادية بمختلف أنواعها، تعتبر القيادة التحويلية أحد أهم الأنماط القيادية الملائمة لقيادة عمليات التغيير في المنظمات، ولذلك فهي تعرف بأنها زيادة قدرة المنظمة على التحسين المستمر عن طريق اهتمام القادة بتنمية العاملين، وتتميز القيادة التحويلية بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية.

ولقد تمحورت هذه الدراسة حول إبراز علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين وذلك في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، وقد تمت معالجة موضوع الدراسة من خلال فصلين نظريين وفصل تطبيقي بإتباع المنهج الوصفي التحليلي وبالاعتماد على إطار منهجي محدد والذي قمنا بتوضيحه في ما سبق وبذلك تمكنا من استخلاص جملة من النتائج التي تمت على ضوءها الإجابة على إشكالية الدراسة

وتحقيق أهدافها، وتقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي يمكن الاستفادة منها على الصعيدين النظري والتطبيقي، وفتح آفاق جديدة للدراسات المستقبلية.

نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بكل من الدراسة النظرية والدراسة الميدانية.

أولاً: النتائج الخاصة بالجانب النظري

من خلال عرض الجانب النظري للدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج يمكن إدراج أهمها على النحو التالي:

❖ أصبحت القيادة في الوقت الراهن لب العملية الإدارية وقلبها النابض، والمعيار الذي يتم على أساسه الحكم على نجاح أو فشل المؤسسة.

❖ بالرغم من الاهتمام الكبير الذي أولاه علماء الإدارة لموضوع القيادة، إلا أنهم لم يتمكنوا من وضع تعريف موحد لمفهوم القيادة الإدارية، وهذا راجع لتباين منطلقاتهم الفكرية.

❖ القيادة عملية تفاعلية بين القائد والتابعين، بحيث يركز دور القائد على التأثير في سلوكيات التابعين وتحفيزهم وإرشادهم وتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف معينة ومشتركة، سواء تعلقت بالمؤسسة أو القائد أو التابعين.

❖ يعد مدخل القيادة التحويلية من المداخل الحديثة في الفكر الإداري، إذ ظهر في أواخر السبعينات من القرن الماضي على يد الباحث (بيرنز) (Burns) في كتابه القيادة "Leadership"، الذي أكد فيه أن أحد الرغبات الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة، تحل محل القيادة

التقليدية التي تعتمد على تبادل المنفعة ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة ولا تستمر طويلا، لذلك ركز (بيرنز) على القيادة التحويلية التي يسعى من خلالها القائد للوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين التابعين له.

❖ للقيادة التحويلية عدة أبعاد، لكن هناك أربعة أبعاد رئيسية ذكرها كل من (باس وأفوليوو 1994) وهي: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، وقد أطلق عليها "The Four I" نظرا لبداية كل منها بالحرف اللاتيني "I".

❖ القائد التحويلي هو الشخص الذي يمكّن المرؤوسين ويدفعهم للأداء إلى ما هو أكثر مما متوقع منهم أصلا، والعمل بمستويات فائقة وأهداف جماعية بدلا من مجرد التركيز على مصالح مباشرة أو آنية.

❖ إن وظيفة القائد التحويلي أو المبرر من وجوده هو التغيير، وأن أهم ما يميزه عن غيره من القادة الآخرين هو أنه وكيل التغيير وداعية له.

❖ لقد تعددت التعريفات التي قدمت لمفهوم تمكين العاملين بتعدد الكتاب والباحثين في المجال الإداري فمنهم من اعتبره نقلاً مراقباً للسلطة، ومنهم من نظر إليه على أنه مشاركة في القرارات وتحمل المسؤولية في ما اعتبره آخرون ممارسة ثقافية تشجع على منح الموظفين الاستقلالية وحرية التصرف، بينما نظر إليه البعض الآخر نظرة فلسفية.

❖ التمكين هو عملية إدارية يتم من خلالها تخويل العاملين السلطة اللازمة لأداء المهام الموكلة إليهم بهامش من الحرية دون تدخل مباشر للإدارة، وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتهم مع تحمل المسؤولية لتعزيز الرقابة الذاتية على تصرفاتهم، في إطار بيئة صحية خالية من الصراعات، وظروف عمل مرنة تشجع وتقدر مهاراتهم ومبادراتهم وإبداعهم.

❖ إن المؤسسات الساعية لتطبيق مفهوم التمكين بحاجة إلى نموذج عملي بهدف استعماله كمصباح إرشادي، بحيث يتلاءم هذا النموذج مع مواردها البشرية وبيئتها التنظيمية، إمكانياتها، طبيعة نشاطها وما تواجهه من تحديات في بيئتها الخارجية، لذلك قدّم الباحثون والمفكرون نماذج نظرية وتطبيقية عديدة.

❖ إن إسهام الباحثين والمفكرين في تحديد أبعاد تمكين العاملين كبير واختلافهم أكبر، مع الأخذ بعين الاعتبار بأنه لم نتمكن من حصر جميع الدراسات المتطرفة لأبعاد تمكين العاملين، وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على ستة أبعاد وهي كالتالي: تفويض السلطة، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال التحفيز والتشجيع، التدريب والتعليم؛ وقد وقع عليها الاختيار كونها تتماشى وأهداف الدراسة.

❖ يمثل التمكين أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية، حيث يتميز القائد التحويلي بتشجيعه على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بطرق جديدة، بحيث يعتبر التمكين إحدى الآليات لتطوير الموظفين على المدى الطويل، وتشير الدراسات السابقة لـ (Bass) إلى أن الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية تدعم تمكين العاملين في المنظمات.

ثانياً: النتائج الخاصة بالجانب الميداني

من خلال التحليل الإحصائي لأداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان توصلنا إلى مجموعة من النتائج نوردتها على النحو التالي:

❖ أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (3.34)، بحيث جاءت الأبعاد مرتبة كما يلي: التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية.

❖ أظهرت نتائج التحليل أن مستوى تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور تمكين العاملين بأبعاده الستة (3.39)، بحيث جاءت الأبعاد مرتبة كما يلي: المعلومات والاتصال، المشاركة، فرق العمل، تفويض السلطة، التدريب والتعليم، التحفيز والتشجيع.

❖ أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى باستخدام معامل الارتباط "بيرسون"، وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين، وهو ما يؤكد أن تطبيق نمط القيادة التحويلية يساهم في تعزيز تمكين العاملين، وهو ما يتوافق مع الإطار النظري للدراسة، وعلى هذا الأساس تم رفض الفرضية الرئيسية الصفرية الأولى وفرضياتها الفرعية وقبول الفرضية الرئيسية البديلة وفرضياتها الفرعية.

❖ أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد القياسي لتفسير العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة وتمكين العاملين، وجود أثر معنوي بمعامل تفسير قدره (60.5%) وهذا ما يؤكد أن نمط القيادة التحويلية يؤثر في تمكين العاملين، وعلى هذا الأساس تم رفض الفرضية الرئيسية الصفرية الثانية وفرضياتها الفرعية وقبول الفرضية الرئيسية البديلة وفرضياتها الفرعية.

❖ أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى كل من متغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي حول متغيرات الدراسة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

توصيات الدراسة:

بناء على النتائج التي توصلنا إليها يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ❖ ضرورة تحلي القادة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة بسلوكيات القيادة التحويلية لمواجهة مختلف التغيرات والتحديات التي تفرضها البيئة.
- ❖ ضرورة أن تخضع عملية اختيار وتعيين القادة لمعايير محددة وممن تتوفر فيهم مواصفات الشخصية الكاريزمية المحفزة والملهمة.
- ❖ ضرورة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية وتوفيرها جنبا إلى جنب مع احتياجات القيادة التحويلية في المؤسسة المبحوثة.
- ❖ ضرورة العمل على استثارة العاملين وخلق مناخ مناسب لتحريك طاقاتهم الكامنة وتنمية قدراتهم.
- ❖ ضرورة تنمية سلوكيات القيادة التحويلية لدى القادة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة من خلال التحاقهم بدورات تدريبية في هذا الصدد إلى جانب مشاركتهم في الملتقيات والندوات العلمية.
- ❖ ضرورة توسيع مدارك المسؤولين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة حول المعنى الحقيقي للتمكين ومزاياه وحثهم على مواجهة المعوقات التي تحد من فعاليته.
- ❖ ضرورة تصميم نظام حوافز عادل وموضوعي لكسب ولاء العاملين وتحقيق رضاهم بما ينعكس إيجابا على أدائهم.
- ❖ ضرورة تكوين العمال وتدريبهم وفسح المجال أمامهم لتحمل المسؤوليات وتشجيع حرية الرأي والتعبير والمشاركة في عملية اتخاذ القرار.
- ❖ العمل على تعزيز نمط القيادة التحويلية في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة وتفعيل دوره في تمكين العاملين من أجل كسب ولائهم وتوحيد جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

❖ إجراء المزيد من الدراسات الميدانية المتعلقة بمتغيري الدراسة في قطاعات أخرى.

آفاق الدراسة:

يتميز موضوعي القيادة التحويلية والتمكين بالحدثة والاتساع من جهة، وقلّة الدراسات على مستوى

الجامعة الجزائرية من جهة أخرى، وعليه يمكن اقتراح مجموعة من الدراسات المستقبلية التي بإمكانها

الإسهام في إثراء موضوع الدراسة، ولعل أهمها:

❖ دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين في قطاع التعليم العالي.

❖ دور القيادة التحويلية في الحد من مقاومة التغيير.

❖ دور القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية.

❖ دور القيادة التحويلية في الحد من سلوك التهكم التنظيمي.

❖ دور القيادة التحويلية في تعزيز التمكين النفسي.

❖ الدور الوسيط للقيادة التحويلية بين التمكين والرضا الوظيفي.

قائمة المصادر

والمراجع



قائمة المصادر والمراجع

1- المراجع باللّغة العربيّة

❖ القرآن الكريم

1-1- الكتب

- 1- إبراهيم العديلي، فن الإدارة الحديثة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
- 2- إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط (الجزء الثاني)، الطبعة الثانية، دار إحياء التراث العربي، مصر، 1973.
- 3- ابن منظور أبو الفضل، لسان العرب، الطبعة الحادية عشر، دار صادر، بيروت، 2000.
- 4- إحسان دهب جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 5- أحمد إسماعيل المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 6- أحمد بن عبد الله الكبير، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي – دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، الطبعة الأولى، دار الألوكة، الرياض، 2016.
- 7- أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، الطبعة الأولى، الجمعية العربية للإدارة، مصر، 2005.
- 8- أحمد عبد الفتاح ناجي، تمكين الفئات المهمشة من منظور الخدمات الاجتماعية: أسس ومبادئ، أساليب واتجاهات، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2014.
- 9- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار العربية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 10- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، دار الجامعة، الاسكندرية، 2003.
- 11- أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 12- إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، القيادة الإدارية والقائد الإداري، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الجيزة، 2015.
- 13- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006.

- 14- بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 15- بشير العلق، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 16- بطرس البستاني، محيط المحيط، الطبعة الثالثة، المجلد الأول، مكتبة لبنان، لبنان، 1998.
- 17- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 18- بيتر ج. نورث هاوس، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، الطبعة السادسة، مركز البحوث والدراسات، السعودية، 2013.
- 19- بيتر ف. دراكر، تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين، ترجمة إبراهيم بن علي الملحم، الطبعة الأولى، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2004.
- 20- جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، الطبعة الأولى، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.
- 21- جمال ماضي، القيادة المؤثرة، الطبعة الأولى، المدائن للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995.
- 22- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة محمد رفاعي وإسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2004.
- 23- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
- 24- حسن عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010.
- 25- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 26- حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 27- خالد بن عبد الرحمن الجريسي، القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري، الطبعة الثالثة، دار الألوكة للنشر، الرياض، 2016.
- 28- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018.

- 29-رامي أندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2008.
- 30-راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2001.
- 31-ربيعي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 32-رضا صاحب أبو حمد آل علي، كاظم الموسوي، مفاهيم إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 33-رضوان محمود عبد الفتاح، القائد المتميز بين الموهبة والإبداع، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013.
- 34-زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 35-سالم سعيد القحطاني، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادة العالمي، الطبعة الأولى، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، 2001.
- 36-سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 37-ستيفن ر.كوفي، العادة الثامنة: من الفعالية إلى العظمة، ترجمة ياسر العيتي، الطبعة الأولى، دار الفكر، دمشق، 2006.
- 38-سعاد نائف برنوطي، الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 39-سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، الطبعة الثانية، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2012.
- 40-سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
- 41-سيد الهواري، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2008.
- 42-سيد الهواري، ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية، الطبعة الثانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996.

- 43- سيد عبد الحميد مرسي، مفهوم القيادة في إطار العقيدة الإسلامية، مطابع رابطة العالم الإسلامي، مكة المكرمة، 1986.
- 44- السيد فتحي الويثي، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية (استراتيجيات التغيير)، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013.
- 45- سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية في منظمات العصرية، الطبعة الأولى، مطبعة العشري، القاهرة، 2008.
- 46- شهدان عادل الغرباوي، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2020.
- 47- صالح عبد الرضا رشيد، ليث علي مطر، القيادة الخادمة: منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع، العراق، 2016.
- 48- صبيح العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 49- طارق عبد الحميد البدري، أساسيات في علم إدارة القيادة، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 50- طارق عبد الحميد البدري، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 2001.
- 51- طارق عبد الرؤوف، القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.
- 52- طارق محمد السويدان، صناعة القائد، الطبعة الثانية، مجموعة الإبداع، الكويت، 2003.
- 53- طريف شوقي محمد فرج، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، الطبعة الثانية، مكتبة غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1992.
- 54- ظاهر كلالدة، محمد مرسي، الإدارة التعليمية، دار العالم العربي، القاهرة، 1984.
- 55- عادل ثابت، الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 56- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كتب عربية للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- 57- عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي -أسلوب كمي تحليلي-، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

- 58- عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012.
- 59- عامر خضير حميد الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005.
- 60- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، (د.ت).
- 61- عامر قندليجي، إيمان السامرائي، البحث العلمي الكمي والنوعي، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009.
- 62- عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2017.
- 63- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباح، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 64- عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي، الطبعة الثامنة، مكتبة وهبة، القاهرة، 1982.
- 65- عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، الطبعة الأولى، دار النмир، سوريا، 2002.
- 66- عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، دار الخوارزم العلمية للنشر، جدة، 2008.
- 67- عصام حيدر، التدريب والتطوير، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
- 68- عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 69- عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مدبولي، 1999.
- 70- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر، الأردن، 2010.
- 71- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1992.
- 72- علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.
- 73- علي سعد الموسوي، السلوك التنظيمي، كلية الكوت الجامعة، العراق.
- 74- علي عبد الوهاب، سعيد عامر، الفكر المعاصر للتنظيم والإدارة، الطبعة الأولى، مركز وايد سرفيس، القاهرة، 1994.

- 75- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
- 76- علي معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية -الأساسيات والتقنيات والأساليب-، الطبعة الأولى، منشورات جامعة 7 أكتوبر، مصر، 2008.
- 77- عمار بوحوش، محمد محمود، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 78- عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 79- غني دحام الزبيدي وآخرون، إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 80- فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 81- ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 82- مجموعة من الكتاب، قيادة الأفراد، ترجمة نور الدائم بابكر عبد الله، الطبعة العربية الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، 2011.
- 83- محمد الصيرفي، القيادة الإدارية والإبداعية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006.
- 84- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 85- محمد بن بكر الرازي، مختار الصحاح، دار الفكر للنشر والتوزيع، بيروت، 1996.
- 86- محمد جمال أبو المجد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار ابن حزم، مركز التفكير الإبداعي، القاهرة، 2008.
- 87- محمد حسنين العجوي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 88- محمد سرحان المخلافي، القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2007.
- 89- محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

- 90- محمد عبد السلام أحمد الحديدي، ابراهيم جابر السيد، إدارة الذات وفن قيادة الآخرين، الطبعة الأولى، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسوق، 2020.
- 91- محمد عبد المجيد، فاروق عبده، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 92- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي-القواعد والمراحل والتطبيقات-، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
- 93- محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة، القيادة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 94- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة –النظريات والعمليات والوظائف-، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 95- محمود جاد الله، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 96- محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 97- معن محمود عياصرة، مروان بني أحمد، القيادة الإدارية والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 98- المنجد في اللغة والإعلام، الطبعة الثالثة والعشرون، دار المشرق، بيروت، 1983.
- 99- منير زيد عبوي، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 100- موضي بنت محمد الزومان، القيادة التحويلية ومعوقات تطبيقها في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية – بحث تطبيقي على مدينة الرياض-، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، السعودية، 2018.
- 101- نادية سعيد عيشور وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017.
- 102- ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي –منظور كلي مقارن، الطبعة الأولى، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
- 103- نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 104- نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

- 105- هایل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة - النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، الطبعة الأولى، دار الكندري، اربد، 2009.
- 106- هدى بنت عبد الله الحديثي، هيفاء بنت محمد المطيري، قيادة التغيير، مركز البحوث والدراسات، السعودية، 2019.
- 107- هواري معراج، مريم شرع، مدخل إلى الإدارة التمكينية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
- 108- يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
- 109- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

2-1- الرسائل الجامعية

- 1- أبو بكر بوسالم، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2009-2010.
- 2- أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي "دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية" -المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل-، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014-2015.
- 3- أحمد دروم، أهمية بيئة العمل الداخلية وأثرها على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2015-2016.
- 4- أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر-غزة، فلسطين، 2009-2010.
- 5- الأخضر صياحي، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع كوندور بيرج بوغريج-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018-2019.

- 6- أسامة نبيل بسعيد، دور المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (مدخل الإبداع الإداري) - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية-أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر، 2018-2019.
- 7- أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده، فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي - دراسة ميدانية على قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة-، رسالة ماجستير، كلية الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2009-2010.
- 8- أمال سعود، التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة الكوابل ببسكرة-، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
- 9- أمين مجبر، تأثير أسلوب القيادة في إدارة التغيير-دراسة مجمع شركات حسناوي-، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2018-2019.
- 10- باسمة علي حسن أبو سلمية، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.
- 11- بركة بلاغماس، ضغوط العمل وواقع التمكين التنظيمي للعاملين داخل المنظمة - دراسة ميدانية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية الآداب واللغات، جامعة البليدة 02 نموذجاً-، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم والموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 02، 2015-2016.
- 12- توفيق حامد طوالب، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين -دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن-، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، جامعة الأردن، الأردن، 2008.
- 13- توفيق درويش، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء - دراسة ميدانية على مؤسستين إنتاجيتين بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2017-2018.

- 14-توفيق كرمية، أثر التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمة – دراسة حالة المصارف الإسلامية العاملة في الجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، الجزائر، 2015-2016.
- 15-توفيق كرمية، تمكين العاملين – دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007-2008.
- 16-جمال كعبار، ضغوط العمل وأثرها على القيادة الإدارية –دراسة ميدانية على رؤساء المجالس الشعبية البلدية بولاية جيجل-، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، جامعة عبد الحميد مهري –قسنطينة 2-، الجزائر، 2018-2019.
- 17-جمعان بن خلف جمعان الغامدي، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2010-2011.
- 18-جنات بوخمخم، مساهمة التمكين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2، الجزائر، 2018-2019.
- 19-جوهرة أقطي، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة – دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 20-حسام قرني أحمد، التمكين الإداري وأثره في إحداث التطوير التنظيمي – دراسة ميدانية-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، مركز الدراسات الفقهية والاقتصادية، سلسلة رسائل الماجستير والدكتوراه.
- 21-حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2013-2014.
- 22-حسين صالح جعيم، اتخاذ القرارات الإدارية ومدى تأثيرها النفسي على لاعبي النخبة الوطنية في بعض الاتحادات الأولمبية اليمينية – بحث متمحور حول سيكولوجية الإدارة والقيادة-، أطروحة دكتوراه في تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبد الله، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008-2009.

- 23- حسينة قديرة تومي، أهمية القيادة التحويلية في تحقيق التغيير الفعال بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامع البليدة 2، الجزائر، 2016-2017.
- 24- حنين راغب جميل عطالله، علاقة التمكين الإداري بتخطيط المسار الوظيفي - دراسة ميدانية على العاملين بوزارة الزراعة بمحافظات قطاع غزة-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2017-2018.
- 25- حياة طهراوي، دور القيادة التحويلية في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي - دراسة آراء عينة من أساتذة قطاع التعليم العالي-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدينة، الجزائر، 2016-2017.
- 26- خالد بن سليمان الرشودي، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه -دراسة مسحية على ضباط كلية الملك فهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكرية-، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008-2009.
- 27- خديجة بنت أحمد صديق كفسارة، القيادة التحويلية والتغيير المطلوب في السلوك القيادي - دراسة ميدانية لسلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة-، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2004-2005.
- 28- خلود فواز الزعبي، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012-2013.
- 29- خليدة محمد بلخير، تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012-2013.
- 30- دوح التجاني، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي - دراسة حالة جامعة غرداية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2019-2020.

- 31-راضية بحدود، أثر القيادة الإبداعية في تفعيل إبداع العاملين في المنظمة – دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن –الوحدة الإنتاجية بالأخضرية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2017-2017.
- 32-راضية يوسف، دور القيادة الإدارية في تنمية إبداع الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية – دراسة ميدانية بمجمع كوندور الكترولنيك برج بوعريريج-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2019-2020،
- 33-ربيحة حواطي، دور القيادة الإدارية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية بمنظمات الأعمال – دراسة ميدانية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2020-2021.
- 34-ربيع مسعود، دور القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية –مدخل إسلامي-، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2006-2007.
- 35-ربيعة حملاوي، مردودية المؤسسات المينائية – دراسة حالة مؤسسة ميناء الجزائر-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007-2008.
- 36-زكرياء لطرش، القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمثل التنظيمي، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، الجزائر، 2018-2019.
- 37-زكية بوسعد، إستراتيجية التمكين ودورها في تنمية رأس المال الفكري لتعزيز التنمية المستدامة – دراسة حالة الجامعات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017-2018.
- 38-زكية ججيق، دور التشارك المعرفي والتمكين في تطوير الكفاءات البشرية: دراسة ميدانية في مؤسسات قطاع الصناعات الإلكترونية بولاية برج بوعريريج، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016-2017.
- 39-زهيدة رباحي، التمكين كأسلوب إداري حديث لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية – دراسة ميدانية بكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية بجامعة الجزائر 3-

- أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017-2018.
- 40-زيد عصام حسن كساب، أثر القيادة التحويلية على رأس المال البشري في شركة أمنية لخدمات الهواتف المتنقلة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2016-2017.
- 41-سارة مرزوق، دور التمكين في تنمية الإبداع لدى العاملين – دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة ببسكرة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر، 2017-2018.
- 42-سامي عايد أبو هدا، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2010-2011.
- 43-سعيد بن ظافر علي آل تركي القحطاني، دور التمكين في إعداد قيادات الصف الثاني بديوان وزارة العدل، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2013-2014.
- 44-سعيدة تلخوخ، التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي – دراسة حالة مؤسسة *MGB ROYAL* – الرعاية-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2013-2014.
- 45-سعيدة دوباخ، دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية – دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017-2018.
- 46-سعيدة شيخ، التمكين في المنظمات الخدمية وتأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين فيها – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة-، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2019-2020.
- 47-سعيدة ضيف، القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2018-2019.

- 48-سمية موساوي، المناخ التنظيمي والتمكين الإداري للعاملين – دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار-، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 2 لونيبي علي، الجزائر، 2018-2019.
- 49-شريف أحمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي – دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية-، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامع الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2010-2011.
- 50-شيماء سعيد وداعه الغانمي، دور سلوكيات القيادة الممكنة في خفة حركة العاملين بتوسيط التمكين النفسي – دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في المدارس الأهلية لمركز محافظة الديوانية-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2020-2021.
- 51-الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين –دراسة حالة مجمع صيدال-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006.
- 52-صباح بنوناس، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي – دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016.
- 53-صبرينة حمياني، اختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة القيادة الإدارية بسلوكيات المواطنة التنظيمية -دراسة ميدانية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2018-2019.
- 54-صورية بوطرفة، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016.
- 55-عالية عبد الحميد مرسي عارف، تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المؤسسات العاملة المصرية، أطروحة دكتوراه في الفلسفة، جامعة القاهرة، مصر، 2004.
- 56-عائشة بن سعد، البيئة الثقافية ودورها في إرساء نمط القيادة التحويلية لدى المؤسسة – دراسة حالة مديريات الكهرباء والغاز لولايات (الجلفة، الأغواط، غرداية)-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، الجزائر، 2017-2018.

- 57- عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية – المؤسسة المينائية نموذجاً، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2007-2008.
- 58- عبد العزيز لموشي، أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالاتصالات – دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه ولاية خنشلة-، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009-2010.
- 59- عبد الكريم محمود ضوء دغفوس، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي – دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية-، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية، ليبيا، 2019-2020.
- 60- عبد الله بن سعيد بن ناصر آل سوده القحطاني، التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية – دراسة ميدانية على مراكز شرطة مدينة الرياض-، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2004-2005.
- 61- عبد الله بن عوض الشهراني، دور التمكين في تحقيق أمن الأنشطة الرياضية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2009.
- 62- عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة ناف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010-2011.
- 63- علي بونوة، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي – دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي – وكالة الجلفة-، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016.
- 64- عمار كيرد، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة سونلغاز –مديرية التوزيع بالأغواط-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014-2015.
- 65- عمر كبير، أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطن التنظيمية – دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر بقالملة-، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2020-2021.

- 66- فاتن باشا، اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات -دراسة حالة مجمع سونلغاز -بسكرة-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016-2017.
- 67- فاطنة بلقرع، التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس المدية، الجزائر، 2016-2017.
- 68- فاطمة يحيوي، أثر القيادة بالتمكين على كفاءة رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة - دراسة حالة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس، المدية، الجزائر، 2016-2017.
- 69- فاطنة قهيري، أثر الأنماط القيادية على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية - دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2018-2019.
- 70- فايزة بعيليش، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات بالمؤسسات الصحية الجزائرية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الإستشفائية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2020-2021.
- 71- فتحي دغريز، دراسة متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة من خلال مدخل التمكين - دراسة ميدانية على القطاع البنكي في الجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لوني سي علي -البليدة 2-، الجزائر، 2017-2018.
- 72- فطيمة الزهرة عيسات، مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الجودة الشاملة - دراسة ميدانية على مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج -البويرة-، الجزائر، 2018-2019.
- 73- فوزي بودراع، ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية - دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك، فرع مركب GP1Z-، رسالة ماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2013-2014.

- 74- فوزي مهبوبي، علاقة نمط القيادة والمناخ التنظيمي بالاحتراق النفسي والولاء التنظيمي لدى المرضين، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2012-2013.
- 75- فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري – دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة- ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017-2018.
- 76- قاسم شاهين بريس عمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية – دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار-، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2009-2010.
- 77- لطيفة برني، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية – دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
- 78- ماجد محمد إبراهيم عبد العال، دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة مدينة السادات، مصر، 2011-2012.
- 79- محمد إبراهيم عجبنا العبيد، التمكين الإداري وأثره على نية ترك العمل في ظل ضغوط العمل كمتغير معدل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2019-2020.
- 80- محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية – دراسة ميدانية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2014-2015.
- 81- محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري – دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية-، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005-2006.

- 82- محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، كلية الإدارة، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، 2008-2009.
- 83- محمد كريم حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010-2011.
- 84- محمد كريم حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين، 2009-2010.
- 85- محمد أمين بن عروس، دور استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة في تفعيل أنماط القيادة الإدارية - دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور بالجلفة والمركز الجامعي لغليزان-، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2015-2016.
- 86- محمد معمري، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/ كوبا بولاية الجلفة-، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018-2019.
- 87- مريم شرع، الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية - دراسة ميدانية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2014-2015.
- 88- 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 العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007-2008.
- 89- ممدوح سودي منوخ الظفيري، أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت - دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011-2012.
- 90- ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، أثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الأكاديمية العربية بالدانمارك، 2011-2012.

- 91- نسيم حدوني، القيادة الإدارية وسيورة الاتصال التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية – دراسة حالة شركة الاسمنت للمتيعة بمفتاح (البليدة) خلال الفترة الممتدة من 2014 إلى 2017-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017-2018.
- 92- نسيم خدير، مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014-2015.
- 93- نعيمة بوكلتوم، دور القيادة في تغيير المنظمات من خلال الإبداع التنظيمي – دراسة حالة مؤسسة البناء المعدني- البليدة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015-2016.
- 94- نوال بوعلاق، دور القيادة في إدارة التغيير وطرق تفعيلها – دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية (سونلغاز – صوميفوس- الاسمنت- الأنابيب) تبسة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2014-2015.
- 95- هبة قندل، دور القيادة الإدارية في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أسلوب الإدارة بالقيم –دراسة حالة قطاع التعليم العالي بالجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم والاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016-2017.
- 96- هدى نور اليقين مصيطفي، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة الأغواط 2017، رسالة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه علم الاجتماع والمناجمنت، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2017-2018.
- 97- هشام برو، أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس – باتنة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018-2019.

- 98-وفاء العمري، دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية – دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة-، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع الإدارة والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
- 99- يوسف بزنيار، علاقة التعلم التنظيمي بمستوى ممارسة التمكين الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة-2، الجزائر، 2019-2020.
- 100- يوسف بورزق، التمكين الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة في العمل – دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم-، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر-2- أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2018-2019.
- 101- يوسف عطية، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات – دراسة حالة عينة من المنظمات-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017-2018.
- 102- يوسف علي عيسى أبو جربوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، كلية القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014-2015.

3-1- المجالات

- 1- أزهار نعمة أبو غنيم، رحاب حسين جواد، تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية – دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي في الحلة-، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 22، 2012.
- 2- إحسان دهش جلاب، رباب إبراهيم كاظم، دور القيادة التحويلية المدركة في تعزيز توجهات المسار الوظيفي المتقلب – دراسة تحليلية لأراء موظفي المصارف الأهلية في محافظات الفرات الأوسط-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 19، العدد 2، 2017.
- 3- أحلام بوفناز، إلهام بوغليطة، القيادة التحويلية آلية فعالة لتعزيز تمكين الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية – دراسة تطبيقية في المؤسسة المينائية بسكيكدة-، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة باتنة1، المجلد 21، العدد 2، 2020.

- 4- أحمد الأمين يوسف، عبد الحميد نعيمات، أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين – دراسة حالة بمصنع عموري لصنع الأجر-، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد 2، العدد 1، 2018.
- 5- أحمد علي صالح، محمد ديب المبيضين، مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية – بحث ميداني-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 9، 2011.
- 6- إخلاص إبراهيم الطراونة، سميرة محمد مبارك النهدي، التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية – مديرات مدارس منطقة خميس مشيط-، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد 3، العدد 1، 2017.
- 7- إسراء حسن علي، عمار أكرم غايب، القيادة التحويلية لمديري المدارس المتوسطة، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 21، العدد 90، 2015.
- 8- إياد حماد، تيسير زاهر، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 4، 2011.
- 9- إيمان جميل عبد الفتاح عبد الرحمن، واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة عمان، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، العدد 6، 2014.
- 10- أيمن عوده المعاني، أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 2، 2013.
- 11- باسم عبد الحسين، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي – دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات-، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، 2012.
- 12- بلقاسم سلاطنية، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية – جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الخامس، 2004.
- 13- توفيق زايد محمد الرقب، درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 6، العدد 10، 2017.

- 14- جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين –دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2010.
- 15- حمد الحراحشة، محمد مقابلة، درجة تفويض السلطة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، مجلة المنارة، المجلد 22، العدد 2، 2016.
- 16- حياة بن عيسى، تطوير الموانئ وصيانتها – واقع الموانئ الجزائرية-، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، المجلد 01، العدد 01، 2015.
- 17- خالد بوجعدار، شهيناز درويش، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية – دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة-، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 32، 2013.
- 18- خالد محمود الشوابكة، أثر تمكين الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين – دراسة تطبيقية في جامعة العلوم الإسلامية العالمية-، مجلة الميثاق للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 02، 2017.
- 19- خديجة بلحاج، النظام القانوني لتسيير الموانئ البحرية في الجزائر، مجلة قانون النقل والنشاطات المينائية، المجلد 04، العدد 01، 2017.
- 20- راضية عروف، عبود زرقين، إستراتيجية التمكين كمدخل لتفعيل وتحقيق جودة القرارات بالمنظمات، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 10، 2016.
- 21- رويدا محمد العطوي، أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030، المجلة العالمية لاقتصاد والأعمال، المجلد 4، العدد 2، 2018.
- 22- الزهرة جعلاب وآخرون، نحو التغيير الثقافي كمدخل حديث لتعزيز سلوكيات القيادة التحويلية في مديريات توزيع الكهرباء والغاز بالجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 1، 2020.
- 23- زياد علي الشوابكة وآخرون، دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 38، العدد 4، 2018.

- 24-زيد صادق ماجد، عبد الرضا فرج بدرابي، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين - دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الأعمال العراقية-، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 9، العدد 34، 2013.
- 25-سعد ماطر مزعل الضفيري، درجة التمكين الإداري وعلاقتها بتفويض السلطة لدى معلمي التربية الإسلامية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية، المجلد الأول، العدد الأول، 2018.
- 26-سماح مؤيد محمود، أسيل هادي محمود، أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير(دراسة تحليلية لآراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 67، 2007.
- 27-سهام إبراهيم عبد السيد، سلوى سالم الفرجاني، القيادة الأخلاقية وأثرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية - من وجهة نظر موظفي الإدارة العامة لصندوق الضمان الاجتماعي - ليبيا، مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، المعهد العالي للعلوم والتقنية -درنة، المجلد 11، العدد 5، 2020.
- 28-شذى أحمد علوان، عبد الرحمن عبد الله عبد الرحمن، التمكين الإداري في المنظمات الخدمية - دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة-، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 7، العدد 27، 2011.
- 29-شعبان فرج، سعيدة شيخ، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات، مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة المدية، العدد 04، 2015.
- 30-شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، مجلة دراسات تربوية، المجلد 3، العدد 11، العراق، 2010.
- 31-شيروان عمر اوامر، زانا مجيد صادق، دور إستراتيجي تدريبي الموارد البشرية وتمكينها في تعزيز مقدرات الإبداع الإستراتيجي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من الملاكات التدريسية في المعهد التقني عقرة بإقليم كوردستان العراق-، مجلة جامعة كويه للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 02، العدد 01، 2019.
- 32-صالح بن علي يعن الله القرني، توسيط التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الممكنة وبعض متغيرات الأداء الفردي للعمل - دراسة ارتباطية تنبؤية في السياق التعليمي-، مجلة العلوم التربوية، المجلد 02، العدد 27، 2021.

- 33-الضاوية يسبع، محي الدين حمداني، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين حول مساهمة القيادة بالتمكين في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية لشلالة العذاورة لولاية المدية-، مجلة المؤسسة، المجلد 09، العدد 01، 2020.
- 34-ضيف سعيدة، مراد علة، تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي - دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 2، 2018.
- 35-طاهر محسن منصور الغالي، ليلي لفتت علي، دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية من خلال التأثير الوسيط للحكمة - دراسة ميدانية لعينة من قيادات جامعات وسط وجنوب العراق-، مجلة دراسات إدارية، المجلد 8، العدد 15، 2015.
- 36-عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد-، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، 2013.
- 37-عائشة شتاتحة، تفعيل الإبداع في منظمات الأعمال من خلال مدخل التمكين، مجلة دراسات، العدد 20، 2013.
- 38-عبد الحفيظ دايرة، مسعود كيسري، تمكين العاملين وأثره على تنمية الإبداع في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة فرتيال لصناعة الأسمدة البيتروكيمياوية في الجزائر-، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 11، 2016.
- 39-عبد الحق زياني، خيرة مجدوب، واقع تمكين الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية - دراسة حالة مصنع النسيج للمواد الثقيلة Mantal SPA بتلمسان-، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 6، العدد 11.
- 40-عبد الرزاق سلام وآخرون، التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي للموظفين - دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي كلية الاقتصاد بجامعة الشلف-، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 06، العدد 01، 2020.
- 41-عبد العالي دبله، وفاء العمري، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 18، 2016.

- 42- عبد العزيز علي مرزوق وآخرون، أثر القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة – دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ-، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، جامعة كفر الشيخ، كلية التجارة، العدد 03، 2017.
- 43- عبد الله عالي القرني، أحمد بن محمد الزاوي، القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 170، 2016.
- 44- علاء دهام محمد، أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب – دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا-، مجلة دنانير، المجلد 1، العدد 5، 2014.
- 45- علي بن عبد الهادي الأملعي، الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي للفنادق الخمس نجوم بالسعودية، مجلة الاقتصاد والقانون، المجلد 7، 2020.
- 46- علي مكيد، حياة طهراوي، مدى ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات الجزائرية للقيادة التحويلية (دراسة استطلاعية لأراء أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والتكنولوجيا / جامعة المدية)، مجلة الإبداع، المجلد 6، العدد 6.
- 47- علي مكيد، فاطمة يحيوي، أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري – دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أونتيبيوتيكال المدية-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 14، 2015.
- 48- علي مكيد، فاطنة بلقرع، القيادة بالتمكين في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية – دراسات اقتصادية-، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 06، العدد 02، 2012.
- 49- عمر عبد الرحيم ربابعة، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر رؤساء الأقسام، مجلة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد 5، العدد 1، 2017.
- 50- فاطنة قهيري، فطوم بوزيدي، الإدارة بالتمكين كأسلوب لتفعيل القيادة الإبداعية في المؤسسات الجزائرية، مجلة إضافات اقتصادية، العدد 01، 2017.
- 51- فتحي دغري، تبني إستراتيجية التمكين كمدخل للتحويل من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية –العدد الاقتصادي-، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 30، العدد 02.

- 52- فوزية برسولي، مفيدة يحيوي، تمكين الرأسمال البشري كخيار إستراتيجي لتنمية الإبداع وصناعة التميز، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، 2017.
- 53- فوزية برسولي، نعرورة بوبكر، القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 05، 2019.
- 54- فوزية بوقطف، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، مجلة حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 20، 2017.
- 55- كمال برباوي، دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 2، العدد 4، 2013.
- 56- كيسرى مسعود، دايرة عبد الحفيظ، أثرتبني إستراتيجية تمكين العاملين على القيادة الإبداعية – دراسة حالة مؤسسة موبيليس –عنابة-، مجلة معارف، العدد 22، 2017.
- 57- ليث سعد الله حسين، ريم سعد الجميل، رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل – دراسة ميدانية لآراء عينة من أساتذة المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية وعدد من كليات جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 31، العدد 93، 2009.
- 58- لينا حمدان العبادي، آمنة محمد خريسات، القيادة التحويلية ودورها في فاعلية اتخاذ القرار لمندراء الشركات الصناعية الأردنية، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد خاص (مؤتمر جامعة البلقاء التطبيقية)، 2019.
- 59- ماجد محمد صالح وآخرون، سمات القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق المتطلبات الريادية – دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامع التقنية السليمانية-، المجلة العلمية لجامعة السليمانية، المجلد 2، العدد 1، 2018، ص 39.
- 60- ماهر صبري درويش، إبراهيم راشد الشمري، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي – دراسة لآراء عينة من المندراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة / المنطقة الوسطى / الكوفة-، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 82، 2010.
- 61- محسن بن نايف بن عبيد العتيبي، القيادة الممكنة لدى قادة مدارس التربية الخاصة في محافظة الطائف وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، مجلة البحوث التربوية والنوعية، العدد 07، 2021.

- 62- محمد الحراحشة، صلاح الدين الهيبي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية – دراسة ميدانية-، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2، 2006.
- 63- محمد الطاهر دربوش، راضية عروف، التمكين كإستراتيجية لتنمية رأس المال الفكري بالمنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 1، العدد 44.
- 64- محمد زين صالح السعدي، درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بأمانة العاصمة صنعاء، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، العدد 09، 2018.
- 65- محمد صفاء تايه ، اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق إستراتيجية التمايز – دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية-، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 22، 2012.
- 66- نادية مدروس، جميلة ملوكي، واقع الإدارة بالمشاركة ودورها في تنمية الإبداع الإداري – دراسة حالة المركز الجامعي مغنية-، مجلة الدراسات الثقافية واللغوية والفنية، العدد 08، 2019.
- 67- هبة الله أحمد ألهم، معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم – بحث مشتق من رسالة للحصول على درجة الدكتوراه في التربية-، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد 12، 2019.
- 68- هناء الرقاد، عزيزة أبو دية، القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 26، العدد 5، 2012.
- 69- هند بنت محمد الفقيه، ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وإمكانية الإفادة منها بالمدارس السعودية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد 9، 2019.
- 70- يحيى عبد الرازق الصوصاع، أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمدينة بنغازي، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 1، العدد 1، 2018.
- 71- اليمين سعادة، عبود زرقين، دور وأهمية القيادة التحويلية في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي – دراسة ميدانية-، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 4، العدد 2، 2017.

72- يوسف علي شريف، صباح غربي، الأنماط القيادية الحديثة ودورها في تجسيد الإدارة الالكترونية – دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة-، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 10، العدد2، 2021.

4-1- الملتقيات

1- سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، مداخلة مقدمة للمؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، جامعة الدول العربية، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، أيام 27 و 28 و 29 نوفمبر 2004.

2- ياسين جبار، الهام بوغليطة، نماذج تمكين العاملين كأحد دعائم تحسين ممارسات إدارة الأزمات العشوائية في قطاع صناعة السيارات اليابانية – دراسة أزمة شركة NISSAN-، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول إدارة الأزمات الاقتصادية في عالم متغير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، الجزائر، يومي 4 و 5 مارس 2019.

5-1- القوانين والتشريعات

1- المادة 888 من قانون 05/98، القانون البحري الجزائري، الجريدة الرسمية، رقم 57.

2- المراجع باللّغة الأجنبية

2-1- Les ouvrages

- 1- Alain Duluc, *Leadership et Confiance*, troisième édition, Dunod, paris, 2013.
- 2- André Mullenders, *Manager RH : E-DRH Outil de Gestion Innovant*, première édition, De Boeck, Bruxelles, 2009.
- 3- Azeem Akhtar, Ali Iftikhar, Archad Zaheer, *Transforming Leadership – Value consideration of transformational Leadership: A conceptual framework of self-sacrifice-*, LAP L AMBERT Academic Publishing, Germany, 2013.
- 4- Bernard M. Bass, & Stogdill's *Handbook Of Leadership –Theory, Research, & Managerial Applications*, Third Edition, The free press, new York, 1990.
- 5- Cam Caldwell, Verl Anderson, *COMPETITIVE ADVANTAGE: Strategies, Management and Performance*, Nova Science Publishers, USA, 2017.
- 6- Christian Harrison, *LEADERSHIP THEORY AND RESEARCH – A Critical Approach to New Existing Paradigms*, Springer International Publishing, Switzerland, 2018.
- 7- Dina Maria Lut, Alina Lazoc, *The Impact of Transformational Leadership on Organizational Effectiveness*, Quaestus Multidisciplinary Journal.
- 8- Efrain Turban , et al, *Information Technology for Management : Making Connections for Strategic Advantage*, second edition, John Wiley & Son N.C, USA, 2000.
- 9- Ghadah T.Angawi, *Neocharismatic Leadership*, First edition, Springer cham, USA, 2021.

- 10- Gozde Mert, **Management & Strategy**, first edition, artikol akademi bir karadeniz kitap, Istanbul, 2020.
- 11- H.Koontz, C.O'Donnell, **Management principes et méthodes de gestion**, McGraw-Hill Professional, Canada, 1980,
- 12- Indeed Editorial Team, **Common Weaknesses of Transformational Leadership and how to avoid them**, 2021.
- 13- James MacGregor Burns, **leadeship**, Harper & Row, New York, 1978.
- 14- Jean Michel plane, **Management des organisations : Théories- concepts- cas**, Dunod, Paris, 2003.
- 15- Ken Blanchard et al, **Empowerment Takes more than a minute: Engage People and what your organization soar** , Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1996.
- 16- Philippe Fauquet-Alekhine, **Understanding Stress at Work**, LARSEN Science, USA, 2017.
- 17- Stephan Robbins, David Decenzo, **Management " l'essentiel des concepts et des pratiques"**, quatrième édition, Pearson édition, Paris, 2004.
- 18- Steven Lattimore McShane, Mary Ann Von Glinow, **Organizational Behavior**, first edition, McGraw-Hill Education, New York, 2000.
- 19- Y. Yusuf et al, **An Impact of Transformational Leadership on Employees' Performance: A case Study in Nigeria**, Springer Nature, Singapore, 2018.

2-2- Les Thésés

- 1- Mitzi N Stempf, **The Relationship of Perceived Leadership Styles Of North Carolina County Extension Directors to job Satisfaction if county Extension Professionals**, State Univercity, A thesis submitted for the degree of doctor of education, 2003.
- 2- Patrick Migneault, **Empwermnt : Quelle est l'influencedu climat psychologique sur l'habilitation psychologique et comportementale ?**, Mémoire Master M.Sc en relations industrielles, faculté des études supérieur, université de Montréal, Canada, 2006.
- 3- Sarah L. Bonder, B.A., **Dimensional Assessment Of Empowerment In Organizations**, Thesis prepared for the degree of Master of Arts, university of North Texas, USA, 2003.
- 4- Usama Salim, **On The Relationship Between Transformational Leadership And Innovative Behaviour**, Master's Thesis, Department of Business Administration, European University of Lefke, Cyprus, 2020-2021.

2-3- Les Revues

- 1- Ali Mohammadi, Zahra Boroumand, **Transformational leadership and knowledge sharing**, International Journal of Information Science and Management, Vol 14, No 2, 2016.
- 2- Aminah Ahmad, **TheTrend of Research on Transformational Leadership Literature: A Bibliometric Analysis**, International Journal of Human Resource Studies, Vol 11, No 1, 2021.
- 3- Ayman Abu-Rumman, **Transformational Leadership and human capital within the disruptive business environment of academia**, World Journal on Educational Technology: Current Issues, Vol 13, No 2, 2021.

- 4- Bilal Sakarneh, **Management by Walking Around and Service Quality: The Moderating Role of Transformational Leadership –A Concept of the Arab bank in Jordan**, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, Vol 13, No 3, 2020.
- 5- Conger, M, **Leadership : Learning to share the vision**, *Organizational Dynamics*, Vol 19, No 3, 2002.
- 6- Daniel Maltais, Michel Leclerc, Natalie Rinfret, **Le Leadership Administratif comme concept utile à la modernisation de l'administration publique**, *Revue française d'administration publique*, N 123, France, 2007.
- 7- George Nervious Shava, **Principal Leadership and School Performance: Integrating instructional and Transformational Leadership in South African Schools Context**, *International Journal of Education and Learning*, Vol 3, No 1, 2021.
- 8- Gretchen M. Spreitzer, **Psychological Empowerment In The Workplace**, *Academy of Management Journal*, Vol 38, No 5, 1995.
- 9- Gretchen M. Spreizer, **Psychological Empowerment in the workplace : Dimensions, Measurement and Validation**, *Academy of Management Journal*, Vol 38, No 05, USA, 1995.
- 10- Herman Aguinis, Kurt Kraiger, **Benefits of training and development for individuals and teams**, *Annual reviews of psychology*, Vol 6, 2009.
- 11- Isaiah O. Ugboro, **Organizational commitment, job redesign, employee empowerment and intent to quit among survivors of restructuring and downsizing**, *Journal of behavioral and applied management*, Vol 7, No 3, 2006.
- 12- Itsara Boonyarit et al, **Leadership, Empowerment and Attitude outcomes**, *The journal of behavioral science*, Vol 05, No 01, 2010.
- 13- Jay A. Conger & R abindra N. Kanungo, **The Empwerment Process: Integrating Theory and Practise**, *The Academy of Management Review*, Vol 13, No 03, 1988.
- 14- Jeanine Parolini, Kathleen Patterson and Bruce Winston, **Distinguishing between transformational and servant leadership**, *The Leadership & Organization Development*, Vol 30, No 3, 2009.
- 15- Josphat K. Kariuki, **Idealized Influence and Inspirational Motivation in a Microfinance Context: Review of Literature**, *International Journal of Organizational Leadership*, Vol 10, No 1, 2021.
- 16- Lain Hay, **Transformational Leadership : Characteristics and Critisisms**, *E-Journal of Organizational Learning and Leadership*, Vol 5, No 2, 2006.
- 17- Manjurul Hossain Reza, **Components of Transformational Leadership Behavior**, *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research*, Vol 5, No 3, 2019.
- 18- Manuella Pardo del Val, Bruce Lioyd, **Measuring Empowerment**, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol 24, No 02, 2003.
- 19- Mersid Poturak et al, **Effectiveness of Transformational Leadership among Different Cultures**, *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, Vol , No 3, 2020.
- 20- Micheal D. Hartline & O.C. Ferrell, **The Management of Customer Contact Service Employees: An Empirical Investigation**, *Journal Of Mareting*, Vol 60, 1996.

- 21- Mokhtar chahal, *Le changement stratégique de l'entreprise et l'adaptation de la formation des compétences ressources humaines*, Revue développement des ressources humaines, université Alger 2, Vol 8, No 1, 2017.
- 22- Moradi Korejan et al, *An Analysis of the Transformational Leadership Theory*, Journal of Fundamental and Applied Sciences, vol 8, No 3, 2016.
- 23- Moradi Korejan, H.Shahbazi, *An Analysis of the Transformational Leadership Theory*, Journal of Fundamental and Applied Sciences, Vol 8, No 3, 2016.
- 24- Murphy Lorraine, *Transformational Leadership : A Cascading chain Reaction*, Journal of Nursing Management, Vol 13, No 1, 2005.
- 25- Namitha Rath, *Transformational Leadership and N.R. Narayan Murthy*, American International Journal of Research in Humanities, Arts and Social Sciences, Vol 8, No 2, 2014.
- 26- Neelam Nisar et al, *Transformational Leadership Training for School Leaders in Pakistan*, International Journal of Innovation in Teaching and Learning, Vol 6, No 1, 2020.
- 27- Nuel Okoli et al, *Transformational Leadership and Organizational Success: Evidence from Tertiary Institutions*, Journal of Economics and Business, vol 4, No 1.
- 28- Sang Long Choi et al, *Transformational Leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment*, Human Resources for health, Vol 14, No 73, 2016.
- 29- Savita Yadav, Vinita Agrawal, *Challenges Face by Transformational Leader and Suggestions to Solve the Challenges*, International Journal of Research in IT and Management, Vol 7, No 5, 2017.
- 30- Syed Muhammad Javed Iqbal et al, *Influence of Transformational Leadership Factors on Project Success*, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, Vol 13, No 1, 2019.
- 31- Thomas Kenneth W., Velthouse, Betty A., *Cognitive Elements of Empowerment : An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation*, Academy of Management Review, Vol 15, No 4, 1990.
- 32- Vishnu Renjith et al, *Transformational Leadership in Nursing*, International Journal of Scientific Research and Management Studies, Vol 2, No 2.
- 33- Yammarino, F & Spangler, W, *Transformational Leadership and Team Performance*, Journal of Organizational Change Management, Vol 17, No 2, 2004.
- 34- Yeliz Aydin & Pervin Bilir, *Transformational- Transactional leadership and Organizational Cynicism Perception: Physical Education and Sport teachers Sample*, Universal Journal of Education Research, vol 6, No 9, 2018.
- 35- Zakeer Ahmed Khan, Allah Nawaz, Irfanullah Khan, *Leadership Theories and Styles: A Literature Review*, Journal of Resources Development and Management, vol 16, 2016.

2-4- Les Séminaires

- 1- Georgios Koutsodontis, *Transformational Leadership and Job Satisfaction on Teachers*, 4th International Conference for the promotion of Educational Innovation, 12-14 October, 2018.

2-5- Les Rapports

1- Westthorp, G., Walker, D.W., Rogers, P., Overbeeke, N., Ball, D., and Brice, G. (2014), *Enhancing community accountability, empowerment and education outcomes in low and middle-income countries: A realist review*. EPPI-centre, social science research unit, institute of education, university of London

3- المواقع الإلكترونية

1- <https://www.moe.edu.kw/teacher/supervisorD2019>.

2- <http://www.thabethejazi.com/article-17>

3- <https://pedia.svuonline.org/>

4- <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/transformateional-leadership-weaknesss>

5- <https://surahquran.com/Explanation.php?sora=81&aya=20>

6- <https://www.al-madina.com/article/50420>

7- <http://www.abahe.co.uk>

قائمة الملاحق



استمارة بحث

سيدي الفاضل، سيدي الفاضلة:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين - دراسة حالة المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة -"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة- .

لذلك نرجو من سيادتكم المحترمة قراءة فقرات الاستبيان بعناية ودقة، واختيار الإجابة التي تعكس رأيكم الحقيقي بكل شفافية، حيث أن لتعاونكم الفعال بالغ الأثر في الحصول على نتائج صادقة ودقيقة؛ مع العلم أن المعلومات والمعطيات المقدمة من قبلكم سوف تحظى بالسرية التامة وسيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم منا جزيل الشكر مقدما على تعاونكم لخدمة البحث العلمي؛ مع خالص الاحترام والتقدير

المشرف (ة): أ. د. إلهام بوغليطة

الباحثة: أحلام بوفناز

مصطلحات الاستبيان

- ❖ **القيادة التحويلية:** هي نمط قيادي يركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وتحفيز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في الوقت نفسه على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلاءم هذه الرؤية.
- ❖ **التمكين:** هو أحد الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية الذي يساعد على استغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم ذاتيا وتوجيه نشاطهم نحو مختلف التحديات من خلال منح العاملين حرية التصرف واتخاذ القرارات، والاندماج الفعلي في إدارة مؤسساتهم وحل المشكلات المتعلقة بها وتحمل المسؤولية والرقابة الذاتية على أعمالهم.

المحور الأول: المعلومات الشخصية

الرجاء وضع علامة (x) أمام الإجابة التي تنطبق عليك:

<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى	الجنس
<input type="checkbox"/>	25 سنة فأقل	<input type="checkbox"/>	من 26 إلى 35 سنة	العمر
<input type="checkbox"/>	من 36 إلى 45 سنة	<input type="checkbox"/>	46 سنة فأكثر	
<input type="checkbox"/>	ثانوي فأقل	<input type="checkbox"/>	ليسانس	المؤهل العلمي
<input type="checkbox"/>	دراسات عليا	<input type="checkbox"/>		

<input type="checkbox"/> من 6 إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/> 5 سنوات فأقل	سنوات الخبرة	
<input type="checkbox"/> أكثر من 15 سنة	<input type="checkbox"/> من 11 إلى 15 سنة		
<input type="checkbox"/> إطار	<input type="checkbox"/> عون تحكم	<input type="checkbox"/> عون تنفيذ	المستوى الوظيفي

يرجى منك سيدي (تي) التكرم وقراءة العبارات الآتية بدقة لبقية محاور الدراسة، ثم وضع علامة (x) في إحدى الخانات الخمسة المتاحة أمام كل عبارة (غير موافق بشدة / غير موافق / محايد / موافق / موافق بشدة)، مع العلم أن كل إجابة تقبل خيارا واحدا فقط.

المحور الثاني: القيادة التحويلية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
البعد الأول: التأثير المثالي					
					1 رئيسي المباشر مثل أعلى بالنسبة لي.
					2 يتصرف رئيسي المباشر بشكل نموذجي يسعى العاملون لمحاكاته.
					3 يتسم رئيسي المباشر بقوة الشخصية واللباقة المهنية والثقة الذاتية العالية.
					4 يلتزم رئيسي المباشر بالقيم المثلى في سلوكه التي تتوافق مع الاعتبارات الأخلاقية للمهنة عند إنجاز المهمات.
					5 لا يستغل رئيسي المباشر نفوذه من أجل تحقيق مكاسب شخصية.
					6 يتمتع رئيسي المباشر بقدرة عالية على إقناع العاملين.
البعد الثاني: التحفيز الإلهامي					
					7 يمتلك رئيسي المباشر القدرة على رسم رؤية مستقبلية واضحة ومقنعة حول المؤسسة.
					8 يتحدث رئيسي المباشر عن مستقبل العمل بتفاؤل.
					9 يعمل رئيسي المباشر على استثارة روح التحدي والحماس بين العاملين وإذكاء روح التنافس الإيجابي فيما بينهم.
					10 يشجع رئيسي المباشر على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي.
					11 يشجع رئيسي المباشر العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون تحقيقه.

					12	يهتم رئيسي المباشر بتحفيز العاملين لتحقيق الرؤية المشتركة للمؤسسة.
البعد الثالث: الاستثارة الفكرية						
					13	يشجع رئيسي المباشر العاملين على طرح آرائهم والتعبير عن أفكارهم حتى لو تعارضت مع آرائه و أفكاره.
					14	يتجنب رئيسي المباشر النقد العلني للعاملين عند ارتكابهم للأخطاء.
					15	يشجع رئيسي المباشر العاملين على المشاركة في صناعة القرارات.
					16	يتيح رئيسي المباشر الفرصة للعاملين لحل المشاكل التي تواجه المؤسسة بطرق مبتكرة وإبداعية.
					17	يعمل رئيسي المباشر على توطين ثقافة التغيير والتطوير بعقلانية.
					18	يدعم رئيسي المباشر الأساليب الجديدة والخلاقة لأداء العمل.
البعد الرابع: الاعتبار الفردية						
					19	يولي رئيسي المباشر اهتماما بجميع العاملين دون تحيز أو استثناء.
					20	يهتم رئيسي المباشر بمشاعر العاملين من حيث التوجيه والإرشاد والنصح والتشجيع.
					21	يراعي رئيسي المباشر الفروق الفردية بين العاملين.
					22	يعمل رئيسي المباشر على تطوير وتنمية قدرات العاملين من خلال التدريب والتعليم المستمرين.
					23	يعتمد رئيسي المباشر على الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين.
					24	يفوض رئيسي المباشر بعض الصلاحيات للعاملين لزيادة خبرتهم.

المحور الثالث: التّمكن

العبارات						
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
البعد الأول: تفويض السلطة						
					1	تناسب مسؤوليتي مع حجم السلطة الممنوحة لي.
					2	يمنحني رئيسي المباشر الحرية في التعامل مع المشكلات وتصحيح الأخطاء عند وقوعها دون الرجوع إليه.

					3	يثق رئيسي المباشر في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي بكفاءة.
					4	يشجعني رئيسي المباشر على الأخذ بالمبادرات خارج التعليمات الرسمية.
البعد الثاني: المشاركة						
					5	علاقتي مع رئيسي المباشر تعاونية تبادلية مبنية على أساس الثقة.
					6	تتاح لي المشاركة بالتعبير عن آرائي ومقترحاتي بحرية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي.
					7	تتم عملية المشاركة بالمعارف وتبادل الخبرات بصفة متواصلة بين العمال في المؤسسة.
					8	غالبا ما أشارك مع زملائي في حل المشكلات التي تواجهنا في العمل.
البعد الثالث: فرق العمل						
					9	أفضل وزملائي العمل ضمن مجموعة على العمل بشكل فردي.
					10	تشجع مؤسستنا على العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق العمل لتحسين كفاءة الأداء.
					11	تحرص مؤسستنا على ربط مصلحة الفرد بمصلحة الجماعة من خلال غرس قيم التعاون والتأزر.
					12	ألتزم بشكل عال تجاه المهام عندما أعمل ضمن فريق.
البعد الرابع: المعلومات والاتصال						
					13	تمتلك مؤسستنا نظام معلومات فعال يوفر المعلومة على نحو سريع ويضمن تبادلها بين العاملين.
					14	أجد سهولة في التواصل مع رئيسي المباشر في العمل كونه يعتمد سياسة الباب المفتوح.
					15	يتم التواصل بين العاملين في مؤسستنا باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال (المكالمات الهاتفية/الإنترنت)
					16	الهيكل التنظيمي لمؤسستنا يتيح فتح قنوات اتصال بين مختلف المستويات الإدارية.
البعد الخامس: التحفيز والتشجيع						
					17	الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع المجهودات التي أبذلها في العمل.
					18	يتسم نظام الحوافز والترقيات المعمول به في مؤسستنا بالعدالة والموضوعية.
					19	يحظى العمال المبدعون في مؤسستنا بامتيازات خاصة نظيرا لجهودهم ومبادراتهم الخلاقة.

					20	أنال التقدير والثناء على مجهوداتي ومبادراتي الشخصية في العمل.
البعد السادس: التدريب والتعليم						
					21	تتبنى مؤسستنا خطة واضحة للتدريب وتحدد احتياجاتها التدريبية بصفة مستمرة.
					22	تؤكد برامج التدريب في مؤسستنا على تنمية المهارات الإدارية والتقنية وتطبيقاتها الموضوعية بدلا من تأكيدها على المفاهيم فقط.
					23	تتيح مؤسستنا فرص التعلم الفردي والجماعي لجميع العاملين فيها وتساعدهم على تطوير ذاتهم.
					24	توفر مؤسستنا للعاملين دورات تدريبية لتجديد معارفهم بما ينسجم مع التطورات التكنولوجية في مجال عملها.

✓ إذا كانت لديك أية ملاحظات يرجى ذكرها:

.....

.....

.....

.....

.....

شكرا على حسن تعاونكم

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية	جامعة الانتماء
01	إلهام بوغليطة	أستاذة محاضرة أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
02	صبري مقيح	أستاذ محاضر أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
03	آمال يوب	أستاذة محاضرة أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
04	إلياس بوجعادة	أستاذ محاضر أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
05	برزوق فيلاي	أستاذ محاضر أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

الملحق رقم 03: مخرجات برنامج SPSS V25

نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.978	48

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
يمتلك رئيسي المباشر القدرة على رسم رؤية مستقبلية واضحة ومقنعة حول المؤسسة.	213	3.32	1.019	.070
يتحدث رئيسي المباشر عن مستقبل العمل بتفاؤل.	213	3.35	1.065	.073
يعمل رئيسي المباشر على استثارة روح التحدي والحماس بين العاملين وإذكاء روح التنافس الإيجابي فيما بينهم.	213	3.15	1.101	.075
يشجع رئيسي المباشر على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي.	213	3.45	1.061	.073
يشجع رئيسي المباشر العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون تحقيقه.	213	3.37	1.054	.072
يهتم رئيسي المباشر بتحفيز العاملين لتحقيق الرؤية المشتركة للمؤسسة.	213	3.24	1.109	.076
التحفيز_الإلهامي	213	3.3122	.94027	.06443
القيادة_التحويلية	213	3.3443	.86430	.05922

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
يشجع رئيسي المباشر العاملين على طرح آرائهم والتعبير عن أفكارهم حتى لو تعارضت مع آرائه وأفكاره.	213	3.23	1.078	.074
يتجنب رئيسي المباشر النقد العلني للعاملين عند ارتكابهم للأخطاء.	213	3.33	1.119	.077
يشجع رئيسي المباشر العاملين على المشاركة في صناعة القرارات.	213	3.21	1.085	.074
يتيح رئيسي المباشر الفرصة للعاملين لحل المشاكل التي تواجه المؤسسة بطرق مبتكرة وإبداعية.	213	3.25	1.051	.072

يعمل رئيسي المباشر على توطين ثقافة التغيير والتطوير بعقلانية.	213	3.32	1.010	.069
يدعم رئيسي المباشر الأساليب الجديدة والخلاقة لأداء العمل.	213	3.40	1.026	.070
الاستثارة الفكرية	213	3.2926	.91253	.06253
القيادة التحويلية	213	3.3443	.86430	.05922

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
يولي رئيسي المباشر اهتماما بجميع العاملين دون تحيز أو استثناء.	213	3.34	1.173	.080
يهتم رئيسي المباشر بمشاعر العاملين من حيث التوجيه والارشاد والنصح والتشجيع.	213	3.42	1.072	.073
يراعي رئيسي المباشر الفروق الفردية بين العاملين.	213	3.41	.985	.067
يعمل رئيسي المباشر على تطوير وتنمية قدرات العاملين من خلال التدريب والتعليم المستمرين.	213	3.31	1.018	.070
يعتمد رئيسي المباشر على الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين.	213	3.44	1.029	.071
يفوض رئيسي المباشر بعض الصلاحيات للعاملين لزيادة خبرتهم.	213	3.32	1.078	.074
الاعتبارات الفردية	213	3.3732	.92079	.06309
القيادة التحويلية	213	3.3443	.86430	.05922

One-Sample Statistic

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التأثير المثالي	213	3.3991	.93323	.06394
التحفيز الإلهامي	213	3.3122	.94027	.06443
الاستثارة الفكرية	213	3.2926	.91253	.06253
الاعتبارات الفردية	213	3.3732	.92079	.06309
القيادة التحويلية	213	3.3443	.86430	.05922

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تناسب مسؤوليتي مع حجم السلطة الممنوحة لي.	213	3.46	.983	.067
يمنحني رئيسي المباشر الحرية في التعامل مع المشكلات وتصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إليه.	213	3.26	1.022	.070
يثق رئيسي المباشر في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي بكفاءة.	213	3.62	1.024	.070
يشجعني رئيسي المباشر على الأخذ بالمبادرات خارج التعليمات الرسمية.	213	3.31	1.084	.074
تفويض السلطة	213	3.4131	.81667	.05596
التمكين	213	3.3984	.73644	.05046

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
علاقتي مع رئيسي المباشر تعاونية تبادلية مبنية على أساس الثقة.	213	3.66	1.086	.074

تتاح لي المشاركة بالتعبير عن آرائ ومقترحاتي بحرية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بعلمي.	213	3.54	1.070	.073
تتم عملية المشاركة بالمعارف وتبادل الخبرات بصفة متواصلة بين العمال في المؤسسة.	213	3.40	1.076	.074
غالبا ما أتشارك مع زملائي في حل المشكلات التي تواجهنا في العمل.	213	3.62	1.000	.069
المشاركة	213	3.5552	.88565	.06068
التمكين	213	3.3984	.73644	.05046

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
علاقتي مع رئيسي المباشر تعاونية تبادلية مبنية على أساس الثقة.	213	3.66	1.086	.074
تتاح لي المشاركة بالتعبير عن آرائ ومقترحاتي بحرية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بعلمي.	213	3.54	1.070	.073
تتم عملية المشاركة بالمعارف وتبادل الخبرات بصفة متواصلة بين العمال في المؤسسة.	213	3.40	1.076	.074
غالبا ما أتشارك مع زملائي في حل المشكلات التي تواجهنا في العمل.	213	3.62	1.000	.069
المشاركة	213	3.5552	.88565	.06068
التمكين	213	3.3984	.73644	.05046

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تمتلك مؤسستنا نظام معلومات فعال يوفر المعلومة على نحو سريع ويضمن تبادلها بين العاملين.	213	3.56	1.065	.073
أجد سهولة في التواصل مع رئيسي المباشر في العمل كونه يعتمد سياسة الباب المفتوح.	213	3.61	1.074	.074
يتم التواصل بين العاملين في مؤسستنا باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال) المكالمات الهاتفية/الإنترنت).....	213	3.91	.942	.065
الهيكل التنظيمي لمؤسستنا يتيح فتح قنوات اتصال بين مختلف المستويات الإدارية.	212	3.62	.979	.067
المعلومات والاتصال	213	3.6714	.86703	.05941
التمكين	213	3.3984	.73644	.05046

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع المجهودات التي أبذلها في العمل.	213	3.35	1.241	.085
يتسم نظام الحوافز والترقيات المعمول به في مؤسستنا بالعدالة والموضوعية.	213	2.78	1.245	.085
يحظى العمال المبدعون في مؤسستنا بامتيازات خاصة نظيرا لجهودهم ومبادراتهم الخلاقة.	213	2.78	1.210	.083
أنال التقدير والثناء على مجهوداتي ومبادراتي الشخصية في العمل	213	3.04	1.224	.084

التحفيز_والتشجيع	213	2.9859	1.00871	.06912
التمكين	213	3.3984	.73644	.05046

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تبنى مؤسستنا خطة واضحة للتدريب وتحدد احتياجاتها التدريبية بصفة مستمرة.	213	3.20	1.078	.074
تؤكد برامج التدريب في مؤسستنا على تنمية المهارات الإدارية والتقنية وتطبيقاتها الموضوعية بدلا من تأكيدها على المفاهيم فقط.	213	3.23	1.047	.072
تتيح مؤسستنا فرص التعلم الفردي والجماعي لجميع العاملين فيها وتساعدهم على تطوير ذاتهم.	213	3.23	1.125	.077
توفر مؤسستنا للعاملين دورات تدريبية لتجديد معارفهم بما ينسجم مع التطورات التكنولوجية في مجال عملها.	213	3.38	1.108	.076
التدريب والتعليم	213	3.2629	.99593	.06824
التمكين	213	3.3984	.73644	.05046

مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

Correlations

		التأثير_ا مثالي	التحفيز_الإلهامي	الاستثارة_الفكرية	الاعتبارات_الفردية	التمكين
التأثير_المثالي	Pearson Correlation	1	.830**	.823**	.779**	.668**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	213	213	213	213	213
التحفيز_الإلهامي	Pearson Correlation	.830**	1	.849**	.810**	.709**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	213	213	213	213	213
الاستثارة_الفكرية	Pearson Correlation	.823**	.849**	1	.869**	.747**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	213	213	213	213	213
الاعتبارات_الفردية	Pearson Correlation	.779**	.810**	.869**	1	.746**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	213	213	213	213	213
التمكين	Pearson Correlation	.668**	.709**	.747**	.746**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	213	213	213	213	213

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الانحدار الخطي البسيط:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.668 ^a	.446	.443	.54943

a. Predictors: (Constant), التأثير_المثالي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	51.281	1	51.281	169.874	.000 ^b
	Residual	63.695	211	.302		
	Total	114.976	212			

a. Dependent Variable: التمكين

b. Predictors: (Constant), التأثير_المثالي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.607	.143		11.278	.000
	التأثير_المثالي	.527	.040	.668	13.034	.000

a. Dependent Variable: التمكين

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.558	.131		11.910	.000
	التحفيز_الإلهامي	.556	.038	.709	14.617	.000

a. Dependent Variable: التمكين

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.747 ^a	.558	.556	.49081

a. Predictors: (Constant), الاستثارة_الفكرية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	64.148	1	64.148	266.292	.000 ^b
	Residual	50.828	211	.241		
	Total	114.976	212			

a. Dependent Variable: التمكين

b. Predictors: (Constant), الاستثارة_الفكرية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.414	.126		11.202	.000
	الاستثارة_الفكرية	.603	.037	.747	16.318	.000

a. Dependent Variable: التمكين

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.746 ^a	.557	.555	.49144

a. Predictors: (Constant), الاعتبارات_الفردية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	64.016	1	64.016	265.056	.000 ^b
	Residual	50.960	211	.242		
	Total	114.976	212			

a. Dependent Variable: التمكين

b. Predictors: (Constant), الاعتبارات_الفردية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.385	.128		10.810	.000
	الاعتبارات_الفردية	.597	.037	.746	16.281	.000

a. Dependent Variable: التمكين

☆ الانحدار المتعدد:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.668 ^a	.446	.443	.54943

a. Predictors: (Constant), التأثير_المثالي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	51.281	1	51.281	169.874	.000 ^b
	Residual	63.695	211	.302		
	Total	114.976	212			

a. Dependent Variable: التمكين

b. Predictors: (Constant), التأثير_المثالي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.607	.143		11.278	.000
	التأثير_المثالي	.527	.040	.668	13.034	.000

a. Dependent Variable: التمكين

☆ نتائج اختبار T للعينات المستقلة تعزى لمتغير الجنس:

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التأثير_المثالي	ذكر	163	3.3599	.91022	.07129
	أنثى	50	3.5267	1.00360	.14193
التحفيز_الإلهامي	ذكر	163	3.2648	.95343	.07468
	أنثى	50	3.4667	.88768	.12554
الاستنارة_الفكرية	ذكر	163	3.2607	.94172	.07376
	أنثى	50	3.3967	.81015	.11457
الاعتبارات_الفردية	ذكر	163	3.3579	.93022	.07286
	أنثى	50	3.4233	.89671	.12681
القيادة_التحويلية	ذكر	163	3.3108	.87114	.06823
	أنثى	50	3.4533	.84094	.11893
التمكين	ذكر	163	3.3659	.77760	.06091
	أنثى	50	3.5043	.57654	.08153
مجموع_العبارات	ذكر	163	3.3384	.77953	.06106
	أنثى	50	3.4788	.65509	.09264

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
التأثير_المثالي	Equal variances assumed	.611	.435	-1.106	211	.270	-.16675	.15079	-.46400	.13050
	Equal variances not assumed			-1.050	75.396	.297	-.16675	.15883	-.48313	.14963
التحفيز_الإلهامي	Equal variances assumed	1.047	.307	-1.330	211	.185	-.20184	.15173	-.50095	.09727
	Equal variances not assumed			-1.382	86.538	.171	-.20184	.14607	-.49219	.08851
الاستنارة_الفكرية	Equal variances assumed	1.780	.184	-.921	211	.358	-.13593	.14758	-.42684	.15498
	Equal variances not assumed			-.998	93.194	.321	-.13593	.13626	-.40651	.13465

الاعتبارات الفردية	Equal variances assumed	.489	.485	-.439	211	.661	-.06546	.14914	-.35946	.22854
	Equal variances not assumed			-.448	83.923	.656	-.06546	.14625	-.35631	.22539
القيادة التحولية	Equal variances assumed	.245	.621	-1.020	211	.309	-.14249	.13971	-.41791	.13292
	Equal variances not assumed			-1.039	83.822	.302	-.14249	.13711	-.41516	.13017
التمكين	Equal variances assumed	6.963	.009	-1.164	211	.246	-.13841	.11896	-.37290	.09609
	Equal variances not assumed			-1.360	108.705	.177	-.13841	.10177	-.34012	.06331
مجموع العبارات	Equal variances assumed	2.654	.105	-1.155	211	.250	-.14045	.12165	-.38025	.09935
	Equal variances not assumed			-1.266	95.370	.209	-.14045	.11095	-.36071	.07981

☆ نتائج اختبار التباين الأحادي لمتغير العمر:

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
التأثير المثالي	Between Groups	5.510	3	1.837	2.143	.096
	Within Groups	179.125	209	.857		
	Total	184.635	212			
التحفيز الإلهامي	Between Groups	2.208	3	.736	.831	.478
	Within Groups	185.224	209	.886		
	Total	187.433	212			
الاستثارة الفكرية	Between Groups	2.968	3	.989	1.191	.314
	Within Groups	173.568	209	.830		
	Total	176.536	212			
الاعتبارات الفردية	Between Groups	4.852	3	1.617	1.933	.125
	Within Groups	174.892	209	.837		
	Total	179.744	212			
القيادة التحولية	Between Groups	3.400	3	1.133	1.529	.208
	Within Groups	154.966	209	.741		
	Total	158.367	212			

التمكين	Between Groups	3.180	3	1.060	1.981	.118
	Within Groups	111.796	209	.535		
	Total	114.976	212			
جميع العبارات	Between Groups	3.283	3	1.094	1.951	.122
	Within Groups	117.218	209	.561		
	Total	120.502	212			

⊛ نتائج اختبار التباين الأحادي لمتغير المؤهل العلمي:

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
التأثير_المثالي	Between Groups	1.852	2	.926	1.064	.347
	Within Groups	182.784	210	.870		
	Total	184.635	212			
التحفيز_الإلهامي	Between Groups	3.729	2	1.864	2.131	.121
	Within Groups	183.704	210	.875		
	Total	187.433	212			
الاستشارة_الفكرية	Between Groups	1.459	2	.730	.875	.418
	Within Groups	175.077	210	.834		
	Total	176.536	212			
الاعتبارات_الفردية	Between Groups	1.921	2	.960	1.134	.324
	Within Groups	177.823	210	.847		
	Total	179.744	212			
القيادة_التحويلية	Between Groups	1.790	2	.895	1.200	.303
	Within Groups	156.577	210	.746		
	Total	158.367	212			
التمكين	Between Groups	.920	2	.460	.847	.430
	Within Groups	114.056	210	.543		
	Total	114.976	212			
جميع العبارات	Between Groups	1.212	2	.606	1.066	.346
	Within Groups	119.290	210	.568		
	Total	120.502	212			

⊛ نتائج اختبار التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة:

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التأثير_المثالي	Between Groups	1.013	3	.338	.384	.764
	Within Groups	183.623	209	.879		
	Total	184.635	212			
التحفيز_الإلهامي	Between Groups	.983	3	.328	.367	.777
	Within Groups	186.450	209	.892		
	Total	187.433	212			
الاستشارة_الفكرية	Between Groups	.547	3	.182	.217	.885
	Within Groups	175.989	209	.842		

	Total	176.536	212			
الاعتبارات_الفردية	Between Groups	.900	3	.300	.351	.789
	Within Groups	178.844	209	.856		
	Total	179.744	212			
القيادة_التحويلية	Between Groups	.538	3	.179	.237	.870
	Within Groups	157.829	209	.755		
	Total	158.367	212			
التمكين	Between Groups	1.965	3	.655	1.211	.307
	Within Groups	113.011	209	.541		
	Total	114.976	212			
جميع_العبارات	Between Groups	1.100	3	.367	.642	.589
	Within Groups	119.402	209	.571		
	Total	120.502	212			

❖ نتائج اختبار التباين الأحادي لمتغير المستوى الوظيفي:

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التأثير_المثالي	Between Groups	6.155	2	3.077	3.621	.028
	Within Groups	178.480	210	.850		
	Total	184.635	212			
التحفيز_الإلهامي	Between Groups	4.227	2	2.113	2.422	.091
	Within Groups	183.206	210	.872		
	Total	187.433	212			
الاستثارة_الفكرية	Between Groups	1.653	2	.827	.993	.372
	Within Groups	174.883	210	.833		
	Total	176.536	212			
الاعتبارات_الفردية	Between Groups	3.079	2	1.540	1.830	.163
	Within Groups	176.665	210	.841		
	Total	179.744	212			
القيادة_التحويلية	Between Groups	3.529	2	1.764	2.393	.094
	Within Groups	154.838	210	.737		
	Total	158.367	212			
التمكين	Between Groups	.904	2	.452	.832	.437
	Within Groups	114.072	210	.543		
	Total	114.976	212			
جميع_العبارات	Between Groups	1.929	2	.964	1.708	.184
	Within Groups	118.573	210	.565		
	Total	120.502	212			

🌟 نتائج اختبار Test Sheffe لبعد التأثير المثالي حسب متغير المستوى الوظيفي:

Multiple Comparisons

Dependent Variable: التأثير_المثالي

Scheffe

المستوى_الوظيفي (I)	المستوى_الوظيفي (J)	Mean Difference	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
		(I-J)			Lower Bound	Upper Bound
إطار	عون تحكم	-.40344*	.15542	.036	-.7866	-.0203
	عون تنفيذ	-.23828	.19687	.482	-.7236	.2471
عون تحكم	إطار	.40344*	.15542	.036	.0203	.7866
	عون تنفيذ	.16517	.22533	.765	-.3903	.7207
عون تنفيذ	إطار	.23828	.19687	.482	-.2471	.7236
	عون تحكم	-.16517	.22533	.765	-.7207	.3903

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.